



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Y KUŞAĞINI İŞE ALMA VE İŞTE TUTMA STRATEJİLERİ:
GAZİANTEP İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şerife UĞUZ ARSU

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. M. Halit YILDIRIM

AKSARAY, 2014



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Y KUŞAĞINI İŞE ALMA VE İŞTE TUTMA STRATEJİLERİ:
GAZİANTEP İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şerife UĞUZ ARSU

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. M. Halit YILDIRIM**

AKSARAY, 201

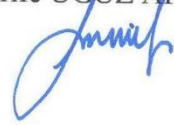
DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu doğrularım.

Tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

24.06.2014

Şerife UĞUZ ARSU



T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 122208302 nolu öğrencisi Şerife UĞUZ ARSU' nun " Y Kuşağını İşe Alma ve İşte Tutma Stratejileri: Gaziantep İlinde Bir Araştırma" başlıklı lisansüstü tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak **Oy Birliği** ile kabul edilmiştir.

Danışman	: Yrd. Doç. Dr. M. Halit Yıldırım	Aksaray Üniversitesi
Üye	: Prof. Dr. Himmet Karadal	Aksaray Üniversitesi
Üye	: Yrd. Doç. Dr. M. Yılmaz İçerli	Aksaray Üniversitesi
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Leyla İçerli	Aksaray Üniversitesi
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Nurullah Umarusman	Aksaray Üniversitesi

Tezin Savunulduğu Tarih : 24. 06. 2014

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 09/07/2014 tarih ve 2014/27-17 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ural Manço

Enstitü Müdürü

Önsöz

Öncelikle bu tezin hazırlanmasında bana yardımcı olan, bilgi, tecrübe ve eşsiz deneyimleri ile en yoğun dönemlerinde dahi yol gösteren ve emeğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet Halit YILDIRIM'a şükranlarımı sunarım.

Lisans eğitimim boyunca fikirleri, bakış açıları ve derin bilgileri ile örnek aldığım, saygı duyduğum ve beni yetiştiren, bugünlere gelmemde her zaman desteklerini hissettiğim değerleri hocalarım Prof. Dr. Adem ÖĞÜT, Prof. Dr. Adnan ÇELİK, Prof. Dr. Rıfat İRAZ ve Doç. Dr. Muammer ZERENLER'e, sonsuz saygı ve sevgi duyduğum ağabeyim, babam ve amirim Doç. Dr. Haluk DUMAN'a, hayallerimin peşinden gitmem için beni her zaman cesaretlendiren, sonsuz sabrı ve manevi desteği ile her zaman yanımda olan EŞİM Arş. Gör. Talip ARSU'ya, yapmış olduğu kıymetli yardımları ve dostluğu ile değerli arkadaşım Arş. Gör. Şevket TULUN'a, çalışma arkadaşlarım Arş. Gör. Volkan HAN, Arş. Gör. İbrahim APAK ve Öğr. Gör. Mehmet YÜCENURŞEN'e, hayatımın her anında yanımda olan sevgili kardeşlerim Seyit UĞUZ ve Şeyma Nur UĞUZ'a, manevi desteklerini hissettiğim ve değer verdiğim sevgili dostlarım Kezban AY ve Burçe ARIKAN'a, tüm yaşamım boyunca yanımda olan, maddi manevi hiçbir yardımını esirgmeden bana böylesine güzel bir yaşamı hediye eden ve varlıklarıyla bana güç veren, emeklerini asla ödeyemeyeceğim sevgili ANNEME ve BABAMA teşekkür ederim.

Bu tezi anneme, babama ve sevgili eşime ithaf ediyorum

Şerife UĞUZ ARSU

Özet

Yüksek Lisans Tezi

Y KUŞAĞINI İŞE ALMA VE İŞTE TUTMA STRATEJİLERİ: GAZİANTEP İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Şerife UĞUZ ARSU

Aksaray Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman : Yrd. Doç. Dr. M. Halit YILDIRIM

Bu tez çalışmasının amacı, günümüz işletmelerinin çoğunluğunu oluşturması ve gelecekte iş dünyasının şekillenmesine büyük katkı sağlayacak olması nedeniyle etkili uygulamalara ihtiyaç duyacak olan insan kaynakları ve yöneticilerine, en hızlı büyüyen iş gücü, iş hayatına girmeye başlayan en son kuşak grubu olan ve diğer kuşaklardan farklı olarak iş hayatından yüksek beklentileri olan Y kuşağını işe alma ve işte tutma konusunda ne gibi stratejilere ihtiyaç duyacaklarını ve motivasyonu etkileyen unsurların bu stratejiler üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma amacıyla, Gaziantep ilinde Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı 80 büyük ölçekli işletmeden 46'sında yer alan 100 insan kaynakları yönetici ve yetkilisine, literatür ışığında hazırlanan anketler uygulanmıştır. Anketler araştırmanın amacına uygun olarak, yüzde, frekans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiş olup tüm istatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi p: % 95 olarak alınmıştır. Araştırma sonucunda, Y kuşağının motivasyonunu etkileyen unsurların, onları işe alma ve işte tutma stratejileri üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Yıl 2014, 165 Sayfa

Anahtar Kelimeler

- 1. Y Kuşağı**
- 2. İşe Alma**
- 3. İşte Tutma**
- 4. Motivasyon**

Bilim Kodu: 1147

Abstract

Master of Science

**THE RECRUITMENT AND RETENTION OF GENERATION Y : A RESEARCH
IN GAZİANTEP**

Şerife UĞUZ ARSU

Aksaray University
Graduate School of Institute of Social Sciences
Department of Business Administration

Supervisor : M. Halit YILDIRIM

This study was conducted to analyze potential strategies and related motivation factors, which will be required for recruitment and retention of the Generation Y, which is the fastest growing segment of today's workforce with higher expectations compared to other generations. Because, as the Generation Y form the majority of today's businesses and will have a significant role in shaping the future business world, managers and human resource specialists need effective strategic planning implementation for their business. A survey prepared in the light of studies in the literature was applied to 100 human resource specialists and managers from 46 of 80 large-scale enterprises registered to Gaziantep Chamber of Industry and Commerce. Surveys were analyzed in line with the aim of the study using percentage, frequency analysis, correlation analysis, and regression analysis. P: 95% was taken as the significance level in all operations. The study has indicated that the factors motivating the Generation Y affect the strategies to be provided for recruitment and retention of Generation Y.

Year 2014, 165 Pages**Keywords**

- 1. Generation Y**
- 2. Recruitment**
- 3. Retention**
- 4. Motivation**

Science Code: 1147

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	ii
Özet	iv
Abstract.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
Simgeler ve Kısaltmalar	viii
Tablolar.....	ix
Şekiller	x
BÖLÜM I: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Kuşaklar	2
1.1.1. Kuşak Sınıflandırmaları ve Tanımlar	3
1.1.1.1. Literatürdeki Kuşak Sınıflandırmaları ve Tarih Aralıkları	4
1.1.2. Kuşak Tanımları	5
1.1.2.1. Sessiz Kuşak	5
1.1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı	7
1.1.2.3. X Kuşağı	10
1.1.2.4. Y Kuşağı	14
1.1.2.5. Z Kuşağı	15
1.1.3. İşyerinde Kuşaklar	24
1.1.3.1. İşyerinde Sessiz Kuşak	24
1.1.3.2. İş Yerinde Bebek Patlaması (Baby Boomer) Kuşağı	27
1.1.3.3. İşyerinde X Kuşağı	31
1.1.3.4. İşyerinde Y Kuşağı	36
1.1.3.5. İşyerinde Z Kuşağı	36
1.2. Y Kuşağı	44
1.2.1. Y Kuşağı Kimdir?	44
1.2.2. Önemli Olaylar	46
1.2.3. Karakteristik Özellikleri	49
1.2.3.1. Kültür, Aile Yapısı ve Değerler	50
1.2.3.2. Öğrenme Stilleri	52
1.2.3.3. Teknoloji	54

1.2.4. İş Yeri Özellikleri	57
1.2.4.1. İyi Yönetim ve İdeal Yönetici	58
1.2.4.2. Çalışma Ortamı	59
1.2.4.3. Organizasyona Güven ve Sadakat	60
1.2.4.4. Liderlik Tarzları	61
1.2.4.5. İletişim ve Geri Bildirim	63
1.2.4.6. İş Yaşam Dengesi ve Esneklik	65
1.2.4.7. Takım Çalışması	66
1.2.4.8. Performans, Maaş ve Ödüller	67
1.2.4.9. Motivasyon	69
1.2.4.10. Kişisel ve Mesleki Gelişim Fırsatları ve Kariyer Beklentileri	72
1.2.5. Y Kuşağını İşe Alma ve İşte Tutma Stratejileri	75
1.2.5.1. İşe Alma ve İşe Çekme Stratejileri	80
1.2.5.2. İşte Tutma Stratejileri	83
1.2.5.3. Türkiye’de Uygulanan Stratejilere Örnekler	103
BÖLÜM II: YÖNTEM	106
2.1. Araştırmanın Amacı	106
2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	106
2.3. Araştırmanın Metodolojisi	107
2.4. Araştırmanın Örneklendirme Süreci, Veri Toplama Yöntem ve Aracı	108
BÖLÜM III: BULGULAR	112
3.1. Örneklemin Özellikleri	112
3.2. Tanımlayıcı İstatistikî Bilgiler	115
3.3. Faktör Analizi	120
3.4. Hipotez Testleri	123
BÖLÜM IV: SONUÇ VE TARTIŞMA	131
KAYNAKÇA	142
EKLER	158

Simgeler ve Kısaltmalar

TUİK:	Türkiye İstatistik Kurumu
İK:	İnsan Kaynakları
İKY:	İnsan Kaynakları Yönetimi
CEO:	İcra Kurulu Başkanı
TTT:	Koruma, Metin, Test
AARP:	Amerikan Emekli İnsanlar Derneği
NAWLEE:	Kadın Kolluk Yöneticileri Ulusal Derneği
İT:	Bilgi Teknolojileri
SHRM:	İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği

Tablolar

Tablo 1: Farklı Kaynaklardaki Kuşak Sınıflandırmaları ve Tarih Aralıkları	4
Tablo 2: Sosyolojik, Kültürel, Tarihi ve Mali Açından Kuşaklar	17
Tablo 3: İş Yerinde Kuşaklar	38
Tablo 4: Y kuşağının özelliklerine göre onları işe alma ve yönetim stratejileri.	92
Tablo 5: Y kuşağını motive edebilecek unsurlar	109
Tablo 6: Y kuşağına işi ve işyerini tanıtabilmek için kullanılan mecralar	109
Tablo 7: Y kuşağına işi ve işyerini tanıtabilmek için kullanılan web siteleri ...	110
Tablo 8: Y Kuşağını çekmek için reklam ve tanıtım amacıyla kullanmış/kullanacağı işe alma stratejileri	110
Tablo 9: Y kuşağını elde tutmak için izlenen stratejiler	111
Tablo 10: Y Kuşağının performansı.....	111
Tablo 11: Cinsiyet Değişkeni.....	112
Tablo 12: Medeni Durum Değişkeni	112
Tablo 13: Yaş Değişkeni	113
Tablo 14: Eğitim Düzeyi Değişkeni	113
Tablo 15: Faaliyet Gösterilen Sektör Değişkeni.....	113
Tablo 16: İşletmedeki Pozisyon Değişkeni.....	114
Tablo 17: Çalışma Süresi Değişkeni	114
Tablo 18: Değiştirilen İşyeri Sayısı Değişkeni	115
Tablo 19: Y kuşağının motivasyonuna etki edecek faktörler için tanımlayıcı istatistiki bilgiler.....	116
Tablo 20: Y Kuşağına İşyerini ve İş Tanıtma Yöntemleri	116
Tablo 21: Y kuşağına iş ilanlarının tanıtımının yapılmasında kullanılan internet siteleri	117
Tablo 22: Y kuşağını işe alma stratejileri	118
Tablo 23: Y kuşağını işte tutma stratejileri	119
Tablo 24: Y kuşağının işgören performansı	120
Tablo 25: KMO and Barlett's Test İstatistiği Sonuçları	120
Tablo 26: Toplam Açıklanan Varyanslar	121
Tablo 27: Döndürülmüş Bileşenler Matrisi	122
Tablo 28: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1)	124
Tablo 29: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 1).....	124
Tablo 30: Regresyon Denklemi Değerleri ve Tolerance,VIF değerleri (Hipotez 1)	125
Tablo 31: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 2)	126
Tablo 32: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 2).....	127
Tablo 33: Regresyon Denklemi Değerleri ve Tolerance,VIF değerleri (Hipotez 2)	127
Tablo 34: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 3)	128
Tablo 35: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 3).....	129
Tablo 36: Korelasyon Analizi Sonuç Tablosu	129

Şekiller

Şekil 1: Araştırmanın Modeli.....	107
--	------------

BÖLÜM I: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. GİRİŞ

Bugün işgücüne girmeye hazırlanmakta olan veya bir kısmı iş gücünde yer alan ve yarının liderleri olmaya aday olan Y kuşağı üyeleri önceki nesillerden çok farklı bir nesil olarak iş hayatının ve insan kaynakları yöneticilerinin gündeminden düşmemektedir. Onlar daha önce hiç görülmediği kadar sorumluluk ve öz değer ile güçlenmiş kendine güvenen, yaratıcı, girişimci ve yenilikçi bir kuşaktır.

Y kuşağı küreselleşme, çeşitlilik, terörizm ve uluslararası krizden etkilenmiştir. Eğitime, çocuk yetiştirmeye, sosyal aktivitelere önem veren çocuk merkezli ailelerde büyümüşlerdir. Bir takım oyuncusu olarak yetiştirilmişler, ancak aileleri tarafından sürekli özel oldukları söylenmiş ve büyük bir özgüvene sahip olmuşlardır. Teknoloji günlük hayatlarının içine yerleşmiş ve bu durum onlara bazı yetenek ve beceriler kazandırırken aynı zamanda onları bireyselliğe önem veren bir nesil haline getirmiştir. Ayrıca teknolojinin imkanları ve yetiştikleri dönemin şartları ile önceki nesillere göre daha donanımlı ve daha yüksek beklentilere sahip bir nesil olmuşlardır.

Dolayısıyla bu kuşağın eğitim hayatı ve öğrenme stilleri, iletişim şekilleri, sosyalleşmeleri ve en önemlisi iş hayatından beklentileri önceki kuşaklardan çok daha farklıdır. Sonuç olarak organizasyonlar, onları işe almak ve hatta işte tutabilmek için onların talepleri ile mücadele etmektedirler.

Farklı deneyimler, bakış açıları, güçlü tutumlar ve çeşitli motivasyon unsurlarının bir sonucu olarak literatür, insan kaynakları politikaları ve iş gören geliştirme alanlarında etkili olacak iki temel faktörün işte tutma ve motivasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada, yöneticilerin gözüyle Y kuşağını motive eden faktörler nelerdir? Yöneticiler bu faktörlere yönelik neler yapmaktadır? Y kuşağı işverenlerinden ne beklemektedir? İhtiyaçları nelerdir? Bir işyerinde, organizasyonda ve işverenyada liderinde aradıkları özellikler nelerdir?ve işverenler olarak bu istek ve ihtiyaçlar ne ölçüde karşılanmaktadır?ya da bu kuşağı organizasyonlarında işe almak ve işte tutmak isteyen işverenler ne gibi uygulamalar yapmaktadır? Sorularının cevapları aranacaktır.

Çalışmanın belirlenen bu amaçları doğrultusunda Gaziantep Sanayi ve Ticaret Odası'na kayıtlı büyük işletmelerin Y kuşağı çalışanlarını işe alırken nelere dikkat ettikleri, işte tutmak için ne gibi uygulamalar yaptıkları ve Y kuşağına yönelik nasıl bir strateji izlediklerinin saptanabilmesi için işletmelerin insan kaynakları departmanı ve yöneticilerine anket yapılmıştır. Elde edilen veriler geliştirilen model yardımıyla test edilmiştir.

Çalışma 4 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, Y kuşağını daha iyi anlayabilmek ve işin özünü kavrayabilmek için öncelikle Y kuşağının da içinde bulunduğu kuşak gruplarından bahsedilecektir. Ayrıca bu bölümde söz konusu grup içerisinde yer alan beş kuşak üyelerinin şahit oldukları ve onları etkileyen tarihsel olaylar, kişilik özellikleri ve işyeri özelliklerine değinilecektir. Daha sonra çalışmamızın asıl konusunu oluşturan Y kuşağının karakteristik özellikleri (yaşadığı tarihsel-güncel olaylar ve gelişmeler ile aile yapısı, kültür ve değerleri, öğrenme stilleri ve teknolojiyi) ve işyeri özellikleri (özellikle onları işe alma işte tutma konusunda oldukça önemli bir etkisi olan) ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır. Son olarak ise Y kuşağına yönelik olarak verilen bu bilgiler ışığında Y kuşağını işe alma ve işte tutma stratejilerinden bahsedilecek, daha önce bu stratejileri geliştiren ve uygulayan işletmelere türkçe ve yabancı alan yazından örnekler verilerek söz konusu stratejiler ayrıntılı olarak incelenecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, çalışmada yer alan araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, modeli, evreni ve örnekleme ile son olarak araştırmada kullanılan ölçek ile yapılan anketlerden bahsedilecektir.

Üçüncü bölümde, örnekleme ilişkin demografik göstergelere, yapılan çeşitli analizlere ve konuya ilişkin tanımsal istatistikî sonuçlara yer verilecektir.

Son olarak dördüncü bölümde ise, yapılan araştırmanın sonuçları, öneriler ve bu sonuçlara yönelik olarak belirlenen stratejilerden bahsedilecektir.

1.1. Kuşaklar

Kuşak' kelimesi yıllar boyunca gerek türkçe gerekse yabancı literatürde yayınlanan bilimsel çalışmalarda çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Zopiatis vd., 2012: 2). Türk Dil Kurumu sözlüğüne (www.tdk.gov.tr, 2013) göre, 'kuşak' kelimesinin tanımı şöyledir; "Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler

öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon" veya "yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı dönemin şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğudur."

Kuşaklarla ilgili ilk kapsamlı sosyolojik araştırma 19. yüzyılın başlarında yapılmıştır. Daha yeni teoriler temel alınarak kuşaklar; paylaşılan ortak zaman, ortak yaşam şartları, zaman deneyimi ya da ortak bir yaşam öyküsü nedeniyle aynı zamandaki yaşlıtlarına bağlı hisseden insan gruplarıdır (Bontekoning, 2007).

Benzer bir tanım yapan Kupperschmidt(2000)'e göre ise kuşak; kamusal, sosyal ve ekonomik olaylar gibi çeşitli kritik faktörlerden etkilenen, birlikte aynı zamanı geçiren, doğum yılları ve deneyimlerini paylaşan bir grup insan topluluğudur.

Zopatis vd, (2012)'ne göre; tanımlar ne kadar farklı olursa olsun hepsinin ortak noktası açıkça görülmektedir. Yaklaşık 20 ile 25 yıllık belirli bir zaman aralığını kapsayan her neslin üyelerinin kişiliklerini; tarihi, kültürel ve sosyal deneyimler ile yaşam olayları şekillendirir.

1.1.1. Kuşak Sınıflandırmaları ve Tanımlar

Geçmiş yıllarda kuşaklar genellikle 20 yıllık zaman artışları ile tanımlanmıştır (Guardo, 1982: 501). Bugün ise kuşaklar; ya doğdukları zaman dilimine göre ya da insan grupları arasındaki ortak özelliklere göre tanımlanmaktadır (Hicks, 2007: 12). Psikolojik açıdan bakıldığında ise kuşaklar; biraraya kümelenmiş akran gruplarındaki bireylerin kişilik gelişimlerinde meydana gelen değişim evrelerinin yansıması ve ortak deneyimleri olarak anlaşılabilir (Guardo, 1982: 501).

Fakat farklı kuşakları ayırt etmek için karakteristik özellikler birinci tanım olarak kullanılsa bile, araştırmacılar her zaman belirli bir kuşak tanımına yardımcı olmak için sınıflandırma olarak genellikle doğum tarihlerini ele almaktadırlar (Hicks, 2007: 13).

Bu çalışmada ise, özünü kavrayabilmek amacıyla kuşaklar her iki açıdan da incelenecektir.

1.1.1.1. Literatürdeki Kuşak Sınıflandırmaları ve Tarih Aralıkları

Literatürde kuşak sınıflandırmaları ve tarih aralıkları konusunda farklılıklar görülmektedir. Reeves ve Oh (2008)'a göre; terminolojide kuşak tanımları standart değildir. Çünkü uzmanlar ve araştırmacılar, kuşakları sınıflandırmak için gereken kuşak farklılıklarının farklı olaylar sonucu ortaya çıktığını belirtmektedirler. Ayrıca, çeşitli yazarlar arasında bir kuşağın hangi yılları kapsayacağı konusunda belirgin bir görüş ayrılığı vardır.

Tablo 1, ilk sütunda listelenen kaynaklar tarafından farklı sınıflandırılmış çeşitli kuşakların karşılaştırmasını vekişilerin doğdukları yıllara göre hangi kuşağa dâhil olduklarını işaret eden kronolojik şemayı göstermektedir:

Tablo 1: Farklı Kaynaklardaki Kuşak Sınıflandırmaları ve Tarih Aralıkları

Howe and Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925–1943)	Patlama Kuşağı (1943–1960)	13. Kuşak (1961–1981)	Milenyum Kuşağı (1982–2000)	—
Lancaster and Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900–1945)	Bebek Patlaması (1946–1964)	X Kuşağı (1965–1980)	Milenyum Kuşağı; Patlama Kopyası; Y Kuşağı; Gelecek Kuşak (1981–1999)	—
Martin and Tulgan (2002)	Gelenekçiler (1900–1945)	Bebek Patlaması (1946–1964)	X Kuşağı (1965–1980)	Milenyum Kuşağı; Patlama Kopyası; Y Kuşağı; Gelecek Kuşak (1981–1999)	—
Oblinger and Oblinger (2005)	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947–1964)	X Kuşağı (1965–1980)	Y Kuşağı; Net Kuşağı; Milenyumlar (1981–1995)	Milenyum Sonrası (1995–şimdi)
Tapscott (1998)	—	Bebek Patlaması Kuşağı (1946–1964)	X Kuşağı (1965–1975)	Dijital Kuşak (1976–2000)	—
Zemke et al. (2000)	Eski Askerler (1922–1943)	Bebek Patlaması (1943–1960)	X Kuşağı (1960–1980)	Gelecektekiler (1980–1999)	—

Kaynak: Reeves ve Oh 2008, ss. 296-297.

Tabloda da görüleceği üzere bazı kaynaklar Y Kuşağı çalışanlarının en erken doğum yılını 1978 olarak açıklarken (Martin & Tulgan, 2006), diğerleri (Howe and Strauss, 2007) başlangıç tarihini 1982 yılına kadar geciktirmişlerdir. Bunun yanı sıra yine farklı kaynaklar bazı kuşakları aynı şekilde sınıflandırmakla birlikte, bazıları için farklı isimler kullanmışlardır.

1.1.2. Kuşak Tanımları

Bu bölümde yirmi ve yirmi birinci yüzyılda doğmuş olan insanların hangi kuşaklara dahil oldukları, içinde buldukları yüzyılın ve yaşadıkları dönemin olayları, bu olaylar ve bu dönemlerin kuşaklar üzerindeki etkileri, aynı şekilde yaşadıkları döneme bağlı olarak bu kuşaklara verilen isimler ve kuşakların genel özelliklerinden bahsedilecektir.

1.1.2.1. Sessiz Kuşak

Sessiz kuşak, 1945 yılı öncesi doğanları içermektedir. Bazı kaynaklarda doğum yılı en erken 1900 ve 1922 gibi farklı tarihlerde de ele alınmıştır (Zemke vd., 2000: 18; Oblinger & Oblinger, 2005: 9; Martin & Tulgan, 2006: xxii). En eski nesil olarak bilinen sessiz kuşak, Brokaw (1998) tarafından "Büyük Nesil" olarak adlandırılırken, çeşitli kaynaklardagelenekçiler (Lancasters, 2004), yetişkinler (Oblinger&Oblinger, 2005), gaziler (Zemke vd., 2000: 18), depresyon bebekleri (SHRM, 2009: 1), buhran kuşağı (Senbir, 2004: 22) gibi isimlerle de adlandırılmıştır.

Bu kuşağın üyeleri, İkinci Dünya Savaşı, Kore Savaşı, Büyük Buhran, 1929 Ekonomik Bunalımı ve Borsa Krizi gibi olayların yaşandığı bir dönemde dünyaya gelmişlerdir (Tolbize, 2008: 2; Knight, 2010: 5; SHRM, 2009: 1; Huybers, 2011: 13; Valley, 2010: 20).

Özellikle 1920 ve 1930' ların çocukları zor zamanlarda büyümüşlerdir. 1929'da borsa çökmüş ve Amerikan ekonomisi en alt seviyelere düşmüştür. 1930'ların başında Büyük Buhran baş göstermiş ve dokuz milyon Amerikalı birikimlerini kaybetmiştir. 86 bin iş adamı ve işyerleri ile iki binden fazla banka batmıştır. Milyonlarca işçi işini kaybetmiş; yaklaşık on dört milyon insan işsiz kalmıştır. Önceki yıllarda bolluk içinde yaşamaya alışkın insanların olduğu bir ülkede birden bire çorba

ve yemek için sırada bekleyen aç insanları görmek sıradan hale gelmiştir. Tarım ekonomisi kötüleşmiş, üç yüz bin metrekareye kadar büyük otlaklar yanmış ve insanların yaşam biçimleri büyük ölçüde değişmiştir (Zemke vd., 2000: 31).

1930'ların sonunda, Hitler'in birlikleri Avusturya, Çekoslovakya, Polonya, İskandinavya, Fransa, Romanya, Bulgaristan, Yugoslavya ve Yunanistan içine yürümüşler ve II. Dünya Savaşı başlamıştır. 1941'de Japon uçakları Amerikan deniz üssü Harbor Limanı' nı bombalamışlardır. 1944'te müttefik kuvvetler Güney Pasifik'teki Japonları ve Avrupa'daki Almanları yenmeye başlamıştır. Nihayet 1945'te Avrupa'da Mayıs ayında, Pasifik'te ise Eylül ayında barış elde edilmiştir. İkinci Dünya Savaşı sona ermiş ve gaziler bir dizi başarı ve yüksek rütbe kazanmışlardır (Zemke vd., 2000: 34-35).

Sessiz Kuşağın yaşadığı dönemi iki döneme ayıran ve bu dönemde yaşayan nesli "Buhran Kuşağı" ve "İkinci Savaş Kuşağı" olarak adlandıran Senbir (2004)'e göre ise; 1929-1939 yılları arasında doğan bu kuşağın üyeleri "Büyük Buhran" olarak da adlandırılan, tüm dünyayı etkileyen bu işsizlik sonrasında, dünyanın savaşın eşiğine geldiği ve iş ile güven kavramlarının çok önemli bir rol oynadığı dönemde dünyaya gelmişlerdir. Onlar savaş sonrasındaki dönemde bile hep gelecek kaygıları taşıyarak hayatlarını sürdürmüşlerdir. 1939-1945 yılları arasında doğan ve "İkinci Savaş Kuşağı" olarak adlandırılan kuşak ise yaşanan yıkıcı savaş atmosferi içinde her şeyden önce hayatta kalmanın önemini anlayarak büyümüşlerdir.

Seçkin (2000) ise bu kuşağın üyelerini "Cumhuriyet Kuşağı" olarak adlandırmıştır. Seçkin (2000)'e göre bu kuşağın yaşadığı dönemde Türkiye çok sıkıntılı bir dönem atlatmıştır. 1940-1945 yılları arasında nüfus artış hızı önemli oranda düşmüştür. Çünkü savaş yıllarında çok az sayıda bebek doğmuştur. Dolayısıyla yokluk ve sıkıntı içinde büyüyen bu çocuklara "Savaş Çocukları" denilmiştir. 1960'larda, savaş çocuklarının gençlik dönemlerinde, Türkiye'de refah düzeyinde ilerlemeler ve sanayileşme alanında gelişmeler olmuştur. Hayat biraz daha kolaylaşmıştır.

Tom Brakow "The Great Generation" adlı kitabında Sessiz Kuşak için "*Ben onlara hayranlık duyuyorum*" demiştir. Çünkü bu kuşak Büyük Buhran' ı atlatmış ve başarısız olan ekonomiyi canlandırmıştır. Onlar bir dünya savaşı kazanmış ve uzun süren bir barışa şekil vermişlerdir. Bu kuşağın üyeleri eyaletler arası otoyol, köprü baraj ile dayanıklı bir ulusal altyapı inşa etmişlerdir. Yetenekli annelik ve usta öğreticilik ile Amerikan çocuklarının en büyük neslini büyütmüşlerdir. Ayricabir uzay

programını geliştirmişlerdir. Mucize bir aşı bularak çocuk felci, tetanos, tüberküloz ve boğmacayı yok etmişlerdir (Zemke vd., 2000: 29).

Zemke vd. (2000)' e göre; onlar zor zamanların gölgesinde dünyanın görünümünü oluşturmuşlardır ve Amerika'nın parlak zafer ışığı onların üzerindedir. Onlar gelecek nesillere Amerikan rüyasını sonuna kadar yaşatmak, ülkeyi, ekonomiyi ve hatta savaştan zarar gören Avrupa'yı yeniden yapılandırmak için meydan okumuşlar ve buna gerçekten inanmışlardır.

Dünya olayları ve zorlu ekonomik durumlarla karşı karşıya kalan bu nesil, yaşanan olaylardan etkilenmiştir. Dolayısıyla mali kısıtlamaları gözlemleyerek veyükümlülük duygusuna sahip olarak yetişmişlerdir. Ayrıca onlar muhafazakarlık ve saygı için oluşturulan otorite, sıkı çalışma, ülkeye sadakat ve en gelenekçi değerler ile biçimlenmişlerdir (Niemic, 2000: 81; Kupperschmidt, 2000; Delahoyde, 2009: 32). Zorlukların ve devlet desteğinin gerekliliğinin daha çok farkında olmuşlar, aynı zamanda ihtiyatlı olmayı öğrenmişlerdir. Bu nesil önceki nesillerden daha vatanseverdir (Valley, 2010: 20). Bütün bunlar göz önüne alındığında gelenekçiler değerlerini, tasarruf, sıkı çalışma ve sadakat üzerine oturtmuşlardır (Jamieson, 2012 : 5).

Bu kuşağın temel değerleri; sıkı çalışma, disiplin, uyum, fedakarlık, otorite için saygı, sabır, onur, keyiften önce görev, gecikmiş ödül, kurallara uyum, özveri, hukuk ve düzendir(Knight, 2010: 5; Weingarten ve Philadelphia, 2009: 27; Zemke, 2000: 30). Gelenekçiler için Loehr (2010)'in anahtar kelimeleri ise; güven, sorumluluk, görev, vatanseverlik ve bağlılıktır. Ancak Zemke vd. (2000)' e göre ise bu nesli tanımlayan sadece bir kelime vardır: Sadakat.

1.1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Doğum tarihleri birçok kaynağa göre değışmekle birlikte genellikle 1946 ve 1964 tarihleri arasındadır (Martin and Tulgan, 2006: xxii; Knight, 2010: 6; Zemke vd., 2000: 64; Kandelousi and Seong, 2011: 2; Obliger & Oblinger, 2005: 9).

Sessiz kuşak ya da gazilerin çocukları olan bu nesil "Baby Boomer" olarak bilinir ve onlar en büyük kuşak gruplamasıdır (Lancaster & Stillman, 2002). Çünkü bu nesil İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonraki "nüfus patlaması" yıllarında doğan 1 milyar bebeğın oluşturduğu nesildir.(Mengi, 2009: 14).

Bu kuşak ayrıca; "Vietnam Kuşağı", "Sandviç Kuşağı", "Hippiler", "Devrim Kuşağı" veya "68 Kuşağı" (Zemke vd., 2000: 64; Murphy, 2007; Martin ve Tulgan, 2006:22; Mask, 2007) olarak da bilinir.

Bu kuşağa adını veren olaydan Seçkin (2000), Capital Dergisi'ndeki "Türkiye'nin Kuşak Profili" başlıklı yazısında bahsetmiştir. 1946-1960 yılları döneminde İkinci Dünya Savaşı sonrasında Türkiye'de yıllık nüfus artış hızı yükselmiştir. Dolayısıyla bu dönemde doğan ve önceki nesillere göre çok daha farklı bir dönemde yetişen bu kuşağın üyelerinin "Patlama Kuşağı" olarak adlandırıldığını belirtmiştir (Seçkin, 2000: 103).

Ayrıca aynı evde önce çocuklarına daha sonra da yaşlanan anne ve babalarına bakan bu nesle 'Sandviç Kuşağı' da denilmektedir (Mengi, 2009: 14).

Amerika' da ise yaklaşık iki yüz yıl boyunca nüfusta azalmalar olmuştur. Savaşlar ve ekonomik bunalımlar sonucunda nüfus aşınmış ve göçler ve doğum oranları azalan nüfusun yerini alamamıştır. Daha sonra Japonya' ya karşı Zafer Günü (VJ Day) olarak adlandırılan, 1946 yılında meydana gelen Bebek Patlaması ile fiziksel ve psikolojik coğrafya sonsuza dek değişmiştir. 19 yıl içinde neredeyse her on yedi dakikada bir bebek dünyaya gelmiştir ve savaş sonrası tıptaki ilerlemeler sonucunda daha fazla bebek hayatta kalmıştır (Zemke vd., 2000: 64).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında doğan "Baby Boomer" nesli Birleşik Devletler' deki en büyük nesildir. Bu kuşağın büyüklüğü dünya çapında toplumlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu nesli şekillendiren tarihsel olaylar; uzay yarışı, rock'n roll, kadınların özgürleşmesi, Başkan John Kennedy Suikasti (Glass, 2007: 99), Sivil haklar dönemi, Vietnam Savaşı, uyuşturucu ve eğlencenin yaygınlaşması, Watergate Skandalı ve 1980'ler ve 1990'ların ortasında yaşanan Reagon Devrimi ve ekonomik patlamadır (Knight, 2010: 6).

Aynı dönemde Türkiye'de ise ; 1945-1965 yılları arasında doğan soğuk savaş dönemi çocukları olan Baby Boomer'lar büyümenin, refahın ve mal ve hizmetlere özlem duygusunun ağır bastığı, harcama ve eğlenme eğilimli bir kuşak olmuştur. Bu dönemde batılı kapitalist ülkelerde üretimin talebin gerisinde kalması ile birlikte kapitalistleşme sürecinin gerisinde kalan ülkelerde "üret-sat" stratejisini beraberinde getirmiştir. Komünist blokta ise batı karşıtı politikalar bu kuşak boyunca geçerliliğini sürdürmüştür. Dolayısıyla bu kuşak tam bir Doğu-Batı dünyası ikilisi içinde doğmuş, büyümüş ve 68'lileri yaratmış bir kuşaktır (Senbir,2004: 23-24).

Kültürel ve politik açıdan ise, Baby Boomer' ların toplumsal sonuçları göz ardı edilemez (Kandelousi & Seong, 2011: 19). Baby Boomer'lar yaşamları boyunca önemli sosyolojik ve teknolojik değişimler yaşamışlardır (Crampton ve Hodge, 2009: 2). Her şeyden önce televizyonla ve elektronik medyanın etkisi altında büyüyen ilk nesildir ve onlar televizyon aracılığıyla çeşitli programlar, reklamlar ve haberlere erişmişlerdir (Lancaster & Stillman, 2002; Spence, 2009: 9).

Ayrıca, bu kuşak çocukluk ve gençlik dönemlerinde kırsal kesimde büyük bir dönüşümün yaşanmaya başlamasına, üretim ve verimlilikteki büyük artışlara bunun sonucunda emeğin açığa çıkarak kırlardan kentlere olan iç göçlere ve kentlerin gecekondulaşmaya başlamasına tanık olmuştur. Demiryolundan karayoluna geçişler başlamış ve kırsal kesim ile dış dünya arasındaki bağ güçlenmiştir. Bunun sonucu olarak da 1950'lerde kent nüfusu %19'larda iken 1970'lerde %36'lara yükselmiştir (Seçkin, 2000: 103).

Patlama Kuşağı aynı zamanda dünyanın insan hareketlerini, radyonun altın çağını, Türkiye'de ise ihtilali ve çok partili döneme geçiş sürecinin sıkıntılarını yaşamıştır. Yaşadıkları dönemin de etkisiyle sadakat duyguları yüksek ve kanaatkar bir nesil olmuşlardır. Teknoloji ise kimine yakın kimine uzak olmuş ve benimseyememişlerdir. Bu kuşak için, 60' lı yıllar televizyon yılları, 70'ler fast food, 80'ler evlenme çağına geldikleri için gayrimenkul yılları ve 90'lar ise artık yaşam kalitelerini yükseltme sırası geldiği için, mikro dalga gibi ev aletleri ayrıca iletişimdeki gelişmelerle internet ve cep telefonu yılları olmuştur. 2000'li yıllara gelince artık 50'li yaşlarda ve ceplerinde para olan bu kuşağın üyeleri, ömrün uzadığını bilmekteydiler ve dolayısıyla "iyi yaşlanmak" hatta yaşlanmamak için sağlık ve güzellik-bakım sektörlerinde de patlamalar yaşattılar (Mengi, 2009: 14).

Bütün bu olaylar Baby Boomer'ların kişiliğini şekillendirmiştir. Sonuç olarak bu kuşak, idealist, güdümlü ve iyimser olma eğilimindedir (Glass, 2007: 99). Baby Boomer'lar diğer nesillere göre genellikle daha yüksek eğitilmiş, konuşkan, sağlıklı, aktif, göreceli olarak daha zengin, teknoloji meraklısı ve daha sosyaldirler (Australian Bureau of Statistics (ABS), 2005; Hamilton & Hamilton, 2006:1 ; Williamson vd., 2010: 180). Onlar hayatlarının aktif bir dönemindeyken genç ve zinde kalmak ve emekliliklerini görmek için çaba sarf etmişlerdir. Onlar için sağlıklı, ve formda olmak, genç ve çekici görünmek ve uzun ömürlü olmak oldukça önemlidir. İyi eğitilmiş, bilgiye susamış, ileri görüşlü, seyahati seven ve siyasi süreçlerde yer almak isteyen bir

nesildir. Gerçekten de 21. yüzyılda onların ihtiyaçları, istekleri ve değerleri hem sosyal ve mali politikayı belirlemiş hem de siyasi gündemi şekillendirmiştir (Kahlert, 2000: 4).

Aynı zamanda bu nesil genellikle "bencil" olarak tanımlanmaktadır (Notter, 2002: 3). Onlarda sadakat, otorite ve saygı eksikliği vardır (Kupperschmidt, 2000). Kişisel hazzı tercih etmekte ve ne olursa olsun başarmak için yola koyulmaktadırlar (Zemke vd., 2000: 67). İdealleri, eskilerin görev ve namus ahlakının aksine, anlaşmaya ve kişisel tatmine odaklanmıştır (Twenge, 2009: 67).

Bu kuşağın temel değerleri; iyimserlik, kişisel haz, sağlık ve sağlıklı yaşam, kişisel gelişim, iş ve katılımdır (Zemke vd., 2000: 68). Baby Boomer' lar için Loehr (2010)' in anahtar kelimeleri ise; takım ve fikir birliği, fark yaratmak, yeni şeyler denemek, hayal etmek, zaman kazanmak, özellikler ve avantajlardır.

1.1.2.3. X Kuşağı

Tıpkı diğer kuşaklarda olduğu gibi doğum tarihleri bir çok kaynağa göre değişmekle birlikte literatürde genel olarak X Kuşağının 1960 ve 1980'li yıllar arasında doğduğu bilinmektedir (Zemke vd., 2000: 93; Martin & Tulgan, 2006: xxii; Oblinger & Oblinger, 2005: 9).

Patlama nesline göre daha az kişiden oluşan X Kuşağını bazı araştırmacılar "Baby Busters" (Bebek Kırıcılar) olarak adlandırmışlardır (Tolbize, 2008: 3; Zemke vd., 2000: 94; Yu & Miller, 2005: 2). Çünkü Patlama Kuşağı, nüfus grafiklerinin tepesindeyken ve yirmi yılda doğum oranları dört milyonun üzerine yükselmişken; X Kuşağı doğum oranlarında kaçınılmaz bir durgunluk olmuş ve 1976 yılında sadece 3,2 milyon bebek dünyaya gelmiştir (Zemke vd., 2000: 94). Zemke vd. (2000)' ne göre patlama kuşağının gölgesi altında büyüyen bu kuşak "Görünmez Kuşak" (Generation Invisible/GI) ya da "Kayıp Kuşak" (Generation Lost) ve "Gölge Kuşak"(Shadow Generation)' olarak da adlandırılabilir.

Senbir (2004) ise ; dünyanın önemli değişimler yaşadığı bir dönemde doğan X kuşağının "Geçiş Dönemi Çocukları" olarak adlandırılmasının anlamlı olacağını söylemiştir.

X Kuşağı ilk 'Anne Babası Çalışan Çocuklar'dır ve (Latch-key Children) veya "Anahtar Çocuklar" olarak da bilinmektedirler. Ebeveynleri işe giden çocuklar

evde kendilerine bakmak zorunda kalmışlardır ve genellikle bebek bakıcısı olarak televizyona bırakılmışlardır. İşkolik Boomer'ların çocukları, tarihimizin en müsamahakar ebeveynlik alışkanlıkları, en yüksek boşanma oranları, en yüksek çift gelirlili aileler ve 1980'lerin kitlesel işten çıkarmalar döneminde büyümüşlerdir (SHRM, 2009: 1; Martin & Tulgan, 2006: 39; Kupperschmidt, 2000; Fox, 2011; Huybers, 2011: 15).

X kuşağına verilen diğer isimler ise; "MTV Kuşağı", "Boomer Öncesi", "Tembel Kuşak", "2000 Kuşağı", "Göçebeler", "Survivor", "Me (Ben) Nesli" ve "13. Nesil" dir (Meier vd., 2010: 69; Srivivasan, 2012: 51; Zemke vd., 2000: 96; Twenge, 2004: 11).

Bu kuşağı adını veren "X Kuşağı" terimi ise Douglas Coupland'ın bu kuşak ile ilgili yazmış olduğu "Generation X" kitabının yayımlanmasından itibaren popüler hale gelmiştir (Tolbize, 2008: 3). Avustralya'da Mccrindle Research isimli araştırma şirketinin "New Generations At Work" (2006) adlı araştırma raporunda bu kuşağın ismi ile ilgili şunlardan bahsedilmektedir :

“Önceden Baby Busters, Post Boomer ya da Miskin Kuşak da denen bu kuşağın adı X Kuşağı olarak yerleşmiş bulunmaktadır. Tam da farklı kuşak isimlerinin kullanıldığı dönemde, Kanadalı yazar Douglas Coupland 1991 yılında “Generation X: Tales for an accelerated culture” adlı bir kitap yayınlamıştır [Türkiye’de “X Kuşağı” adıyla basılmıştır]. İronik bir şekilde kitap etiketlere karşı çıkan bir kuşağı konu edinmekteydi. Yazar “Bize yalnızca X deyin” diyordu. Böylece bu isim yerleşti. Üstelik Y Kuşağı ve Z Kuşağı isimlerinin kullanılmasına da zemin hazırlamış oldu”.

X kuşağı dünya üzerinde büyük etki yaratan bir çok farklı olay ile mücadele etmiştir (Martin & Tulgan, 2006: 39). Önceki nesillerin yaşadığından daha fazla ekonomik savaşlara şahit olmuştur. Diğer bir savaş türü ise; Avrupa'da yaşanan terörizm, 1970'lerde İrlanda'da IRA, Almanya ve İtalya'da Kızıl Ordu, İspanya'da ETA eylemleri, 1972'de Münih Olimpiyat oyunlarında meydana gelen terörist saldırılarıdır. Ayrıca bu nesil, İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana gerçekleşen en büyük siyasi değişimleri yaşamıştır. Watergate Skandalı, Soğuk Savaş dönemi, ardından 1986'da Challenger Uzay Mekiği'nin Patlaması, 1989'da Berlin Duvarı'nın yıkılması, Körfez Savaşı, ekonomik kriz ve demiryolu da dahil olmak üzere kamu hizmetleri ve pek çok sanayi bölümünün özelleştirilmesi ile İngiltere ekonomisinin şekli değişmiştir. Yaşanan ekonomik gerileme ile işsizlik oranları yükselmiştir (Als, 2008: 37).

Tek bir maaş ile yaşayabilmenin oldukça zor olduğu sert bir ekonomide çift gelirlili ailelerin sayısı artmıştır (Parker, 2007: 3). Artık iş istikrarı garanti değildir, boşanmalar yaygınlaşmıştır (Weingarten & Philadelphia, 2009: 28). Onlar ailesel, finansal ve toplumsal bir güvensizlik içinde büyümüşlerdir. Kurumsal küçülmeler, toplu işten çıkarmalar ve sınırlı ücretin olduğu durgun iş piyasasına, ailelerinin işten çıkarılmasına ve Amerikan küresel gücünün azalmasına tanık olmuşlardır. Onlar yüksek boşanma oranlarından dolayı tek ebeveyn ile yaşayan ya da her iki ebeveyni de çalışan çocuklar olarak kendilerine bakmak zorunda kalmışlardır (Tolbize, 2008: 3).

Sonuç olarak bu neslin üyeleri kendileriyle ilgili bir hayatta kalma anlayışı oluşturmuşlardır. Dolayısıyla X'ler kendilerine çok güvenen ve bağımsız bireyler olmuşlardır (Zemke vd., 2000: 98). Bu yüzden Zemke vd. (2000)' ne göre onlar düşmüş kahramanlar olarak kabul edilmektedirler. Ayrıca anne ve babalarının ayrılmasına tanık olan bu nesil depresif ve kaygılı bir nesil olmuştur (Twenge, 2009: 154).

Bunlar dışında X kuşağının yaşadığı olumlu gelişmeler de olmuştur. Bu nesil teknolojik bir dönemin başlangıcı sırasında büyümüştür. Ev bilgisayarları ve internetin kullanımı bütün evlerde yaygın hale gelmiştir (Meier ve Crocker, 2010: 68). 1976 yılında Apple ve Tandy tarafından kişisel bilgisayarların geliştirilmesi bir devrin başlangıcını temsil etmiştir (Zemke vd., 2000: 95). X'ler, e-mail, anlık mesajlaşma, son zamanlarda cep telefonu ile kısa mesaj gibi iletişimin elektronik ortamlarda ilk kullanıcıları olmuşlardır (Heinig, 2009: 264). 24 saat haber akışını sağlayan MTV ve spor kanalı ESPN gibi kablolu TV programlarının doğuşuna tanık olmuşlardır (Valley, 2006: 22). Önceki nesillere göre daha fazla pop kültürü ve dünya olaylarına maruz kalan bu nesilde, medya ve televizyon, devrim yaratmıştır (Lancaster & Stillman, 2002).

Türkiye'de aynı dönemler X kuşağı "Geçiş Dönemi Çocukları" olarak tanımlanmaktadır. Değişen dünyanın etkileri ile olabildiğince kanaatkar, sadık, toplumcu ve idealist bir nesil olmuşlardır. Kendilerinden önceki kuşak kadar sorunsuz yaşamamışlar ancak değişen dünyanın etkileri ile ekonomik sorunlarla yüz yüze kalmışlardır. Teknolojiyi ise yaşanan teknoloji devrimine denk gelmeleri nedeniyle zorunluluktan hayatlarına dahil etmişlerdir (Senbir, 2004: 24).

Yine o dönemler Türkiye’ de sağ-sol çatışmalarının, Dünyada ise petrol krizinin yaşandığı yıllardır. Onların döneminde merdaneli çamaşır makineleri, pikaplar, transistorlu radyolar ve bantlı teypler olmuştur. X kuşağı üyeleri, yaşadıkları olayların etkisiyle toplumsal sorunlara karşı duyarlı, motivasyonları yüksek ve otoriteye karşı saygılı bir nesil olmuşlardır. Onların döneminde ayrıca kadınlar iş gücüne katılmaya başlamışlar ve daha iyi yaşamak için daha az çocuk sahibi olmuşlardır. Paraya daha fazla odaklanmışlar ve bireycilik önem kazanmıştır. Bunlara ek olarak, HIV, uyuşturucu gibi kavramlarla da tanışmışlardır (Mengi, 2009: 14).

Tıpkı diğer kuşaklarda olduğu gibi X kuşağı da doğduğu dönemdeki olaylardan etkilenmiş ve bu olaylar onların kişiliğinin şekillenmesine yön vermiştir. Zemke vd. (2000), X kuşağının karakteristik olarak; kendine güvenen, aile duygusu arayan, hayatlarında denge olmasını isteyen, zaman ve mekan hakkında geleneksel olmayan bir yönelimi olan, gayriresmiliği seven, otoriteden etkilenmeyen, aşırı boş zaman etkinliklerinden hoşlanan ve teknolojik açıdan gelişmiş, şüpheli özelliklere sahip olduğunu söylemektedirler. Herşeyi gruplar halinde yapan Patlama Kuşağı (Twenge, 2009: 71) ‘nın aksine X kuşağı üyeleri hiçbir şeye bağlanmayan, kimseye güvenmeyen ve kendi içine kapalı, cemiyetlerden uzak duran bir kültür oluşturmuşlardır (Twenge, 2009: 55).

Twenge (2009) ‘in "Ben Nesli" diye adlandırdığı bu neslin insanları kendileri hakkında fazla düşünmemekte, kendilerini beğenmekte ve özel olduklarını düşünmekte, özgür olmalarını doğal karşılamaktadırlar. Ayrıca onlar başkalarına yardım etmekten hoşlanmakta, fark yaratmak istemekte ve insanların hayallerinin peşinden koşması ve toplumsal beklentilerin ardına saklanmaması gerektiğine inanmaktadırlar (Twenge, 2009: 16).

X nesli "Herkesin öz saygısı olmalıdır" inancını yücelten ilk nesildir. Patlama Kuşağı öz saygılarını kurdukları dostluklarla toplum içinde edinirken; Ben Nesli özsaygısını öğrenerek kazanmaktadır (Twenge, 2009: 78). Bu nesil sadece yüksek özsaygısı olan değil, aynı zamanda ihtiyaçlarını ve isteklerini de açıklayan, özgür bir birey olmaktan gurur duyan bir nesil olarak ortaya çıkmıştır (Twenge, 2009: 105).

X kuşağı paranın gücüne, sıkı çalışmaya ve eğitime değer veren bir nesil olmuş ve onlar ailelerinin yaptıkları hataları yapmamaktan nasıl kaçınacağını öğrenmiştir (Meier vd., 2010: 69). Anne babası bütün gün çalışan ve bakımlarını kendi yapan X kuşağı üyeleri belki de bundan kaynaklı olarak bağımsız, uyumlu ve esnek

bir nesil olmuşlardır (Parker, 2007: 3; Zemke vd., 2000: 98-102). Ayrıca tekno-okur, öğretici ve eğlenceli olmakla birlikte zayıf sosyal becerilere sahip, tecrübesiz ve sabırsız insanlardır (Laurel, 2005: 10). X kuşağı eski nesillere göre çok daha fazla olanağa sahip olmuştur. Ancak istikrarlı ilişkiler, toplum bilinci, güven duygusu, yetişkinlik ve sağlıklı iş hayatı gibi temel insani gerekliliklerden yoksundur (Twenge, 2009: 188).

Ben Nesli' nin sorgulamadan kabul ettiği yaşam felsefesi; "Kendime inandığım sürece, diğerlerinin ne düşündüğü umurumda değil, neyle mutlu oluyorsan onu yap"tır. Twenge' e göre; bu nesil "Yaşamak için tek bir doğru yoktur" sözünü özümsemiş gibi görünmektedir (Twenge, 2009: 34).

Bu kuşağın temel değerleri ; farklılık, küresel düşünme, denge, tekno okuma-yazma, eğlence, gayri resmîlik, özgüven ve pragmatizmdir (Zemke vd., 2000: 98).

X kuşağı için Loehr (2010) 'in anahtar kelimeleri ise; En iyisi, en güzeli, birinci sınıf, istediği gibi ve istediği zamandır.

1.1.2.4. Y Kuşağı

Y kuşağının doğum tarihleri kaynaklara bağlı olarak üst sınır 2002' lere kadar olabilirken alt sınır ise 1978' e kadar düşebilmektedir (Tolbize, 2008: 4). Bu kuşak, 1980- 2000 (Zemke, 2000: 128); 1982-1991 (Oblinger&Oblinger, 2005: 9); 1978-1999 (Martin& Tulgan; 2006: 79); 1982-2000 (Lancaster, 2004: 2); 1981- 2000 (Reeves & Oh, 2007: 297); 1977-1994 (Broadbridge vd., 2007: 8); 1980-2005 (Heinig, 2009: 264) tarihleri arasında doğan kişileri içermektedir.

Bu kuşak aynı zamanda "İnternet Kuşağı", "Milenyum Kuşağı", "Echo Boomer", "2011 Kuşağı", "Gelecek Kuşak", "www Kuşağı", "Dijital Nesil", "Dot.com Kuşağı", "Net Kuşağı", "Hibrit Kuşak", "Patlama Kopyası", "80 Sonrası Kuşak" gibi isimlerle de adlandırılmıştır (Murphy, 2007: 13; Zemke vd., 2000: 127; Senbir, 2004: 25; Tolbize, 2008: 4; Martin & Tulgan, 2006: 55; Broadbridge vd., 2007: 8; Oblinger & Oblinger, 2005: 2; Sullivan vd., 2009: 287; www.cargill.com.tr, 2012; Kandelousi &Seong, 2011: 20; Martin, 2005: 40).

Y kuşağı hakkında daha detaylı bilgiler diğer bölümde verilecektir.

1.1.2.5. Z Kuşığı

Son kuşak olan Z kuşığı bazı kaynaklara göre 1991-1995'ten itibaren doğanları (Mengi, 2012; Akdeniz, 2012) kapsarken bazı kaynaklara göre 2000'li yıllardan sonra doğanları (Senbir, 2004: 26; Kılıç, 2012) kapsamaktadır. Bu kuşağa "Z Kuşığı" isminin verilmesinin nedeni ise bazı sosyal bilimcilerin bu kuşağın son kuşak olduğuna inanmasıdır (Mengi, 2012). Bu kuşak aynı zamanda "İndigo Çocuklar" ya da "Kristal Çocuklar" olarak da adlandırılmaktadır (Kılıç, 2012).

Anne babaları X kuşağını oluşturan Z kuşağı teknoloji dünyasının içinde doğan bir kuşaktır. Teknoloji bağımlısı ya da tutkunu değil, onlar teknolojiyi doğal yaşam standardı olarak gören bir nesildir. (Senbir, 2004: 26). Yeni teknolojik olanaklarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile yaşayan bu nesil, taşınabilen, hep yanlarında olan küçük aygıtları, bilgisayar, MP3 çalar, cep telefonları ve i-Pod'ları ile, uzakta olsalar bile her an sözel hatta görsel iletişim kurarak birbirlerine bağlanabilmektedirler. Z kuşağı çok fazla sosyalleşmeyi sevmemektedir. Uzaktan da ilişki kurabildikleri için fiziksel olarak tek başlarına ve yalnız yaşamaktadırlar (Mengi, 2012).

Dolayısıyla çok hızlı bir dünyada doğan Z kuşağının en belirleyici özelliği "hız"dır, her şeyi hızlı yapan, hızlı konuşan ve hızlı öğrenen bir nesildir. Hızlı yaşamalarına rağmen sanal alemde çok fazla olmalarının en büyük etkisi olarak bir şeye adapte olmaları uzun sürmektedir ve dikkat ve konsantrasyon zorluğu yaşamaktadırlar (Kılıç, 2012; Mengi, 2012).

Aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme becerileri gelişmiş olan bu nesil, insanlık tarihinin, el, göz, kulak vb. gibi motor beceri senkronizasyonu en yüksek olan nesildir. Z kuşağı için geleneksel eğitim yöntemleri uygun görünmemektedir. Bu kuşak yaratıcılığa izin veren aktivitelerden hoşlanmakta ve olanakların gelişmiş olması, eğlenceyi erteleme güçlüğü yaşamalarına neden olmaktadır (Mengi, 2012).

Bu kuşağın bilinen diğer karakteristik özellikleri ise; özgüvenleri oldukça yüksek, esnek ve kişisel özgürlüklerine düşkündürler. Mahremiyete çok önem vermektedirler. Arkadaşlarıyla buluşmaya ve onlarla ilişki geliştirmeye inanmamaktadırlar. Takım oyununa uygun olmayan hatta kendine dönük bir kuşaktır (Akdeniz, 2012; Kılıç, 2012). Zamanının çoğunu mobil platformlarda ve internette geçiren Z kuşağı çok fazla sosyalleşmeyi sevmemektedir ve uzaktan da ilişki

kurabildikleri için genellikle fiziksel olarak tek başlarına ve yalnız yaşamaktadırlar (Mengi, 2012).

Z kuşığı hakkında henüz çok az şey bilinmektedir ancak Senbir (2004), ““Son İnsan’ Mı?” isimli kitabında, bu kuşak hakkında bugünden tahmin yapmanın zor olduğu kadar, gerekli de olduğu, yakın geleceğin gizemli çocukları olarak bahsetmektedir. Z kuşığı hakkında henüz çok az şey bilinmesi ve daha iş yaşamına katılmamaları nedeniyle bu kuşak üzerinde çok durulmayacaktır.

Yapılan kuşak tanımlarının özet olarak gösterimi Tablo 1.2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Sosyolojik, Kültürel, Tarihi ve Mali Açından Kuşaklar

Kuşaklar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Doğum Tarihleri	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000
Nüfus Bilgileri (2013/TR)	4. 607. 667	12. 840. 537	17. 415. 485	25. 523. 566
Diğer İsimleri	<ul style="list-style-type: none"> • Büyük Nesil • Gelenekçiler • Yetişkinler • Gaziler • Depresyon Bebekleri • Buhran Kuşağı • Savaş Kuşağı • Cumhuriyet Kuşağı 	<ul style="list-style-type: none"> • Vietnam Kuşağı • Sandviç Kuşağı • Hippiler • Devrim Kuşağı • 68 Kuşağı 	<ul style="list-style-type: none"> • Geçiş Dönemi Çocukları • Bebek Kırıcılar • Anahtar Çocuklar • Kayıp Kuşak • Görünmez Kuşak • MTV Kuşağı • Post Boomer • Tembel Kuşak • Ben Nesli • Göçebeler • 2000 Kuşağı • 13. Nesil • Survivor 	<ul style="list-style-type: none"> • İnternet Kuşağı • Milenyum Kuşağı • Echo Boomer • 2011 Kuşağı • Gelecek Kuşak • www Kuşağı • Dijital Nesil • Dot. Com Kuşağı • Net Kuşağı • Hibrit Kuşak • Patlama Kopyası • 80 Sonrası Kuşak

<p>Önemli Olaylar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dünya Savaşı • Borsa Krizi • Büyük Buhran • Dünya Savaşı • Kore Savaşı • Sendikaların Doğuşu • Rock'n'Roll • Uyuşturucu <p>Türkiye</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumhuriyet Dönemi 	<ul style="list-style-type: none"> • Soğuk Savaş • Sivil Haklar Hareketi • Kennedy Suikasti • Vietnam Savaşı • Çift gelirli aile <p>Türkiye</p> <ul style="list-style-type: none"> • İhtilal • Çok Partili Dönem 	<ul style="list-style-type: none"> • Woodstock Festivali • Watergate Skandalı • Petrol Krizi • MTV • Kurumsal işten çıkarmalar • AIDS • Çernobil Felaketi • Challenger Felaketi • Berlin Duvarının Yıkılması • Boşanmaların Artması • Körfez Savaşı <p>Türkiye</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sağ- Sol Çatışması • Üniversite Olayları 	<ul style="list-style-type: none"> • 1986 Challenger Uzay Mekiği Patlaması • 1989 Berlin Duvarı Yıkılışı • 1990 Kuveyt-Irak Savaşı • 1991 1. Körfez Savaşı • 1995 Oklahoma City Saldırısı • 1999 Columbine Lisesi Katliamı • 2001 11 Eylül Saldırısı • 2003 Columbia Uzay Mekiği Kazası • 2004 Tsunami Felaketi • 2005 Katrina Kasırgası <p>Türkiye</p> <ul style="list-style-type: none"> • 12 Eylül Darbesi ve 80 İhtilali • 1984 Eruh ve Şemdinli Baskınları • 1993 Madımak Olayı • 1993 Ölüm Yılı (Turgut Özal, Uğur Mumcu, Eşref Bitlis, Adnan Kahveci) • 1993 Ermenistan'ın Azerbaycan'ı İşgali • 1994 Türksat'ın Düşmesi • 1995 Gazi Mahallesi Olayları • 1996 Susurluk Skandalı • 1999 17 Ağustos Depremi • 2001 Şubat Krizi • 2008 Ergenekon Davaları • 2013 Gezi Parkı Olayları • 2013 17 Aralık Süreci
------------------------------	--	--	--	---

Etkileyenler		<ul style="list-style-type: none"> • Kanıtlar • Uzmanlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğreticiler • Uygulayıcılar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecrübeler • Akranları
Devlet Başkanları	<ul style="list-style-type: none"> • Theodore Roosevelt • William Howard Taft • Thomas W. Wilson • Warren G. Harding • John C. Coolidge • Herbert C. Hoover • Franklin D. Roosevelt <p>Türkiye</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Kemal Atatürk • İsmet İnönü 	<ul style="list-style-type: none"> • Harry S. Truman • Dwight D. Eisenhower • John F. Kennedy <p>Türkiye</p> <ul style="list-style-type: none"> • Celal Bayar • Cemal Gürsel 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyndon B. Johnson • Richard M. Nixon • Gerald R. Ford • Jimmy Carter <p>Türkiye</p> <ul style="list-style-type: none"> • İbrahim Ş. Atasagun • Cevdet Sunay • Tekin Arıburun • Fahri Korutürk 	<ul style="list-style-type: none"> • Ronald W. Reagan • George H.W. Bush • William J. Clinton • George W. Bush • <p>Türkiye</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kenan Evren • Turgut Özal • Hüsamettin Cindoruk • Süleyman Demirel • Ahmet Necdet Sezer
Yaşam Stili Değerleri	<ul style="list-style-type: none"> • Sıkı çalışma • Disiplin • Fedakarlık • Uyum • Saygı • Özveri • Sabır • Onur • Görev 	<ul style="list-style-type: none"> • İyimserlik • Kişisel Haz • Sağlık ve Sağlıklı Yaşam • Kişisel Gelişim • İş • Katılım 	<ul style="list-style-type: none"> • Farklılık • Küresel Düşünme • Denge • Gayri resmîlik • Eğlence • Özgüven • Pragmatizm 	<ul style="list-style-type: none"> • İyimserlik • Vatandaşlık görevi • Güven • Başarı • Sosyallik • Ahlâk • Şehir yaşamına uyum • Çeşitlilik
Aile Hayatı		<ul style="list-style-type: none"> • Şımartılmıştır 	<ul style="list-style-type: none"> • Dışlanmıştı 	<ul style="list-style-type: none"> • Korunmuştur
Ebeveyn İlişkisi		<ul style="list-style-type: none"> • Basık 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesafeli 	<ul style="list-style-type: none"> • İzinsiz
Çocuk Sahibi Olma		<ul style="list-style-type: none"> • Kontrollü 	<ul style="list-style-type: none"> • Şüpheli 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesin

Eğitim		<ul style="list-style-type: none"> • İfade Özgürlüğü 	<ul style="list-style-type: none"> • Pratik/Öğretici 	<ul style="list-style-type: none"> • Hesap verebilir yapı
Öğrenme Stilleri		<ul style="list-style-type: none"> • Biçimsel • Yapısal 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahat • Etkileşimli 	<ul style="list-style-type: none"> • Spontane • Çoklu Algılama
Eğitim Odak Noktası		<ul style="list-style-type: none"> • Teknik • Veri/Kanıt 	<ul style="list-style-type: none"> • Pratik • Örnek Olay/Uygulama 	<ul style="list-style-type: none"> • Duygusal • Öyküler/Katılımcı
Öğrenme Ortamı	<ul style="list-style-type: none"> • Sınıf Düzeni 	<ul style="list-style-type: none"> • Sınıf Düzeni • Sakin Bir Atmosfer 	<ul style="list-style-type: none"> • Yuvarlak Masa Tarzı • Rahat Bir Atmosfer 	<ul style="list-style-type: none"> • Kafe Tarzı • Müzik ve Çoklu Model
Kişilik Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> • Yurtsever • Sadık • Kibar • Fedakar • Onurlu • Geleneklere bağlı • Özverili • Tasarruflu • Sabırlı 	<ul style="list-style-type: none"> • İdealist • İyimser • Yardım istemeyi sevmeyen • Rekabetçi • Zorluklarla mücadeleci • İleri görüşlü • Bencil 	<ul style="list-style-type: none"> • Becerikli • Değişimi seven • Kendine güvenen • Uyumlu • Şüpheli • Bağımsız • Gayriresmi • Enerji dolu • İçgüdüleriyle hareket eder • Duygusal • Özsaygısı yüksek 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilinçli • Gerçekçi • Sosyal • Eğitimi • Özgüven sahibi • Açık fikirli • İyimser

Teknoloji	<ul style="list-style-type: none"> • Radyo 	<ul style="list-style-type: none"> • TV • Ses kaseti 	<ul style="list-style-type: none"> • Renkli TV • VCR (video kaset oynatıcısı) • Kişisel Bilgisayar • Walkman 	<ul style="list-style-type: none"> • Online sosyal ağlar • İnternet • E-mail • Sms • Play-Station • Google • Youtube • İpod • MP3
Teknolojiye Bakış Açıları	<ul style="list-style-type: none"> • Bozmazsan, düzeltmezsın 	<ul style="list-style-type: none"> • İlerleme için gerekli • Teknoloji anlayışı yok 	<ul style="list-style-type: none"> • İşlerin yapılmasını sağlamak için pratik araçlar • Teknoloji anlayışı yok 	<ul style="list-style-type: none"> • Başka ne var? • Yüksek teknolojinin yoğun kullanıcıları • Garantiye almak için elektronik işbirliği yapmak • Aşırı bağımlılıktan imla ve yazım sorunları

<p>Müzik</p>	<p>Swing Jazz Klasik Türk Müziği</p> <p>Kanto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Big Band • Glenn Miller • Duke Ellington • Benny Goodman • Tommy Dorsey • Bing Crosby • Kate Smith • Ella Fitzgerald • Frank Sinatra <p>Türkiye</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karakaş Efendi • Şevkidil Hanım • Hafız Yaşar Okur • Muhlis Sabahaddin Ezgi • Afife Hanım • Feriha Tefvik • Necdet Koyutürk 	<p>Rock'n Roll</p> <p>Acid Rock</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elvis • The Beatles • Rolling Stones • Grateful Dead • Beach Boys • Jimi Hendrix • Janis Joplin • Bob Dylan • Supremes • Temptations <p>Türkiye</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cem Karaca • Erkin Koray • Barış Manço • Ayten Alpman • Neşe Karaböcek • Gönül Yazar • Ayla Dikmen 	<p>Disko Rap Reggae (Jamaika usulü rock)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nirvana • Madonna • Elton John • Bruce Springstein • Tina Turner • Bon Jovi • Michael Jackson • Guns'n Roses • Prince <p>Türkiye</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sezen Aksu • Ajda Pekkan • Orhan Gencebay • Müslüm Gürses • Ferdi Tayfur • Bülent Ersoy • Zülfi Livaneli • Selda Bağcan • Erol Evgin • Esmeray • İlhan İrem • Tanju Okan • Gülden Karaböcek • Zeki Müren • Ayla Dikmen • Kamuran Akkor • Seyyal Taner • Semiha Yankı • Hümeyra 	<p>Alternatif Rap</p> <p>SKA Müziği</p> <p>Remix</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jewel • Puff Daddy • Eminem • Britney Spears • Alanis Morissette • Toni Braxton • Will Smith • Savage Garden • Spice Girls • Hanson • Garth Brooks <p>Türkiye</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahmet Kaya • Yeni Türkü • Yonca Evcimik • Hakan Peker • Harun Kolçak • Emrah • Leman Sam • Sinan Özen • Çelik • Tarkan • Levent Yüksel • Kenan Doğulu • Burak Kut • Kerim Tekin • Şebnem Ferah • Yaşar
---------------------	--	--	--	--

Popüler Kültür	<ul style="list-style-type: none"> • Bol paça pantolon • Çan biçiminde şapka • Tayyör • Jarse elbise • Vatkalı ceket ve takım • Uzun eldiven 	<ul style="list-style-type: none"> • İspanyol paça Jean pantolon • Kalem etek, mini etek • Barbie • Frizbi 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollerblades paten • Disko tarzı • Hyper Colour tşört • Yırtık Kotlar • Mini etek • İngilizce yazılı tişörtler • Saç bantları • Sweat-shirt 	<ul style="list-style-type: none"> • Pircing, hızma • Beyzbol • Erkek kozmetiği • Yüksek Bel Jean • Çiçekli ve firfırlı etekler • Taytlar
Harcama Tarzları /Mali Değerleri	<ul style="list-style-type: none"> • Biriktirmek ve Nakit Ödemek 	<ul style="list-style-type: none"> • Uzun Vadeli İhtiyaçlar • Nakit ve Kredi • Esnek, şimdi al sonra öde 	<ul style="list-style-type: none"> • Orta Vadeli Hedefler • Kredi Anlayışı • Tedbirli ve Tutucu 	<ul style="list-style-type: none"> • Kısa Vadeli İstekler • Kredi Bağımlılığı • Ebeveyninin parasını olabildiğince hızlı harcamak
Satın Almada Etkili		<ul style="list-style-type: none"> • Marka Sadakati • Yetkililer 	<ul style="list-style-type: none"> • Marka Seçicileri • Uzmanlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Marka Sadakati yok • Arkadaşlar

Kaynak: Reeves & Oh (2008), Zemke vd. (2000), Oblinger & Oblinger (2005), Martin & Tulgan (2006), SHRM (2009), Senbir(2004), Lancaster (2004), Knight (2010), Kandelousi & Seong (2011), Murphy (2007), Mask (2007), Tolbize (2008), Yu & Miller (2005), Kupperschmidt (2000), Fox (2011), Huybers (2011), Meier vd. (2010), Srnivasan (2012), Twenge (2004), Mengi (2009), Broadbridge vd. (2007), Heinig (2009), Sullivan vd. (2009), MccrindleResearch (2006), Cheung (2007), Topcuoğlu (2007), TÜİK (2013), Reeves & Oh (2007), tr.wikipedia.org (2013), en.wikipedia.org (2013), Aker (2009), Zopiatis vd. (2012), Weingartend and Philadelphia (2009), <http://www.grupyorum.net/node/1929>(2004), <http://www.estanbul.com/turk-pop-muzigi-kronoloji-256565.html>. (2012), http://tr.wikipedia.org/wiki/Pop%C3%BCler_T%C3%BCrk_m%C3%BCzi%C4%9Fi_kronolojisi, Seçkin (2000)'nden uyarlanmıştır.

1.1.3. İşyerinde Kuşaklar

Her kuşak grubunun mesleki değerlerini ve inançlarını etkileyen farklı deneyimleri vardır. Bu konu daha çok benzerlikleri ve farklılıkları araştırarak işyerinde kuşak davranışlarını inceleyen ve yorumlamaya çalışan çok sayıda bilim adamının dikkatini çekmiştir. Genellikle bir "görüş ayrılığı" olarak tanımlanan bu farklılıkların kuşaklararası karşılaştırılması her zaman yapılmıştır (Zopiatis vd., 2012: 3).

Bu farklılıklar daha önceki bölümde de üzerinde durulan, kuşaklar üzerinde yaşam olaylarının büyük bir etkisi olarak, yaşam tarzlarındaki büyük değişiklikler, çift kariyerli ve tek ebeveynli aileler, savaşlar ve ardından gelen önemli sosyo-ekonomik değişiklikler, teknolojiadaki gelişmeler gibi bir çok çeşitli faktöre bağlanmaktadır (Zopiatis vd., 2012: 3).

Çünkü kuşakların her biri farklı ve benzersiz bir dönemde dünyaya gelmiştir dolayısıyla hepsi, liderlik, iletişim, problem çözme ve karar verme gibi kritik iş konularında kendi bakış açısına sahiptir ve her birinin kariyerleri ve mesleklerine ilişkin beklentileri ve tutumları farklıdır (Deloitte, 2005: 1; Murphy, 2007: 7).

Birkaç yıl önce işyerinde kuşaklar statü ve rütbelere göre ayrılıyordu. Hiyerarşik kuruluşlarda; en eski çalışanlar yöneticilik pozisyonlarını, orta yaşta kişiler orta düzey yönetim işlerini, ön cepheleri ise en genç çalışanlar doldurmaktaydı. Bugün ise Y kuşağı fikirlerini Patlama Kuşağı üyelerine sunarken Sessiz kuşak da X kuşağına sunmaktadır. Yani iş yerinde dört farklı nesil, karar vermek, müşterilere hizmet sunmak ve projeleri yönetmek için yan yana çalışmaktadır (Murphy, 2007: 7).

1.1.3.1. İşyerinde Sessiz Kuşak

Çoğu şu anda emekli bulunan, sadece bir kaç işgücünde faaliyet gösteren Sessiz Kuşak üyeleri, 1950 ve 1960'larda çalışma yaşamına başlamış ve iş güvenliği inancının var olduğu bir dönemde kariyerlerini inşa etmişlerdir. Çoğu eski moda kariyer yollarını izlemiş; söz verilmiş ve uzun vadede kazanılmış ödüller için kısa vadeli fedakarlıklarda bulunmuştur. Onlar ailelerinden miras kalan sadakat, bağlılık ve "dürüst maaş için dürüst iş" anlayışı ile şekillenmişlerdir (Martin & Tulgan, 2006: 5).

Sessiz kuşak için iş asil ve yüceltici değil, saygıdeğer bir şeydir. Onların aileleri Büyük Buhran sırasında işlerini kaybetmişlerdir, hayatları kolay olmamıştır. Ancak onlar çok çalışmışlardır, kişisel ihtiyaç ve isteklerini bir kenara bırakarak, ortak hedefler için birlikte çalışarak inanılmaz şeyler başarılacağını erken yaşta öğrenmişlerdir (Zemke vd., 2000: 47). Dolayısıyla sessiz kuşak üyeleri organizasyonlarda belirli görevleri yapmak için sadık ve kararlı çalışanlar olarak görülmektedirler (SHRM, 2004: vii).

Sessiz kuşak aynı zamanda daha önceki çalışmalara dayalı olarak karar verme tercihi, tepeden aşağı komuta zinciri ve resmiyete değer verme, saygı ihtiyacı gibi özellikleri ile tanımlanır(Kersten, 2002). Ayrıca onlar risk almaktan kaçınan, güçlü bir ekip çalışması ve işbirliğini seven ve kendini son derece işine adanmış sadık işçiler olarak karakterize edilmişlerdir (Tolbize, 2008: 2).

Özellikle güvenlik ve istikrara önem vermesiyle bilinen sessiz kuşak bugüne kadar çoğunlukla büyük şirketler ve hükümet için çalışmıştır. Bugün ülkenin üst düzey yöneticileri, hükümet liderleri ve üst düzey memurların çoğu sessiz kuşak üyesidir (Zemke vd., 2000: 49).

Sessiz kuşak üyeleri; tutarlılık ve bütünlük gösteren, teknolojik gelişmeleri takip eden, geçmiş odaklı olan, askeri operasyonları anımsatan emir-kontrol tarzı liderlik sergileyen hiyerarşik organizasyon yapılarını tercih etmektedirler (www.valueoptions.com; Tolbize, 2008: 2).

Sessiz kuşak yani gelenekçilere göre, organizasyon içinde çalışma ortamı, çalışanın unvanını, görevini, organizasyon içindeki hiyerarşik yerini tam olarak yansıtmalı, bakınca kimin kim olduğu anlaşılmalıdır. Onlar hiyerarşik bir yapı içinde çalışmayı, özel hayatları ile iş hayatını çok net şekilde ayırmayı sevmektedirler. En bireyselci ve şekilci kuşak olarak bilinen bu kuşak mevcut düzenin korunmasını değişime yeğlemektedir. Çalışma hayatında mükemmeliyetçi ama değişime karşı dirençlidirler (Hürriyet İK Gazetesi, 2009).

Sessiz kuşak üyelerinin liderlik tarzları ise; işyerinde standart prosedürleri olan, yönlendirici ve yol gösterici liderliktir. Birçok yönden emir-komuta liderlik ve yöneticinin karar vermesi iyi bir sistemdir, çapraşık kitlelerin karmaşıklığı olmaksızın, açık, net ve kesindir. Bu şekilde liderlik tarzları MacArthur, Lombardi gibi efsanevi liderler yaratmıştır. Ancak hakim liderlik teorileri T grupları, X teorisi, Y teorisi, iş

tatmini endişelerinin gelişmesiyle 1960'larda değişmeye başlamıştır (Zemke vd., 2000: 51).

Kısacası Sessiz kuşağı tanımlayan işyeri özellikleri; üstleri ve sorumlulukları ile ilgili bir anlaşmazlığa düştükleri zaman susmaktadırlar, sisteme itiraz etmekte tereddüt ederler, liderlerinden direktif beklerler, liderlerine saygı gösterirler ve gelenekçidirler, çatışma ve rahatsızlık, belirsizlik ve değişim gibi zor durumlarda detaylara dikkat etmektedirler, sıkı çalışırlar, titizdirler, stabilite ve düzeni tercih ederler, teknolojiye yavaş uyum gösterirler, kıdemi yaşla ilişkilendirirler, sadık ve istikrarlıdırlar ve onlar bir organizasyonda iyi ve kötü günde emekli olana kadar kalmayı planlarlar (Knight, 2010: 5; Huybers, 2011: 18; Yiğit, 2010: 77).

Gelenekçiler çalışma yaşamında iki şeye dikkat ederler: işin kendisi ve birlikte çalıştıkları insanlar. İşin kendisi tatmin edici olmalı, organizasyona bir katkı sağlamalı ve onların beceri ve uzmanlıklarını yansıtmalıdır (Martin & Tulgan, 2006: 9). Dolayısıyla bu en deneyimli kuşağı yönetirken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır (Martin & Tulgan, 2006: 9; Zemke vd., 2000: 55-58):

- İşin kendisi ile ilgili sorularınızı sorun, deneyimlerinizi paylaşın.
- "Yan gelip yatma" (coasting) 'ya izin verilmediğini açıkça belirtin.
- İsteğe göre düzenlemelerin ölçütlerini belirtin.
- Arama yapmaya (making the call) teşvik edin.
- Bilgi transferi programları oluşturun.
- Tam zamanlı istihdamı sadece yaşlı çalışanlarla sınırlandırmayın.
- Açık fikirli olun ve proje istihdamı ya da part-time istihdam için yaşlı işçileri kullanmayı düşünün.
- Aile, ev, vatanseverlik ve geleneksel değerler gibi konuşmalarla doğru adımı atın.
- Onlara yükümlülüklerinin değil, yaş ve deneyimlerinin kabul edilecek değerler olduğunu bildirin.
- Net bir telaffuz ve iyi bir dilbilgisi kullanın.
- Sadece part-time çalışanlar bile olsa, sessiz kuşak çalışanlarını yönlendirmek ve alıştırmak için zaman ayırın.
- Onlara çalışacakları departmanın ve organizasyonun dünden bugüne geçişini anlatın.

- Organizasyonun amaçlarını vurgulayın ve örgütün uzun dönemli stratejilerine nasıl katkıda bulunacaklarını gösterin
- En yaygın iki yerde yani sadece okul ve işte bilgisayar gören sessiz kuşağı teknoloji hakkında eğitin.
- Kendilerini eğitmek için acele etmeyin. Eğitim için mümkün olduğunca stressiz ortamlardan ve onların itibarlarını kaybedecekleri durumlardan kaçınin.
- Kişisel dokunuş kullanın. Bir not yazıp verin. Sessiz kuşak üyeleri sesli mesaj, e-posta ile faks gibi iletişim araçları yerine yüz yüze iletişimin olduğu bir ortamda çalışmak istemektedirler
- Açık otopark alanları, şirket arabaları, idari tuvaletler gibi görsel statü sembollerini unutmayın. Bu kuşak için geleneksel ödülleri tercih edin.
- Sessiz kuşak çalışanları için, deneyiminden ve yaşından dolayı saygı duyacakları bir lider bulmayı düşünün.
- Saygılı ve nazik bir lider olun. Liderlik için onlardan izin isteyin. Daha sonra uzun vadeli hedeflere odaklanacak davranışlar geliştirmenin yollarını gösterin.
- Çalışanlarla onların geçmişini ve deneyimlerini onaylayarak onlarla dostane ilişkiler geliştirin ve yakınlık kurun.

1.1.3.2. İş Yerinde Bebek Patlaması (Baby Boomer) Kuşağı

Boomer'lar refah seviyesinin arttığı bir dönemde işgücü piyasasına girmişlerdir. Güçlü bir iş ahlakı ve iyimser bir bakış açısının bir sonucu olarak bir çok Boomer sıkı çalışmanın karşılığını vermiştir (Zemke vd., 2000:79). Dolayısıyla onlar başarı için bedel ödemekte fedakâr ve sıkı çalışan bireyler olarak karakterize edilmişlerdir (Glass, 2007: 100). Televizyonun gelişi, teknolojik ve sosyal gelişmeler, Ay' a ilk iniş ve kadınların sivil hakları, azınlıklar ve diğer gruplar ile ilgili gelişmeler, Boomer'ların sahip olduğu bu iyimser eğilimi güçlendirmiştir. Boomer'ların işgücüne katıldıkları ilk yıllarda var olan işyeri kültürünün de onların mevcut zihniyetine katkıda bulunduğu söylenmektedir (Zemke vd., 2000:79).

Boomer'ların çoğu yapılandırılmış çalışma ortamları ve katı iş süreçlerinin olduğu bir dönemde kariyerlerine başlamışlardır. Bu deneyimler sözde onlara, köklü

prosedürleri takip için bir eğilim, örgütsel hiyerarşilere saygı ve emirler için tercih hakkı aşılmasıdır. Bazı durumlarda, bu tercihler Boomer'ların geleneksel yollarla iş yapma bağlılıklarını güçlendirmiştir. Ancak diğer nesiller açısından bakıldığında, Boomer'ların bu tür özellikleri otoritenin kabulünü düşünmemek ve değişime isteksizlik olarak yorumlanmaktadır (Zemke vd., 2000: 79-85; Krywulak and Roberts, 2009: 10; Glass, 2007: 99). Oysaki Boomer'lar organizasyonel değişimi etkileyen iletişim yeteneklerine sahip olmaya ve fikir birliğinin oluşturulmasına eğilimlidirler (Anantatmula & Shrivastav, 2012: 11).

Çünkü genç Boomer'lar sadece lise ve üniversite mezunu olmalarına rağmen aynı işyerinde kuşaklarla aynı yolu takip etmişlerdir. Yöneticilerinin tıpkı aileleri gibi her şey için standart prosedürleri olmuştur. Emir-komuta ve kontrol liderlik standarttı ve onlar kimseye güvenmemiş ve çok çalışmışlardır. Yöneticilerinin çok çalıştıklarını fark etmeleri ve zamanı gelince onları ödüllendirmeleri için beklemişlerdir. Onlar iş güvenliğine inanmışlar ve emekli olana kadar sistemin onlara bakacağını düşünmüşlerdir. Daha sonra onlar pozisyonlar arasında hareket etmeye ve kıdem kazanmaya başlamışlardır fakat 80'li ve 90' lı yıllardaki küçülme onları derinden etkilemiştir. Örgütsel hiyerarşiler dümdüz olmuş, milyonlarca iş kaybolmuş ve istihdam balonu patlamıştır. Bazı güçlü pozisyonlarda olanlar kalmış, bazıları iş değiştirmiş ve bazıları da kendi işlerini kurmak için yola çıkmışlardır. Diğerleri ise mücadele etmek için kalmışlar ve hedeflerine ulaşmak için takım çalışması ve fikir birliğini savunmuşlardır (Martin & Tulgan, 2006: 25).

Boomer'lar, işyerinde, elinden gelenin fazlasını yapmakta istekli olmak, iyi takım oyuncularını olmak, hizmet odaklı olmak, yükümlülükleri ben-merkezci olmasına rağmen meslektaşlarına karşı gelmeye isteksiz, geribildirime aşırı duyarlı olmak, farklı şeyleri görerek yargılamak, sonuçların öncesinde süreçleri işleme koymak gibi özelliklere sahiptirler (Knight, 2010: 6).

Boomer'ları tanımlayan karakteristik özelliklerinden birisi de "bencil" olmalarıdır. Bu neslin üyelerinde sosyal kurumlar ve otoriteye karşı sadakat ve saygı eksikliği vardır. Boomer çalışanlarını motive eden birincil faktör para ayrıca sahip oldukları bir ofis ve kendini gerçekleştirmedir (Notter, 2002:3).

Onların kişisel yaşamları yaptıkları iş ile tanımlandığından dolayı onlar çoğu zaman işkolik ve rekabetçi olarak kabul edilmektedirler (Anantatmula & Shrivastav, 2012: 11). Çünkü onlar hayatları boyunca her konuda rekabet içinde olmuşlardır ve

sayıca çok olmalarından dolayı yükselmek, başarılı olmak ve meslekleri için mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Doğal olarak daha fazla kariyer ve başarı odaklı bir zihniyet oluşturmaları onların değerlerini ve çalışma yöntemlerini etkilemiştir (Erickson, 2010: 63; Romo, 2012: 11). Onlar beceri ve uzmanlıklarını uzun yaşam deneyimleri sonucunda elde etmişlerdir. Dolayısıyla emekli olmadan önce tüm değerli bilgileri öğrenebilmek Boomer'lar için çok önemlidir (Romo, 2012: 12).

Boomer'lar, güçlü bir iş ahlakı, iletişim becerileri ve duygusal olgunluğa sahip olma eğilimindedirler (Murphy, 2007: 12). Onlar kişilerarası iletişim yeteneklerinden dolayı genellikle organizasyonlarda danışman olarak görülmektedirler (Anantatmula & Shrivastav, 2012: 11). Gerçek şu ki, eski nesil ile ilgili olarak işgücündeki insanların sayısı ve iş hayatının uzunluğu nedeniyle Boomer'lar işyerinde otorite ve etkisi olan pozisyonları tutmaktadırlar (Kyles, 2005: 54). Ayrıca onların, iş tatmini ihtiyaçları ve finansal planlama eksikliği nedeniyle, daha uzun bir süre bu pozisyonlarda kalmaları mümkündür (Colemon vd., 2006: 194).

Boomer'lar babaların çalışıp annelerin evde kaldıkları geleneksel aile yapılarında büyümüşler ve kamu eğitim sisteminde okumuşlardır. Dolayısıyla işyerinde saatlerini harcayan ve "çalışmak için yaşayan" bir nesil olmuşlardır. Paternalizm ve otokrasi tipik yönetim tarzlarıdır (Deloitte, 2008: 3).

Boomer'ların liderlik tarzları ise; liderlerin, sevecen, dürüst ve yetenekli olma (Romo, 2012: 12), belli bir vizyona sahip ve çalışanlarına karşı açık olmalarıdır; çalışanlarından ne beklediğini açık bir şekilde ifade etmelidir; çalışanların işlerini yapabilmeleri için ne tür imkânlarla sahip olmaları gerektiğini bilmelidir; lider çalışanları ile diyalog içinde olmalı ve onların kendi hedeflerini belirlemeleri için onlara özerklik hakkı vermelidir; çalışanlarına örgütsel hedefler doğrultusunda ne yapmaları gerektiğini söylemeli ve nasıl yapacaklarına çalışanlar kendileri karar verebilmelidirler (Duquesnoy, 2010: 19-21).

Kısacası, Boomer'ları tanımlayan işyeri özellikleri; uyumlu, amaç odaklı, pozitif yaklaşımı benimseyen, özgürlükçü, dünyayı kendilerininmiş gibi benimseyen, tek başlarına çok iyi çalışan, çatışmalardan kaçınan, kadın-erkek rolünde gelenekçi ve hizmet odaklı, grup kararlarına yatkın, işkolik, iş ahlakına sahip, başarı odaklılık, anında ödül beklentisi ve geri bildirim görüşmelerine yatkın olmalarıdır. Organizasyonun başarısında bireysel katkılara önem verir, bireylerin organizasyona katkısını vurgular ve çalışana başarı fırsatları oluşturmaya çalışırlar. Güçlü iş

etiklerinden dolayı gurur duyarlar. En çok istedikleri; tek bir işte çok parlak bir başarıya ulaşmak, sürekli büyüyen bir kariyer, takım çalışması, para, statü, esnek çalışma saatleridir (<http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>). Sessiz kuşağı işyerinde tanımlayan anahtar kelime "sadakat" iken Boomer'ları tanımlayan kelimeler ise "iyimserlik" ve "rekabet"tir (Jamieson, 2012: 6).

Boomer'lar takım arkadaşı ya da ast olduğunda, onların yetenekleri ve ihtiyaçları eşsiz ve özeldir. Onların güçlü takım oryantasyonu ile, katılımcı yönetim, çalışanların katılımı, kalite çemberleri ve ekip oluşturma gibi uygulamalar onların arkasındaki temel güç olmuştur (Murphy, 2007: 11). Onlar "Nasıl yönetilen olmak istersiniz ya da yönetilmek istersiniz" sorusu yöneltilecek ilk nesildir. "Nasıl motive oldukları" sorusu, iş için, stratejik ve taktiksel olarak önemlidir. Boomer'lar kendilerine göre kötü yönetildiklerini düşündüklerinde yöneticilerinin ya da liderlerinin hayatını cehenneme çevirebilmektedirler. Onlar sessizce durup katlanmazlar, ama mutlaka doğrudan sorunlarla da yüzleşemezler. Ancak Boomer çalışanları ne yapılacağı konusunda herkesle tartışırlar ve meslektaşları ile paylaşım alışkındırlar (Zemke vd., 2000: 81).

Bu bağlamda Baby Boomer'ları yönetirken dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Bu hususlar (Zemke vd., 2000: 81-84; Martin & Tulgan, 2006: 31-35):

- Boomer'lara iş yerinde en önemli şeyin ne olduğunu sorarsanız söyleyecekleri 3 kelime: saygı, saygı ve saygıdır. Dolayısıyla öncelikle katkılarından dolayı ve akıllılık, bilgi ve yeteneklerinden dolayı saygı gösterin.
- Tarihsel hafızalarına saygı gösterin.
- Onlara değer verin.
- Yeni fikirler deneyin.
- Takımdaki bireysel ayrılıkları birleştirmek için yardımcı olun.
- Kendini geliştirmenin önemli olduğunu söyleyen ve ilerlemek için meydan okuyan Boomer'lara emreden değil, hedeflerini kolaylaştıran bir lider olun.
- Nazik davranın. Eğer Boomer'ları suçluyorsanız onlar sizi dinlememektedirler, dolayısıyla nazik olun, sıcak davranın, anlaşma ve uyum için fırsatlar bulun.
- Onlara sorunları çözmek için sorular sorun.

- "Benim için yapman gereken şeye ihtiyacım var" gibi kişisel bir yaklaşım deneyin.
- Kendilerini ve değerli olduklarını kanıtlamak için fırsatlar verin ve onları takdir edin.
- Birinci sınıf seyahat için masraf hesabı, şirket arabası vs. gibi ikramiye ve primler verin
- Onların iş etiği ve uzun süren çalışma saatleri için onları ödüllendirin.
- Fikir birliği oluşturun. Boomer'lar katılımcı bir yönetim istemektedirler ve onları organizasyonel politikalara ve takım süreçlerine dahil etmezseniz kırılabirler (Romo, 2012: 12).
- Onlara stratejik planlama, bütçeleme, koçluk becerileri gibi kendilerini geliştirecek eğitimler verin ve onlara görev vererek yeteneklerini geliştirecek gelişimsel deneyimler yaşamalarını sağlayın.
- İşe alırken onlara deneyimlerinin değerli olacağını söyleyin. Boomer'lar işe başvururken, başarıları için beğeni toplayacaklarını ve saygı göreceklerini bilmek istemektedirler.
- Zorluklara odaklanın. Boomer'lar problemleri çözmeyi ve bir şeyleri geri döndürmeyi sevmektedirler. İşe alırken onlara "Bizim burada gerçekten senin yeteneğine ihtiyacımız var" mesajını verin.

1.1.3.3. İşyerinde X Kuşağı

İşyerindeki üçüncü ve sayıca en küçük kuşak (Als, 2008: 36) olan X Kuşağı işyerinde köklü değişikliklerin olduğu 80'li yılların sonunda iş hayatına girmiştir. Küreselleşme ve teknoloji, düzensiz pazarlarda çalışan işletmeler ve personel uygulamaları ile onlar iş güvenliğinin geçmişten gelen bir kalıntı olduğunu çok çabuk öğrenmişlerdir. Bu işletmelere hayatlarını adanmış olan Sessiz kuşak ve Boomer işverenleri onlara "Kendinize dikkat edin, biz sizden sorumlu değiliz" mesajını vermişlerdir. Bu mesajı alan Boomer'lar çalışma hayatlarının ilk gününden itibaren büyük kurumların uzun vadeli sözlerini yapmak için güvenilir olmadıklarını anlamışlardır. Kısa vadeli fedakârlıklar için hemen anlık tatmin edilmişlerdir ve onlar artık "Bugün ne yapabilirim?", "Bugün benden ne istiyorsunuz", "Yaptığım şeyin

karşılığında bugün ne alabilirim?" gibi sorular sormayı öğrenmişlerdir(Martin & Tulgan, 2006: 40).

Daha önce ailelerinin işten çıkarılmasına tanık olan bu kuşağın üyeleri zaten iş güvenliğinin olmadığını farkında olarak iş yaşamına katılmışlardır. Onlar iş yaşamına katılırken, örgütsel hiyerarşide terfi etmek yoktur, daha çok yapılan işte tanınma arzusu vardır. Boomer'lar emekli oluncaya kadar aynı organizasyonda çalışırken, X kuşağı bunun artık doğru olmadığına şahit olan ilk nesil olmuştur (Als, 2008: 39). Boomer'lar için iş değiştirmek risk iken; X'ler için iş değiştirmek gereklidir (<http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>).Onlar işe başlangıç seviyesinin bilinçsiz, sıkıcı ve yorucu olduğunu; işlerinin hayat garantisi olmadığını ve organizasyonların mantık, uyarı ya da özür olmaksızın onları işlerinden atabileceklerini öğrenmişlerdir (Zemke vd., 2005: 110).

90'larda, X kuşağının ikinci yarısında ise işsizlik oranlarında rekor düşüşler olmuştur ve X kuşağı kendini göstermeye başlamıştır. Her organizasyonun bir fonksiyonu olan bilgisayar teknolojisinin patlaması ile teknoloji hakkında bilgisi olan herkes oldukça etkileyici bir başlangıç maaşı kazanabilmiştir (Zemke vd., 2005: 105). Dolayısıyla o dönemde X kuşağı en çok aranan işgücü olmuştur. Çünkü, küresel, teknolojik ve rekabetçi pazara organizasyonları hızla çekmek için; etkileyici, realist, girişimci, sonuç odaklı, uyumlu ve teknolojiyi takip etme gibi onları cezbedici kılan tüm karakteristik özellikler bu kuşakta bulunmaktadır (Martin & Tulgan, 2006: 41). Her iki ebeveynin de çalıştığı ailelerde büyüyen ve yüksek boşanma oranlarına şahit olan X Kuşağı üyeleri takım arkadaşlarından daha bireyselci, kendi kendine yeten ve motive eden, bağımsız bir kuşak olmuşlardır (Tolbize, 2008: 3; Zemke vd., 2000: 98; Yu & Miller, 2005: 3). Onlar sahip oldukları bu özelliklerden dolayı o dönemde ilk kez Robert Kelly tarafından 'Altın Yakalılar' (gold-collar) olarak adlandırılmışlardır (Munk, 1998; Zemke vd., 2005: 105).

X kuşağının algısını değiştirmek olası değildir. Tıpkı bir çocuğun ilk yıllarında kendi kişiliğini belirlediği gibi, erken iş deneyimleri de onların kurum kültürüne yönelik tutumlarını kalıcı olarak şekillendirmiştir (Zemke vd., 2005: 111). Baby Boomer'lar kadar kurumlarına bağlı olmayan X'ler daha çok "ben" odaklıdır ve Boomer'lar ile kıyaslandığında işin hayatın önemli bir parçası olduğunu hissetme olasılıkları daha azdır (Hess & Jepsen, 2009: 265). Çalışmaya istekli ve işverenlerine sadık olan Boomer'ların aksine onlar daha çok çalışmaktan ziyade kişisel tatmine önem

vermektedirler. Ayrıca Boomer'ların eğitim fırsatlarından yararlanmaları için teşvik edilmesi gerekirken, X'lerin çalışma becerilerini geliştirmek için herhangi bir fırsat arama eğilimleri yoktur (Yu & Miller, 2005: 3; Keanevey, 1997: 23).

X kuşağı ebeveynlerinin iş ahlakını öğrenmiştir. Bu kuşağın üyeleri kendi işlerine ve ailelerine vakit ayırabilmek için çok çalışmak yerine daha hızlı ve daha verimli çalışmanın yollarını aramışlardır. Onlar, hem mesleki hem de kişisel yaşamlarını dengede tutabilmek için bir zaman yönetimi yaratmışlardır (Mask, 2007). İş yaşamında başarıya odaklı olmaları; ailelerini, arkadaşlarını, sosyal çevrelerini ve eğlence hayatlarını ihmal ettikleri anlamına gelmemektedir (Hürriyet İK, 2009: 10). X kuşağını diğer kuşaklardan ayıran belki de en önemli özelliği iş yaşam dengesine önem vermeleridir. Onların aileleri "çalışmak için yaşar"ken; onlar "yaşamak için çalışmak" istemektedirler (Zemke vd., 2000: 99; Spence, 2009: 12).

Para bu kuşağın üyelerini motive etmek için gerekli değildir, ancak paranın olmaması onların motivasyonlarının kaybetmelerine neden olabilmektedir (Tolbize, 2008: 4). Onlar iş yapmak için motive edilebilirler ancak sadece iyi iş için esnek çalışma saatleri, gayri resmi çalışma ortamı ve yeterli miktarda denetimin olduğu bir iş istemektedirler. Böyle bir ortam zihinlerini daha iyi çalıştırmalarına yardımcı olmaktadır (Zemke vd., 2000: 111). Ayrıca, yaratıcı ve yeni fikirleri ifade etmek için fırsatlar, esnek çalışma programları ve en yeni teknolojiler de X kuşağını motive etmektedir (Duquesnoy, 2011: 7).

X kuşağının tercih ettiği iletişim yöntemleri ise; genç kuşakların tercih ettiği gibi dijital mesajlar ya da elektronik posta göndermek yerine telefonla aramak ya da yüz yüze konuşmak onlar için daha rahat olmaktadır (Glass, 2007: 101).

X kuşağı üyeleri bireyselci olmalarına rağmen takım çalışmasını Boomer'lardan daha fazla sevmektedirler (Tolbize, 2008: 4; Karp & Sirias, 2001: 71). Çalışan ailelerde büyümüş olan X kuşağı üyeleri, sorunlarını tek başına halletmeyi öğrenmişlerdir dolayısıyla onlar her türlü grup faaliyetleri içerisinde olabilmektedirler ancak grup içerisinde bireysel çalışmaktadırlar. Ayrıca X'ler grup üyeleri ya da iş arkadaşlarının performanslarından ziyade kendi performanslarının değerlendirilmesini tercih etmektedirler (Zemke vd., 2000: 116; Romo, 2012: 14).

X kuşağı için çalışma ortamı diğerleriyle ilişki ve iletişimi kolaylaştıracak bir ortam olmalıdır. Gerektiği zaman konsantre olmalarına imkân sağlamalıdır. Çalışma ortamı organizasyon kültürünü ve dinamiğini yansıtmalıdır. Ayrıca ortam hareketli,

multi-fonksiyonel, açık ve ferah olmalı; gerektiğinde proje bazında çalışma ekipleri oluşturulmasına olanak sağlayacak biçimde esnek olmalıdır (Hürriyet İK, 2009: 10).

X Kuşağı'nın liderlik tarzları ise; sonuç odaklı, doğrudan yetkili ve resmi liderlik tarzıdır (SHRM, 2009: 2). Onların organizasyonel protokole saygı duyma eğilimleri yoktur ki özellikle de kural ve kararların arkasındaki nedenleri açıklamaya odaklanmış bir yönetici, onlar için hiçbir şey ifade etmemektedir(Romo, 2012: 15). Liderlerine sadık olan Boomer'ların aksine onlar mesleklerine sadıktırlar. Özel yaşamlarında esneklik ve bağımsızlık olan X kuşağı üyeleri liderliğe daha az ihtiyaç duymaktadırlar (Yu & Miller, 2005: 3). Onlar liderlerinden sadece projeyi planlama aşamalarında fikir, görüş ve rehberlik isterler ancak hedef belirleme, projeyi tamamlama ve proje çıktıları gibi konularda yalnız olmayı tercih etmektedirler (Keanevey, 1997: 23).

Kısacası, X kuşağını tanımlayan işyeri özellikleri; girişimci, esnek ve yaratıcı, zaman ve mekanla ilgili işyerinde uzun saatler boyunca çalışmayı sevmemek, iş yaşam dengesine önem vermek gibi geleneksel olmayan bir yönelime sahip, teknoloji meraklısı, kayıt dışılığı seven ve otoriteye karşı ilgisiz, kurumlara ve otoriteye karşı şüpheli ve bilgi paylaşmak için tereddütlü, bağımsız düşünen ve kendine güvenen, yeni işyeri becerileri kazanma konusunda istekli, bağımsız çalışabilme özgürlüğü isteyen bir çalışan olarak karakterize edilmektedir (Zemke vd.,2000: 98-102; Krywulak &Roberts, 2009: 11; National Business Ethics Survey, 2009: 2).

X kuşağını yönetirken dikkat edilmesi gereken hususlar ise şunlardır (Zemke vd., 2000: 118-123; Martin & Tulgan, 2006: 45-52):

- Pazarlanabilir deneyim ve beceriler toplamak için fırsatlar sunun.
- Kariyer gelişim fırsatları sunun.
- Esnek çalışma düzenlemeleri yapın.
- Uzman rehberler ve koçluk tarzı yöneticilere ulaşın.
- Bilgi kaynaklarına ve hızlı cevaplara, karar verme sürecindeki insanlara ulaşabilmeleri ve karar alma sürecinde yer alabilmeleri için karar vericilere ulaşın.
- Artan sorumluluklarla kendilerini güçlenmiş hissedem bu kuşağın sorumluluklarını arttırın ve artan sorumluluk alanları yaratın.
- Katkı ile orantılı ücret verin.

- İşe alırken; onları organizasyonunuzda kişilerin deneyim yılları ile değil yetenekleri ile değerlendirildiklerine ikna edin.
- Sıcak ve insani muameleler Boomer'lar hariç diğer nesilleri cezbetmez; bunun yerine iş ortamını rahat ve eğlenceli hale getirin.
- Hem iyi bir cambaza hem de birden fazla projeyi yönetmek için onlara ihtiyacınız varsa denetimden uzak duracağınızı ısrarla onlara bildirin.
- Çalışanlar ve çoğunlukla düşük ücretli işçiler için onların iş performansı ile karşılanamayan ulaşım, çocuk bakımı, dil becerileri gibi özel ihtiyaçları için özel bir müşteri hizmetleri departmanı kurun.
- Soru sormak için çekinmemeleri gerektiğini söyleyin ve bunu kolaylaştırmak adına onlara daha fazla bilgi almak için arayabilecekleri çok sayıda kişinin listesini verin.
- Alışma süreleri boyunca onlara "Biz senin için iyi bir hayat istiyoruz" şeklindeki ifadeleri sık sık kullanın.
- Kendilerini dinleyecekleri ve anlayacakları, sorularını cevaplayacakları ve onlara çekici gelecek olan bir hareket alanı verin.
- Onların görevlerinin önemli bir parçası olan eğitimle, yeteneklerinden bir dizi oluşturmaya çalışan bu gruba dışarıdaki mesleki gelişim konferansları dışında sürekli farklı sistemlerin eğitimlerini sunacağını bildirin.
- Daha yaşlı ve daha genç kuşağa göre okumaya daha az eğilimli olan X'ler için, önemli bilgileri vurgulamak amacıyla başlıklar, listeler, madde işaretleri ve grafikler kullanın.
- Her haftanın ya da her günün sonunda, o gün öğrendiklerinin envanterini yapmaları için yeni çalışanları teşvik edin.
- X'ler eş zamanlı görev ve projelerden zevk alırlar ve çoğu çalışanlar işleri üzerinde kontrol sahibi olmaktan hoşlanırlar. Onlara projeleri kendi yöntemleriyle yapmaları için izin ve işleri üzerinde kontrol sahibi oldukları hissini verin. Onlar daha çok çalışacak ve daha iyi bir iş yapacaklardır. Bu durum etkisini, iş memnuniyeti anketleri, çalışan moral grafikleri ve teşvik raporları üzerinde gösterir.
- Onları uzun süre organizasyonda tutmak ve tatmin olmalarını sağlamak için onlara biraz özgürlük verin. Hatta işyerinde eğlenin. Örneğin bir yazılım şirketi, en son ve en büyük yazılım programlarını öğrenmeleri ve

eğlenmeleri için, çalışanlarını sabahları on beş dakika ve öğleden sonra on beş dakika oyun oynamaları için teşvik ediyordu.

- Onlara son teknolojileri sunun. Son bilgisayar teknolojisi ve internet erişimi verin, göreceksiniz ki işlerinde yatırım yapmaya istekli olacaklardır.

1.1.3.4. İşyerinde Y Kuşağı

Y kuşağının işyeri özellikleri ile ilgili bilgiler Bölüm 2' de detaylı olarak anlatılacaktır.

1.1.3.5. İşyerinde Z Kuşağı

Henüz hakkında çok fazla araştırma yapılmamış olan ve çok az şey bilinen Z kuşağı daha iş hayatına atılmamıştır dolayısıyla bu kuşağın iş yaşamındaki davranışlarından ziyade onları bekleyen iş dünyası ve onların iş yaşamına yönelik beklentilerinden bahsedilmektedir.

Z kuşağına, ebeveynleri tarafından küçük yaşlardan itibaren fiziksel ve zihinsel gelişimlerine destek olacak filmler ve oyuncaklar alınmakta, anne karnında Beethoven ve Mozart dinletilmekte, piyano, bale, yüzme dersleri verilmektedir Aileler tatil yeri seçerken bile çocuklarının ihtiyaçlarına uygun yerleri tercih etmekte ve güncel aktiviteleri araştırıp, onları çok yetenekli ve hiçbir şeyden geri kalmayan çocuklar olarak yetiştirmeye çalışmaktadırlar(<http://www.capital.com.tr/biz-kusagi-geliyor-haberler/18464.aspx>).Dolayısıyla en yaşlısının bugün 8 yaşında olduğu Z kuşağının gelecekte ekonomik durumlarının çok iyi, çok diplomalı, uzman ve buluşçu olmaları beklenmektedir (Yelkikalan vd., 2010: 502).

Geleceğin iş dünyasında yer alacak olan Z kuşağı sorgusuz bir şekilde yaşayacaktır. Çünkü bu kuşağın üyeleri iş yaşamına atıldıklarında karar vermelerini gerektiren her şey sistemler tarafından yapılıyor ve yapay zekâ tarafından karar veriliyor olacaktır (Mengi, 2012).

Yapay zeka sistemlerinin karar vermede kullanılacak olması, iş hayatını zorunluluktan çıkaracak ve arayış içine girecek olan bu kuşak muhtemelen gönüllülük

faaliyetlerini esas alan ve yeni bir istihdam alanı olarak gündeme gelecek olan sivil toplum kuruluşlarına önem vereceklerdir (Yelkikalan vd., 2010: 502).

Her şeyi robotların yapacak olması ve kas gücüne çok fazla ihtiyaç kalmayacak olması toplumdaki kadın ve erkeğin sosyal rollerine de etki edecektir. Çalışan erkek ve evde çocuk büyüten kadın profili değişecektir. Dolayısıyla kadınların işgücüne katılım oranı artacaktır (Yelkikalan vd., 2010: 502).

Ancak bu durum insanların devre dışı kalacağını göstermemektedir. Sadece işyerlerinde bilgisayarlarının başında eskiden olduğu gibi oturmayacaklardır. Esnek çalışma saatleri çalışma şeklini belirleyecek ve bu da işyerlerinde daha az kalma konusunu beraberinde getirecektir. Dışarıda müşteri kovalayacaklar ki mobil teknolojilerinin de vermiş olduğu olanaklar ile zaten bilgisayarları ile iletişim halinde olacaklardır. Artık eskisi gibi yıllarca beraber çalışan ekipler de olmayacaktır. Proje bazlı çalışma, her projeye ayrı özel ekibin kurulmasını gerektirecektir (Senbir, 2004: 113-114).

Tüm bunlar gelecekte departman ve bölümlerin azalması ile sonuçlanacaktır. Daha az departman, daha az bölüm, daha az karmaşa olacaktır. Dolayısıyla daha az hiyerarşik, yalınlaşmış ve 7/24 işleyen organizasyonel yapılar geleceğin işyerlerini oluşturacaktır (Senbir, 2004: 115).

Ayrıca yaş ve hiyerarşi yerini yaratıcılık ve bilgiye bırakacaktır. Y kuşağı ile zaten başladı ancak artık hiç tahmin edilmeyen yaşta ve tecrübedeki gençler daha önce hiç olmadığı kadar üst düzeyde ve önemli görevlerde yer alacaklardır. Hatta belki de liderleri atanmayacak kendileri seçeceklerdir (Gönen, 2011: 65). Buna karşılık aralarından lider yetiştirmek zorlaşacaktır. Sadakatsiz ve tatminsiz olmaları, iş dünyasında onları yönetmek için yeni yönetim anlayışlarının geliştirilmesine yol açacaktır (Mesutoğlu, 2013).

Yukarıda bahsedilen kuşakların özellikleri birçok açıdan birbirlerinden farklıdır. Bu farklılıklar, onların değerlerinin oluşmasında yaşadıkları ortamın etkili olması gibi, birçok faktörle açıklanabilir. Bu doğrultuda aşağıdaki tablo, işyerinde önemli olan, literatürde kabul edilen ve çalışanların iş tutumları, değerleri ve beklentileri gibi değişkenleri içeren işyeri karakteristiklerini göstermektedir.

Tablo 3: İş Yerinde Kuşaklar

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
İşyeri Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> • Pratik • Sadakat • Bağlılık • Dürüst iş dürüst maaş anlayışı • Resmiyete değer verme ve saygı • Takım çalışması ve işbirliği • Çalışkan • Titiz • İstikrarlı • Risk almaktan kaçınma 	<ul style="list-style-type: none"> • İyimser • İyi bir takım oyuncusu • Hizmet odaklı • Geribildirime duyarlı • Rekabetçi • Amaç ve başarı odaklı • İdealist • İş ahlakına sahip • Deneyimli • Sıkı çalışma=uzun saatler inancı • Organizasyona uzun vadeli adanmışlık • Bencil • Ben merkezci 	<ul style="list-style-type: none"> • Şüpheli • Esnek • Bağımsız • Yaratıcı • Girişimci • Realist • Uyumlu • Sonuç odaklı • Kendine güvenen • Becerikli • Yenilikçi • Enerji dolu • İşte eğlenceli • İş yaşam dengesi için istekli • Daha az hiyerarşik ve daha esnek yapılar • Birden fazla işveren hatta birden fazla kariyer isteği • Bireyselci • Ben odaklı • İyimser 	<ul style="list-style-type: none"> • Umutlu • Küresel düşünme • Siber okuryazarlık • 24 saat bilgi bekleyen • Entegre • İşyerine teknolojiyi mükemmel bir şekilde entegre etme • Anında geri bildirim ve takdir talebi • Birden fazla işveren ve birden fazla kariyer isteği • Kısa dikkat süresi, kolayca çeldirilebilme ve dikkat dağılması • Hırslı • Özsaygı sahibi • Bağımsız • Esnek • Uyumlu
Negatif Klişeler	<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojiyi öğrenemez • Kontrolü bırakmayı reddeder • Kararsız 	<ul style="list-style-type: none"> • Materyalist • Çalışkan ama zeki değil • Sadık değil 	<ul style="list-style-type: none"> • Tembel • Agresif • Can sıkıcı • Yönetim için çok genç 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeteneklerinin eksikliğinden habersiz • Aşırı onaylama gerektirir

İş Değerleri	<ul style="list-style-type: none"> • İş istikrarı • Uzun vadeli kariyer • Büyük bir itibar • Mali sorumluluk • Varlık ve sorumluluklarını gözetmek • Kurallara bağlılık • Sıkı çalışma • Eğlenceden önce görev • Onur • Kanun ve düzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ben kimim? • Benim istek ve tutkularım nerede? • Onları geri almak için çok geç mi ? • Birşeylere damgasını vurmak ve izini bırakmak için istek • Kişisel gelişim • İyi maaş • Toplum katılımı • Politik açıdan doğru 	<ul style="list-style-type: none"> • Kendi patronu olmak • Girişimci ruhu ile takım ortamına karşı • İlerleme fırsatı • Eğlence 	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitime yüksek değer verme • Yaşam tarzı dengesine yüksek değer verme • İş en önemli şey değildir • Yüksek teknoloji • Yenilikçilik • İşgücü çeşitliliği • Kendi patronu olmak • Başarı
Varlık	<ul style="list-style-type: none"> • Deneyim • Gelişmiş bilgi, bilgelik • Azim • Duygusal Olgunluk • Özveri 	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal beceriler • Deneyim ve bilgi • Takım bakış açısı • Hizmet odaklılık 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojik beceriler • Eğitim • Başarmak için hızlı 	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim • Deneyim • Sosyallik • Teknolojik beceriler • Çoklu görev
Eksiklik	<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojik yetenekler 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojik yetenekler 	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal yetenekler 	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetme • Odaklanma • Güven • Sosyal beceriler
İş Etiği	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışkan • Güçlü bir iş etiği 	<ul style="list-style-type: none"> • Azimli • Kalıcı ve sarsılmaz bir iş etiği 	<ul style="list-style-type: none"> • Sadece gerektiği kadar çalışır • Dengeli 	<ul style="list-style-type: none"> • Azimli ve çalışkan fakat işkolik değil
İş....?	<ul style="list-style-type: none"> • Zorunluluk 	<ul style="list-style-type: none"> • Heyecan verici bir macera 	<ul style="list-style-type: none"> • Görev/Sözleşme 	<ul style="list-style-type: none"> • Sonuç için bir araç • Yerine getirme
Organizasyona Güven	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyona yüksek güven 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyona değil kendine güven 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyona karşı şüpheli ve sorgulayıcı 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonu sorgular • Kendi değerleriyle onları yargılar

Organizasyona Sadakat	<ul style="list-style-type: none"> • Sadık 	<ul style="list-style-type: none"> • Alaycı 	<ul style="list-style-type: none"> • Şüpheci 	<ul style="list-style-type: none"> • Şüpheci
Otorite	<ul style="list-style-type: none"> • Saygılı 	<ul style="list-style-type: none"> • Sevgi/Nefret • Güce ve başarıya karşı saygılı 	<ul style="list-style-type: none"> • Umursamaz ve şüpheci 	<ul style="list-style-type: none"> • Nazik • Otoriteden etkilenmez
Geri bildirim ve İletişimi geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> • Haber yoksa iyidir 	<ul style="list-style-type: none"> • Yılda bir kez, resmi ve belgelenmiş • Sürekli geri bildirim hakaret olabilir 	<ul style="list-style-type: none"> • Peki nasıl yapıyorum? • Ani ve sürekli 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerekli adımı atmak istiyorum. Bu konuda konuşalım. • Ani ve sürekli
İlişkiler ve iletişim	<ul style="list-style-type: none"> • Resmi • Yazılı (not, mektup) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel (etkileşim) • Yüz yüze • Telefon görüşmeleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Gayri resmi • Doğrudan ve Ani 	<ul style="list-style-type: none"> • E-posta • Sesli Mesaj, kısa mesaj • Anlık ileti
Liderlik Tarzları	<ul style="list-style-type: none"> • Emir komuta, • Yönlendirici • Yol gösterici 	<ul style="list-style-type: none"> • Katılımcı • Danışma <p style="text-align: center;">Düşünen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinasyon ve işbirliği • Sonuç odaklı <p style="text-align: center;">Yapan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uzlaşma ve işbirliği <p style="text-align: center;">Hisseden</p>
Yönetim Tarzı	<ul style="list-style-type: none"> • Mikro yönetimi tercih eder 	<ul style="list-style-type: none"> • Katılımcı yönetim tarzı 	<ul style="list-style-type: none"> • Mikro yönetimi sevmez • Sonuçlara güvenen ve anında geri bildirim sağlayan koçluk tarzı yönetimi tercih eder 	<ul style="list-style-type: none"> • Mikro yönetimden nefret eder • Yönetimsel destek arar ve kapsayıcı ve katılımcı bir yönetim tarzını tercih eder
Takım Çalışması	<ul style="list-style-type: none"> • Güçlü bir lider eşliğinde sadık takım oyuncuları ile çalışmayı sever 	<ul style="list-style-type: none"> • Takım çalışmasını sever • İşbirliğini ve birlikte karar almayı sever 	<ul style="list-style-type: none"> • Takım çalışmasını sever ancak takım içinde bireysel çalışır • Ortaklık üzerinde bireysellik duygusu • Takımın performansı ile değil kendi performansı ile değerlendirilmek ister 	<ul style="list-style-type: none"> • Takım çalışmasını sever • İşbirliği ve ekip çalışmasını sever • Çeşitlilik bekler

<p>Motivasyon</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deneyim • Sadakat • Azim • Maaş çeki • Övgü • Takdir <p>‘Deneyiminize saygı duyulur, azminiz değerlidir ve ödüllendirilir’</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yeteneklerini gösterebilme • İkramiye ve diğer teşvikler • Katkısına önem verilmesi • Onlara nasıl fark yaratacaklarını gösteren liderleri tarafından motive edilmeye eğilimlidirler <p>‘Size ihtiyacımız var, fikirleriniz değerli’</p> <p>‘Katkılarımız farkedilecektir’</p> <p>‘İstedığınız kadar uzun süre çalışabilirsiniz’</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hiyerarşik olmayan yapılar • Esnek çalışma saatleri • İş yaşam dengesi • Mesai dışı saatler • İş programını kendisinin yapması • Sadakat • Kendi kendini motive eder <p>‘Kuralları unutun, bildiğiniz gibi yapın’</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek pozisyon • Parasal kazançlar • Yenilik • Yöneticilerinin onların faaliyetleri ile kişisel ve kariyer amaçlarını birleştirdiği zaman motive olmaya eğilimlidirler • Görev duyguları ile motive olmazlar <p>‘Yaratıcı ve zeki insanlarla birlikte çalışacaksınız’</p> <p>‘Burada bir kahraman olabilirsiniz’</p>
<p>Performans Ödülleri</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alternatif programlar ya da iş paylaşımı • İş memnuniyeti • Emekliliğe hareket ederken yardım 	<ul style="list-style-type: none"> • Para • Ünvan • Office • Tanınma • Takdir • İkinci kariyer yolları sağlamak • Mesai dışı saatler için ödeme • Yaşam becerileri ve denge eğitimi sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel ve mesleki gelişimleri için fırsatlar • Özgürlük=en iyi ödül 	<ul style="list-style-type: none"> • Anlamalı bir iş • İzleyecekleri bir kahraman ya da lider • Kişisel gelişim

İşyerinde Öğrenme Stili	<ul style="list-style-type: none"> • İş başında öğrenme • Tartışma grupları • Meslektaş etkileşimi ve geri bildirim • Canlı sınıf eğitimi • Bire bir iş koçluğu 	<ul style="list-style-type: none"> • İş başında öğrenme • Tartışma grupları • Bire bir iş koçluğu • Canlı sınıf eğitimi • Meslektaş etkileşimi ve geri bildirim 	<ul style="list-style-type: none"> • İş başında öğrenme • Bire bir iş koçluğu • Meslektaş etkileşimi ve geri bildirim • Değerlendirme ve geri bildirim • Tartışma grupları 	<ul style="list-style-type: none"> • İş başında öğrenme • Meslektaş etkileşimi ve geri bildirim • Tartışma grupları • Bire bir iş koçluğu • Değerlendirme ve geri bildirim • Yaratıcı düşünme
Zor Becerileri Öğrenmek İçin Tercih Edilen Yol	<ul style="list-style-type: none"> • Canlı sınıf eğitimi • İş başında öğrenme • Çalışma kitapları ve kılavuzları • Kitap okuma • Bire bir koçluk 	<ul style="list-style-type: none"> • Canlı sınıf eğitimi • İş başında öğrenme • Çalışma kitapları ve kılavuzları • Kitap okuma • Bire bir koçluk 	<ul style="list-style-type: none"> • İş başında öğrenme • Canlı sınıf eğitimi • Çalışma kitapları ve kılavuzları • Kitap okuma • Bire bir koçluk 	<ul style="list-style-type: none"> • İş başında öğrenme • Canlı sınıf eğitimi • Çalışma kitapları ve kılavuzları • Kitap okuma • Bire bir koçluk
İş Yaşam Dengesi	<ul style="list-style-type: none"> • İş için bireysel ihtiyaçlarından fedakârlık • İş için zamanında ve hazır • İş hayatı ve aile hayatı farklıdır 	<ul style="list-style-type: none"> • İş için kişisel yaşamdan fedakârlık • Çalışmak için yaşamak 	<ul style="list-style-type: none"> • İş yaşam dengesi • Yaşamak için çalışmak 	<ul style="list-style-type: none"> • İş yaşam dengesi • Yaşamak için çalışmak
Değişime Bakış Açısı	<ul style="list-style-type: none"> • Belirsizlik ve değişimden rahatsız 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirençli • Değişim mühendisliği, küçülme ve yeniden yapılanmalarda ihanet uğramış hissetmekte fakat değişen ve gelişen durumların kapasitesine inanmakta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uyumlu • Değişimi hem beklemekte hem talep etmekte • Değişim konusunda rahat 	<ul style="list-style-type: none"> • Değişim bağımlısı • Değişimi kucaklamakta

Kaynak:Lancaster & Stillman (2004), Tolbize (2008), Martin & Tulgan (2005), SHRM (2004), Knight (2010), Huybers (2011), Yiğit (2010), Notter (2002), Jamieson (2012), Krywulak &Roberts (2009), National Business Ethics Survey (2009), Hess & Jepsen (2009), Yu & Miller (2005), Zemke vd. (2000), MccrindleResearch (2006), National Business Ethics Survey (2009), Tolbize (2008), Mengi (2009), Laurel (2005), Zopiatis vd. (2012), Guthrie (2008), Oxygenz Annual Report (2010), Aker (2009), Bontekoning (2007), Niemic (2000), Murphy (2007)'den uyarlanmıştır.

1.2. Y Kuşığı

Y kuşığı bugün dünyada en hızlı büyüyen işgücü ve iş hayatına girmeye başlayan en son kuşak grubudur (Martin & Tulgan, 2006: 58). Bebek patlaması kuşığı emekli olurken ve çalışma ortamını X kuşığı şekillendirirken; bugün, gelecek yıllarda işgücünün şekillenmesine katkıda bulunacak olan Y kuşığı iş dünyasına girmeye başlamıştır (Als, 2008: 7).

Bebek Patlaması kuşağının emekli olması ile birlikte işgücünde büyük bir açık ortaya çıkmıştır ve Boomer'lardan daha küçük bir grup olan X kuşığı bu açığı dolduramayacaktır. Dolayısıyla X kuşağından çok daha büyük olan Y kuşığı insan gücü açığını karşılamak için işgücüne girecek ve onlar toplam işgücünün büyük bir kısmını teşkil edeceklerdir (Ricks, 2010: 1). Onlar X'lerin teknolojik anlayışı, Gelenekçilerin elinden gelenin en iyisini yapma tutumları ve Boomer'ların ekip ahlakını birleştirerek iş dünyasına gelen en iyi işgücü olarak lanse edilmektedirler (Nicholas, 2008: 5).

Dolayısıyla işverenler başarılı bir iş sürdürmek için, diğer kuşaklardan farklı özelliklere sahip olan ve iyi bir kariyer ve istikrarlı bir işten daha fazlasını arayan, mevcut çalışma değerlerine meydan okuyan ve işyerinde memnun değilse ayrılmayı düşünen Y kuşağını (Chao & Gardner, 2008: 3), işe çekmek, işte tutmak ve yönetmek için etkili uygulamalara ihtiyaç duyacaklardır. Ancak işverenlerin Y kuşağını işe çekmek ve işte tutmak için İK stratejilerini belirlemeden önce Y kuşağını tanımaları gerekmektedir. Bu bağlamda, bu bölümde Y kuşağını işe çekmek ve işte tutmak için Y kuşağının aynı zamanda İK uygulama ve stratejileri olarak da adlandırılabilir olan, işyeri değerleri, çalışma stilleri, iş hayatına dair amaçları, istekleri ve beklentileri, organizasyonel tutumları, yönetim ve yönetici stilleri gibi özellikleri incelenecektir.

1.2.1. Y Kuşığı Kimdir?

Y kuşığı; "Milenyum Nesli" olarak adlandırılan ve yaklaşık 1979-1994' yılları arasında doğmuş, bir bölümü Bebek Patlaması denilen neslin diğer bölümü de 1964-1970 doğumlu X kuşağının çocuklarını kapsayan kuşaktır (Capital, 2000). Senbir (2004)'e göre ise, onlar bilgisayar ve GSM teknolojilerinin doğduğu yılların ve

teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocuklarıdır. Bireysel olmakla birlikte, ağabey ve ablaları olan X'lerin kanaatkâr ve idealist ruhlarının yansımalarını da taşıyan bir kuşaktır. Bugün "Ön-Y"ler Z kuşağının anne ve babaları olmaları bakımından ayrı bir önem taşımaktadırlar.

Literatür Y kuşağı başlangıcını en erken 1977 ve en geç 1981 yılları arasında, bitişini ise en erken 1994 ve en geç 2002 yılları arasında tanımlamaktadır (Tolbize, 2008: 4; Brown vd., 2009: 7). Yine literatürde farklı araştırmacı ve yazarlara göre bu kuşak, 1980-2000 (Zemke, 2000: 128); 1982-1991 (Oblinger&Oblinger, 2005: 9); 1978-1999 (Martin& Tulgan; 2006: 79); 1982-2000 (Lancaster, 2004: 2); 1981-2000 (Reeves & Oh, 2007: 297); 1977-1994 (Broadbridge vd., 2007: 8); 1980-2005 (Heinig, 2009: 264) tarihleri arasında doğan kişileri içermektedir.

Y kuşağı "İnternet Kuşağı", "2011 Kuşağı", "Einstein Kuşağı", "Google Nesli", "Gelecek Kuşak", "www Kuşağı", "Dijital Nesil", "Dot.com Kuşağı", "Net Kuşağı", "Hibrit Kuşak", "Patlama Kopyası", "80 Sonrası Kuşak", "MySpace Kuşağı" gibi isimlerle de adlandırılmıştır (Murphy, 2007: 13; Zemke vd., 2000: 127; Senbir, 2004: 25; Tolbize, 2008: 4; Martin & Tulgan, 2006:55; Martin, 2005: 40; Broadbridge vd., 2007: 8; Oblinger & Oblinger, 2005: 2; Sullivan vd., 2009: 287; www.cargill.com.tr, 2012; Kandelousi &Seong, 2011: 20; Yan, 2006; Valley, 2010: 24; Buahene & Kovary, 2003: 8; Behrstock & Clifford, 2009: 2).

Y kuşağı üyelerinin bazıları Bebek Patlaması kuşağının çocukları olmaları nedeniyle onlara "Echo Boomer" da denilmektedir. Ayrıca dijital teknolojinin hızlı gelişiminin etkilerinden dolayı Y kuşağı "Net Kuşağı" olarak da adlandırılmaktadır.

Son olarak, bu grup için yeni yüzyılın başlangıcını içeren gelişimsel yılları kapsamaması nedeniyle ve dijital teknoloji ile kitle iletişim araçlarının duyuşsal istila ortamında yetişen bu gençleri belirlemek amacıyla "Milenyum Kuşağı" terimi de kullanılmaktadır (Huybers, 2011: 16; Lancaster & Stillman, 2003: 29).

Y Kuşağı terimi ise ilk olarak 1993 yılında pazarlama ve medya veri analizleri üzerine odaklanan "Advertising Age" dergisinin baş yazısında 1980 ve 1993 yılları arasında doğan insanları tanımlamak için ortaya çıkmıştır(Schlitzkus vd., 2010: 108).Lancaster& Stillman (2003)'e göre; o zamandan beri bu terimin ölçüğü en geç 2000 ve en erken 1981 olarak gelişmiştir. Ayrıca herşeyi sorgulayan yapılarından dolayı "Why Kuşağı" (Chester, 2002: 2)denildiği ve kısaca "Y " olarak yazıldığı da söylenmektedir (Arman, 2013).

Y kuşağı üyelerinin kendilerine koydukları isimler ise; Nükleersiz aile kuşağı, taklitçiler, iyi hisseden kuşak, siber/sanal çocuklar, yap ya da öl nesli, kimliğini arayan kuşaktır (Tolbize, 2008: 4; Martin, 2005: 40; Srnivasan, 2012: 52).

Genel olarak; 1980-2000 yılları arasında doğduğu kabul edilen ve şimdi 13-33 yaşları arasında olan Y kuşağı nüfusunun, Erickson (2008)'e göre Amerika' da şu anda belirtilen sınırlara bağlı olarak 70 ile 90 milyon arasında olduğu tahmin edilmektedir (Brown vd., 2009: 7; Huybers, 2011: 16; Zemke vd., 2000: 129). Türkiye' de ise Y kuşağı, 2013 nüfus sayımına göre 26.863.941 kişiden oluşmaktadır ve Türkiye nüfusunun % 35,12'sini teşkil etmektedir (TUİK, 2013).

Peki, Y kuşağı neden önemlidir? Bu sorunun yanıtı Edelman Y Kuşağı '8095' araştırmasına ait 2012 verilerine göre şöyledir (Büyükfırat, 2013):

- Y kuşağı, dünyadaki 7 milyar nüfusun 1,8 milyarını oluşturuyor ve dünyadaki en geniş nesil,
- 2025 yılı itibariyle dünya çalışan nüfusunun %75' ini oluşturması bekleniyor.
- 2018 yılı itibariyle bir önceki nesilden daha fazla harcama gücüne sahip olacaklar.
- Tarihteki en fazla çeşitliliğe sahip ve en eğitilmiş nesil.
- İ Jenerasyonu veya Z jenerasyonu olarak bilinen IT nesli artık oluştu ve Y kuşağını anlayamazsak, Z kuşağını hiç anlayamayacağız.

1.2.2. Önemli Olaylar

Bebek Patlaması kuşağı tarihsel bir olay ile başlamış olsa da, Y Kuşağı' nın başlangıcı veya bitişi ile ilgili belirli bir olay yoktur, ancak bunun yerine çeşitli toplumsal ve kültürel olaylar bu kuşağı etkilemiştir (Schlitzkus vd., 2010: 108). İlk olarak bu nesil, son 100 yılın en zengin dönemlerinde yetişmiş olmasına rağmen, ekonomik belirsizliğin olduğu bir zamanda büyümüştür. Onlar, enerji krizi ve mevcut durgunluk ile borsadaki dalgalanmalar ve 1980'lerin petrol krizi gibi olaylara tanık olmuşlardır (Hira, 2008).

Ayrıca 1986'da Challenger Uzay Mekiği patlamıştır (http://tr.wikipedia.org/wiki/Challenger_Uzay_Meki%C4%9Fi; Junco & Mastrodicasa, 2007: 3; Yan, 2006). 1989 yılında Berlin Duvarı'nın yıkılışı,

Almanya'nın yeniden birleşmesi ve Sovyetler Birliği'nin sonu ve dolayısıyla komünizmin sonu, Soğuk Savaş'ın bitimine ivme kazandırmıştır. 1990 yılında ise önce Kuveyt'in işgali daha sonra George Bush liderliğinde Kuveyt-İrak Savaşı meydana gelmiştir (Als, 2008: 42). Kuveyt işgali ve Irak Savaşı'nın hemen ardından 1990-1991 yıllarında I. Körfez Savaşı yaşanmıştır (http://tr.wikipedia.org/wiki/K%C3%B6rfez_sava%C5%9F%C4%B1). Daha sonra 1995'te Amerikan tarihinin en büyük saldırılarından biri olarak tarihe geçen Oklahoma City'de bombalı saldırı gerçekleşmiştir (Zemke vd., 2000: 129; http://tr.wikipedia.org/wiki/Oklahoma_City_sald%C4%B1r%C4%B1s%C4%B1; Yan, 2006; Murhpy, 2007: 13).

Tıpkı X'ler gibi korkunç bir dünyada büyüyen Y'ler, ayrıca gençlik yıllarında okul ortamında şiddet saldırıları yaşamışlardır. 1999 yılında Columbine Lisesi Katliamı'nda öğrenciler tarafından silahlı saldırı gerçekleştirilmiştir (Martin & Tulgan, 2005: 57; Morton, 2002; Yan, 2006; Zemke vd., 2000: 129; Deloitte, 2009: 2; Murhpy, 2007: 13; Buahene vd., 2003: 9).

Yerli ve yabancı turistlerin saldırıları ve silahlı saldırılar gibi bir çok olaya tanık olan Y kuşağı, Oklahoma ve Columbine saldırılarından sonra 11 Eylül 2001 tarihinde gerçekleşen terörist saldırıları sonucu Dünya Ticaret Merkezi ikiz kulelerinin yıkılışına ve 2003'te Columbia Uzay Mekiği kazasına da şahit olmuştur (Zopiatis vd., 2012: 2; Valley, 2006: 24; Yan, 2006; Als, 2008: 42; Hira, 2008; Murphy, 2007: 13).

Yaşanan silahlı saldırı trajedilerinin yanısıra Y kuşağı, 2004'te tarihte en çok ölüme yol açan afetlerden biri olan Tsunami Felaketi ve 2005'te ABD tarihinin en yıkıcı ve ölümcül kasırgalarından biri olan Katrina Kasırgası gibi doğal afetlere de tanık olmuşlardır. Diğer önemli olaylar ise; Prenses Diana'nın ölümü, SARS salgını ve kuş gribidir (Yan, 2006).

Yaşanan tüm bu negatif deneyimler sonucunda Yan (2006), diğer nesiller ile karşılaştırıldığında Y kuşağının, alaycılık, şüphecilik ve karamsarlık ile tanımlanabileceğini açıklamıştır. Ayrıca Kadınlar Kolluk Yöneticileri Ulusal Derneği (National Association Women Law Enforcement Executive NAWLEE)'nin Ocak 2006 bülteninde, antidepresanlar, reçeteli ilaçlar ve Ritalin gibi diğer davranış değiştiren ilaçları çok kullanan Y kuşağından "tarihin en ilaçlı nesli" olarak bahsedilmiştir (Yan, 2006; Charrier, 2006: 7). Daha fazla ilaç dolaşmaya başladıkça bu ilaçların kötüye kullanımları da artmıştır. Ayrıca Y kuşağı üyeleri uyuşturucuya

direniş eğitim programlarının uygulamasını yaşamış olmasına rağmen hala kendilerini, ekstazi ve esrar gibi uyuşturucu maddeleri kullanan bu hâkim eğilim içinde bulmaktadırlar (Yan, 2006).

Aynı dönemde Türkiye’de ise Y kuşağı; öncelikle Türk Silahlı Kuvvetlerinin emir- komuta zinciri içinde gerçekleştirdiği bir askeri müdahale olan 12 Eylül darbesi ve 80 İhtilali olayları, 15 Eylül 1984 Eruh ve Şemdinli Baskınları, 1993 Madımak Olayı olarak adlandırılan Madımak Oteli’nin yakılması, 1993 Ölüm Yılı olarak da adlandırılan Turgut Özal, Uğur Mumcu, Eşref Bitlis ve Adnan Kahveci gibi orgeneral, gazeteci, yazar, siyasetçi ve devlet adamı gibi ülkeyi etkileyen önemli isimlerin ölümü, 1993 Ermenistan’ın Azerbeycan’ı işgali, 1994’te Türkiye’nin ilk uydusu Türksat’ın düşmesi, 1995 Gazi Mahallesi Olayları, 1996 Susurluk Skandalı, 1999’da yaklaşık 16 milyon insanın hayatını kaybetti, 17 Ağustos Depremi, 2001’de tüm ülkeyi etkisi altına alan ve Türkiye tarihinin en büyük ekonomik krizi olan Şubat 2001 krizi, 2008’de Ergenekon Davaları ve gündeme damgasını vuran, Y kuşağı gençlerinin görüşlerini anlatmak ve isteklerini kabul ettirmek için günlerce parkta kaldıkları 2013 Gezi Parkı Olayları gibi Y kuşağını ve ülkeyi derinden etkileyen doğa olayları ve ekonomik, siyasi, toplumsal, sosyal ve kültürel olaylara tanık olmuştur.

Bu küresel ve toplumsal olayların ötesinde, Y kuşağı, hem internete hem de bilgisayarlara erişim gibi ilerleyen teknolojik değişimlerden de yararlanmış ve yararlanmaktadır (Brown vd., 2009: 8; Yan, 2006). Onlar kişisel bilgisayarlar, internet, mikro dalga fırınlar, fax makinaları ve cep telefonlarından önceki dönemi hatırlamamaktadırlar, doğduklarında zaten bütün evlerde internet, kişisel bilgisayar ve cep telefonları vardır (Spence, 2009: 12; Chester, 2002: 13; McCrindle Research, 2006: 15). Dolayısıyla Y kuşağı bütün gün tamamen internete bağlı olan ilk nesildir (Valley, 2010: 24). Onlar, oyun oynamak, internette gezinmek, okul ve üniversite çalışmaları, müzik ve video indirmek, dünya çapında insanlarla etkileşimde bulunmak için bilgisayar kullanarak her zaman ve her yerde internete bağlı olmakta mesajlaşma, facebook, twitter ve TV reality showlarının olduğu bir dünyada büyümektedirler. (Ricks, 2010: 6; Als, 2008: 44).

1.2.3. Karakteristik Özellikleri

Kupperschmidt (2000)'e göre; kuşakların karakteristik özellikleri; değerler, tutumlar, tercihler ve davranışları içermektedir.

Y kuşağını pozitif ve negatif özellikler olmak üzere genel olarak 12 özellikte anlatan Chester (2002)'a göre, Y kuşağı; uyumlu, yenilikçi, yetenekli, esnek, hoşgörülü ve kararlı olmak gibi pozitif; ve açık sözlü, sabırsız, duyarsız, serbest, şüpheci, saygısız, kendine aşırı güven gibi negatif özelliklere sahiptir.

McQuenn (2011) ise "The New Rules of Engagement" adlı kitabında Y kuşağı hakkında giderilmesi gereken yaygın 7 mit olduğundan bahsetmektedir. Bunlar; bencildirler, geleceği düşünmezler, ahlaki pusulaları yoktur, saygısızdırlar, tembeldirler, sadece online olarak iletişim kurmak istemektedirler ve eski kuşaklar ile bağlantı kurmak istememektedirler.

Ayrıca literatürde genel olarak Y kuşağı üyeleri; bireysel, iyimser, gerçekçi, aynı ayna birden çok görev yapabilen (multitasker), ileri düşünceli, teknoloji meraklısı ve tekno-anlayışlı; aynı zamanda sosyal, şehir yaşamına uyum sağlayabilen, çeşitliliğe açık, aktif, başarılı, işbirlikçi, ekip odaklı ama bireyci, açık fikirli, amaç yönlü, karamsar, sabırsız, özgürlüğüne düşkün, girişimci, yenilikleri kolay benimseyen, bağımsız, cesur ve yüksek özgüvene sahip olmak gibi karakteristik özelliklere sahiptirler (Shaw & Fairhurs, 2008: 368; Mengi, 2009; Glass, 2007: 100; Egnatoff, 1999: 204; Meier & Crocker, 2010: 69; Eriş vd., 2013; Notter, 2002:5; Yüksekbilgili, 2013: 346; Deloitte, 2005: 2; Sherman, 2009: 8; Yeaton, 2008: 69-70; Martin & Tulgan, 2006: 58; Özer, 2007: 205). Senbir (2004), Y'lerin karakteristik özelliklerinden bahsederken; bu kuşağın teknolojik ve bireysel olmakla beraber X'lerin kanaatkâr ve idealist ruhlarının yansımalarını da taşıdıklarını belirtmiştir.

Y kuşağının karakteristik özelliklerinden bahseden Mengi (2009)'ye göre ise bu kuşağın sadakat duyguları azdır, teknoloji hayatlarının bir parçasıdır, narsist, bireyci ve girişimcidirler, çalışmaktan hoşlanmazlar ve eğlenceyi çok sevmektedirler, otoriteye karşı saldırgan davranmaktadırlar, istekleri çoktur ve tatminsizdirler. Ebeveynlerinin yaşamış olduğu yağ kuyrukları, benzin sıkıntıları gibi olayları yaşamadıkları için "her zaman böyleydi ve hep böyle olacak" diye düşünmektedirler. Beklentileri yüksektir ama bedellerini ödemek istememektedirler. Hızlı tüketmektedirler. Eş zamanlı olarak birçok işi birden yapabilmektedirler. Kitleliliği

değil, bireyselliği sevmektedirler. Girişimcilik en önemli özelliklerindendir ve özgüvenleri çok yüksektir. İş hayatlarının başlangıcında CEO ya da patron olmayı hedeflemektedirler. İşe bakışları ise iş ve yaşam dengesidir.

Bazzal (2006)'da çalışmasında Y kuşağının en önemli ortak özelliklerinin kendilerine güven, özgürlük, kişisel yaklaşım, teknoloji tutkunluğu ve hız olduğunu belirtmiştir.

Bu özelliklerinin yanı sıra; Pekala (2001)'ya göre; Y kuşağı, dinleme, iletişim, bağımsız düşünme, zaman yönetimi, takım çalışması, işe bağlılık ve güçlü bir iş etiği gibi temel becerileri yönünden de eksik görünmektedirler.

1.2.3.1. Kültür, Aile Yapısı ve Değerler

Y kuşağının literatürde yaygın olan ilk özelliği, aileleri tarafından sürekli korunmaları, desteklenmeleri ve "özel bireyler" olarak yetiştirilmelerinin vermiş olduğu bir "özgüven" duygusu ve açık ve hoşgörülü bir topluma, ailevi ve toplumsal değerlere olan bağlılığa ve ahlaki değerlere olan eğilimleridir (Behrstock & Clifford, 2009: 2; Swanson, 2008: 31).

Yaşanan toplumsal ve dünya olayları sonucunda Y kuşağı tarihin en çok korunan nesli olmuştur ve ebeveyn denetimi milenyum çocukları ile birlikte yeni bir anlam kazanmıştır (McGlynn, 2005: 14). Y kuşağı çocukları da tıpkı X kuşağı gibi çift gelirli aileler, boşanmalar ile çocuk bakım merkezlerinde büyümelerine rağmen onlar çok farklı ebeveynlik stilleri yaşamışlardır. Ebeveynleri dünyanın çocuklarına yüklediği sıkıntılardan onları korumuşlardır. Piyano derslerinden futbol kamplarına kadar herşey onlar için planlanmıştır. Bir disiplin metodu olarak dayanın yerine ödül-ceza sistemi almıştır. (Huybers, 2011: 17; Weston, 2006).

Y kuşağı çocukları kariyerlerine odaklanmış, diğer herşeye ulaşmış ve sonrasında aynı coşku ile ebeveyn olmaya hazırlanmış geç doğum yapmış Boomer ebeveynler (orta yaşlı profesyonel ebeveynler) (Zemke vd., 2000: 130) ile geri kalanı, ebeveynlik ile ilgili tüm dikkatini onlara vermiş olan X ebeveynlere sahip olmuşlardır. Onların çoğu geleneksel olmayan aile türleri olmasına rağmen, her iki durumda da Y kuşağı üyeleri çocuk-merkezli ailelerde büyümektedirler (Morton, 2002). Aileleri onlara "özel bireyler" olduklarını hissettirmişlerdir ve Boomer ebeveynler tarafından

her zaman maddi ve manevi olarak desteklenerek yetiştirilmektedirler(Swanson, 2008: 31).

Arman (2013)'in "Yaşasın Y kuşağı" yazısında, Kuran, Y kuşağı ailelerinden bahsederken, onların ailelerine inanılmaz düşkün olduklarını, hatta bu nedenle Y kuşağı ailelerinin çocuklarının bir sorunu olduğunda anında aşağı inen, halleden ve tekrar yukarı çıkan "helikopter ebeveynler" olarak adlandırıldıklarını ve inanılmaz bir destek sağladıklarını belirtmiştir. Aileleri sürekli özveride bulunmakta, onların iş ve sosyal faaliyetlerini denetlemeye çalışmakta ve çocuklarının etrafında gezinmektedirler (Glass, 2007: 100). Dolayısıyla aile onlar için çok önemlidir. Bilişim International'ın "İnsanlar Yaşadıkça- As long as people live TM2003" araştırmasında, tüm örneklem bazında aynı olmakla beraber, 13-19 ve 20-29 yaş gruplarında "aileyi korumak"değeri son dört yılın bir numaralı kişisel değeri olarak ortaya çıkmıştır (Senbir, 2004: 71).

Y kuşağı üyeleri, gelenekçi kuşağın etkisiyle inanç ve sadakat duygusuna sahip olmuşlar, X ebeveynler onlara şüphecilik ve temkinli olmayı aşlamış ve idealist Boomer kuşağı ebeveynlik tarzı sayesinde ise iyimser ve kendine güvenen bireyler olmuşlardır. Eğer bu kuşağı tanımlayan tek kelime varsa o da "gerçekçi" olmalarıdır (Lancaster & Stillman, 2002; Huybers, 2011: 17).

Aile bağları bu kadar güçlü olan ve aileye son derece önem veren Y kuşağının bu özelliğini ABD' de "The Pew Research Center" tarafından yapılan "Generation Survey Next Study" araştırması (2007: 5) da desteklemektedir. Araştırmaya göre Y kuşağı katılımcılarının %93' ünün aile yaşamlarından ve %91' inin ailesi ile ilişkilerinden memnun olduğu ortaya çıkmıştır.

Kültürel açıdan bakıldığında ise, Y kuşağı, geçmiş nesillerden daha fazla ırksal ve kültürel hoşgörüye sahip bir kuşaktır. Eşcinsel hakları ve geleneksel olmayan cinsiyet rolleri daha yaygın olarak kabul edilir hale gelmiştir. Onlar kadınlara saygının arttığı ve kadın ve erkeklerin eşit olarak kabul edildiği ilk nesil iken aynı zamanda tarihin etnik ve ırksal olarak en çeşitli neslidir. Onlar ırk, cinsiyet, etnik köken ve cinsel yönelimler ve ekonomik statü konusunda farklılıkları kabul eden ve açık fikirli olan bir nesildir (Yan, 2006; Blain, 2008: 12; Huybers, 2011: 17; Brown vd., 2009: 8; Morton, 2002). Çünkü onlar farklı milletlerden olan komşular, okul ve çevrelerindeki arkadaşlar, çift ırklı ve çok kültürlü ailelerden oluşan evlilikler ile çok kültürlü, çok ırklı ve küresel bir dünyada büyümektedirler (Weston, 2006; Blain, 2008: 12).

Y kuşağı üyelerinin yaşam stili ise, onlar nispeten sakin bir yaşam sürmektedirler; müzik dinlemek, arkadaşlarıyla gezmek, sinemaya gitmek, dışarıda yemek yemek ve TV izlemek gibi faaliyetlerden hoşlanmaktadır. Onlar nadiren tenis ve motosiklet gibi yüksek aksiyon faaliyetlerine katılmaktadırlar. Çoğu pratik, rahat ve değer odaklıdır (Paul, 2001). Dolayısıyla bu kuşak işyerinde de ahlaka ve değerlere dayanan ve amaca yönelik bir çalışma istemektedir (Behrstock & Clifford, 2009: 2).

Y kuşağının temel değerleri ise; iyimserlik, vatandaşlık görevi, güven, başarı, sosyallik, çeşitlilik ve ahlaktır (Zemke vd., 2000: 132; Notter, 2002: 5). Eriş vd., (2013)' nin öğrencilerden oluşan bir odak gruba yaptığı çalışmada Y kuşağının hayatlarında en değer verdikleri şeyler ise; aile, sağlık ve kariyerdir (Eriş vd., 2013: 155).

1.2.3.2. Öğrenme Stilleri

Y kuşağı, tüm kuşaklar içerisinde en eğitilmiş olan nesildir. Y kuşağının büyük bir kısmı liseden sonra üniversiteye girmiş, lisans derecelerini tamamlamış ve bir çok durumda onlar yüksek lisans ve doktora dereceleri ile ilerlemişlerdir (Meier vd., 2010: 72). Bu bakımdan bu nesil, bir kariyer yolu oluşturmak için bilgi, yetenekler, beceri geliştirme, öğrenme ve eğitimin önemini anlamaktadır (Mask, 2007).

Ancak bu kuşağın karakteristik özellikleri göz önüne alındığında onların öğrenme sürecine etkileri hakkında bazı endişeler vardır. Onların dikkat süreleri kısadır ve bu kuşak üyelerinin çoğu, televizyon izlerken aynı anda telefonla konuşmaya, ödev yaparken yemek yemeye veya aileleri ve arkadaşları ile etkileşim halinde olmaya alışkındırlar (Frاند, 2000: 18; Shaw & Fairhurst, 2008: 372). Bu nedenle rutin çok görevli davranışlarının, onların dikkat sürelerini kısaltabileceği ve iç gözlem ve eleştirel düşünme yeteneklerini azaltabileceği söylenmektedir (Nicholas, 2008: 6). Bu endişelere rağmen onların teknoloji kullanımı konusunda kendilerine olan güveni öğrenme için bir araç olabilir (Trei, 2006).

Deloitte Araştırması (2005)'na göre; Y kuşağının tercih ettiği öğrenme stilleri; iletişim ağları, takımlar ya da liderli gruplar ile öğrenme, multi-medya kullanarak öğrenme, eğlenceli bir şekilde öğrenme ve deneyimsel öğrenmedir.

Deneyimsel/Yaparak öğrenme. Y kuşağının sürekli öğrenme için kavrama ve adaptasyon özelliği vardır (Watson, 2010: 9). Aynı zamanda bu kuşak yaparak öğrenme konusunda önceki nesillerden daha rahattır. Y kuşağı üyeleri ilkokul ve lisede yuvarlak masa toplantılarıyla ve çalışma takımlarıyla tamamlanan deneyimsel öğrenme ortamı sağlayan okullara gitmektedirler (VanHecke, 2006). Onlar kendi bilgilerini inşa etmek (Skiba & Barton, 2006) ve hemen sürece dâhil olmak istemektedirler (Sheets, 1999: 54). Y kuşağı üyeleri, araştırmacı doğası ve şiddetli bağımsızlık gibi karakteristik özelliklerini 'keşfederek öğrenme' üzerine inşa ederek, öğrenmeye deneyimlerini katmaktan ve kendi görüşlerini ifade etmekten hoşlanmaktadırlar (Skiba & Barton, 2006; Sheets, 1999: 54). Frand (2000)'e göre; onlar "Nintendo Nesli"dir ve onlara göre gizli kapıları keşfetmek için sürekli deneme ve hata yapmak kazanmanın anahtarıdır. Brown, (2000) ise onları "Dijital Brikolaj"lar (Farklı parçaları birleştirip yeni bir şey ortaya çıkarma) olarak ifade etmektedir ve ona göre bu nesil, yeni birşeyler yaratmak için bilgi parçaları, nesneleri ve araçları toplamaktadır. Görselleştirme, simülasyonlar ve alan çalışması gibi diğer katılımcı metotlar onların öğrenme repertuarlarının bir parçasıdır (Oblinger & Oblinger, 2005: 12; Brown, 2000: 14).

Görsel/Dijital Öğrenme. Teknolojinin hayatının bir parçası olduğu Y kuşağı, sınıf ortamında da teknoloji entegrasyonunun olması beklentisi içerisinde. Onlar teknoloji kullanımını sosyalleşmek, keşfetmek ve iletişim aracı olarak görmelerinin yanısıra öğrenmeyi kolaylaştıracak bir araç olarak da görmektedirler (Hartman vd., 2007: 64). Çünkü televizyona ve interaktif medyaya maruz kalarak büyüyen bu neslin metin okuryazarlığı önceki nesillere göre daha az gelişmiş ve dolayısıyla onların önceki nesillere göre daha fazla görsel okuryazarlığı artmıştır. (Oblinger & Oblinger, 2005: 5). Bu nedenle Y kuşağı ders kitabından öğrenmek yerine anında internetten bilgi edinmeyi tercih etmekte ve onlar öğrenme ortamı içerisine teknolojinin eklenmesini istemektedirler (Skiba & Barton, 2006). Dolayısıyla talimat kılavuzları, teknik ipuçları ve anlatıma dayalı dersler unutulmuştur. Günümüz video oyunları deneme yanılmaya dayanmakta ve Y kuşağı bunları bir tür metafor olarak görmektedir (Feirtag & Berge, 2008: 458).

Takımlarda Öğrenme/ Etkileşim ve İşbirliği. Deneyimsel öğrenme (yaparak öğrenme) ve görsel öğrenme dışında Y kuşağının bir diğer öğrenme stili ise takımlarda öğrenmedir. Onlar genellikle takımlarda öğrenmeyi tercih etmektedirler. Bu neslin

üyeleri arasında eşler arası (peer to peer) bir yaklaşım yaygındır, onlar öğrenme sürecinde yardımcı olmak için akranlarına başvurmakta ve birbirlerine yardım etmektedirler (VanHecke, 2006; Oblinger & Oblinger, 2005: 7).TTT Yaklaşımı (konuşma, metin, test) onlar için değerli değildir. Ders metnini okumak, soru sormak ve test çözmek gibi geleneksel öğrenme paradigmaları onlara göre değildir. Onlar akran etkileşimlerine katılmayı ve takımlarda çalışmayı tercih etmektedirler. Bloglar, küresel ağlar ve oyunlar onları öğrenmeye teşvik eden sosyal etkileşim araçlarıdır. Oblinger & Oblinger (2005)'e göre sosyal etkileşimler öğrenmenin önemli bir unsurudur. Sınıf ve online eğitim etkileşim için fırsat sağlamıyorsa Y kuşağı bunlara katılmayacaktır (Oblinger & Oblinger, 2005: 13; Skibo & Barton, 2006).

Dolayısıyla hızlı teknolojik değişimler, video oyunları ve internet ile büyüyen bu nesle, onları eğitenler ya da işverenler, geleneksel bir eğitim kılavuzu ya da ders yöntemi yerine eğitim için bir video oyun formatı kullanmaktadırlar (Morton, 2002).

1.2.3.3. Teknoloji

Teknoloji bu kuşağın belirleyici özelliklerinden ve onları tanımlayan faktörlerden biridir. Çünkü Y kuşağı, işgücüne giren dördüncü nesil ve işgücü piyasasında tam bir bilgi ve teknoloji anlayışı ile yer alanve birçok bakımdan bilgisayar tabanlı toplumda büyümüş olan ilk nesildir. Bu yüzden Y kuşağına "dijital yerliler" (Dijital teknolojinin başlangıcı veya gelişimi sırasında doğmuş kimse) de denilmektedir (Als, 2007: 42; Glass, 2007: 101; Valley, 2010: 24; Meier & Crocker, 2010: 75; Yeaton, 2008: 69).

Bilgisayarlar 1980'lerin başında yaygın olmamasına rağmen bu nesil modern teknolojilerden büyük ölçüde yararlanmış, evde veya okulda onları kullanmıştır. Onlarbasit bilgisayar oyunları oynayarak bilgisayar kullanımını anlamaya başlamış ve araştırma makalesi yazmak için internette nasıl kullanacağını öğrenmişlerdir (Als, 2007: 42; Glass, 2007: 99). Yani teknolojik gelişmeler X kuşağı döneminde başlamış olmasına rağmen, Y kuşağı teknoloji içinde doğmuştur ve onlar dijital dünya hakkında çoğu zaman öğretmenlerinden ve ailelerinden daha fazla bilgiye sahip olmuşlardır (Meier vd., 2010: 69).

Ancak bu teknolojik etki bütün Y kuşağı üyeleri için geçerli olmayabilir. Çünkü 1990'larda etnik ve azınlık grupları arasındaki dijital bölünme ya da düşük

gelirli ailelerde teknolojiye erişim konusunda eşitsizlikler olmuştur. Son on yılda bu durum değişmiştir ancak teknolojinin nesiller arasındaki ilk etkileri konusunda farklılıklar söz konusudur (Wells & Lewis, 2006: 6).

Bugün ise artık hemen hemen her Y kuşağı üyesi Facebook, Twitter gibi sosyal ağlar ile LinkedIn gibi profesyonel ağları kullanmaktadır, bütün gün tamamen internete bağlı olmakta ve günü gününe bilgi edinmektedir (Anantatmula&Shrivastav, 2012: 12). Hatta yine ABD’ de "The Pew Research Center" tarafından yapılan "Generation Survey Next Study" araştırması (2007)’na göre Y kuşağı katılımcılarından en az ve ara sıra kullananlar bile %86’ lık bir oranda interneti kullanmaktadır, %51’i 24 saat içerisinde anlık mesaj ve e-mail almakta ve %54’ ünden fazlası sosyal ağları kullanmaktadır.

Ayrıca, teknolojinin, birkaç saniye içinde bir soruya cevap almak, video ya da müzik indirmek, arkadaşlarıyla konuşmak gibi faydalarından da yararlanmaktadırlar. Elle taşınan GPS sistemleri sayesinde arkadaşlarını takip etmekte, yeni medya platformları dünyasında resimlere, tweetlere ve mesajlara anında ulaşmaktadırlar. Aynı zamanda Youtube sayesinde film yıldızları, televizyon ünlüleri ve siyasi liderleri eleştirebilmektedirler. İnternetin yanısıra sayısız televizyon kanalı tarihin en küresel bilince sahip neslini yaratmıştır. Sosyal ve politik medyanın bilgi bombardımanı bu neslin küresel yönelimini arttırmıştır (Valley, 2010: 25). Ayrıca Y kuşağı teknoloji kullanımı sayesinde neredeyse dünyanın her bir köşesini ziyaret etmiştir (Huybers, 2011: 17).

Yine teknoloji sayesinde bu kuşak, ekonomik hareketliliğin bir aracı olarak ATM ve kredi kartlarının olduğu nakitsiz bir toplumda var olmuştur. Anlık haz duygusuna sahip olan Y kuşağı bunun doğal bir uzantısı olan bir müşteri hizmeti görmektedir. Tüketici grubu olarak da Y kuşağı daha fazlasını beklemektedir ve onlar satın almadan deneme, özgün faydaları olan ve standart olan markalardan ziyade kişiselleştirilmiş ürünler, online ürün özelleştirme ve 7/24 müşteri hizmeti, istemektedirler. Kısacası onlar teknoloji sayesinde, istedikleri şeyin, istedikleri zaman, istedikleri yerde ve istedikleri zamanda olmasını beklemektedirler (Rettie, 2002: 261; Feirtag & Berge, 2008: 460).

Bazı kaynaklara göre; Y kuşağı tarafından kullanılan yeni ve gelişmiş teknolojik iletişim yöntemleri bu kuşağa gerçeklik, yazarlık ve bağımsızlık gibi

özellikler katmıştır (Weston, 2006); bazı kaynaklara göre ise bu yöntemler onları sadakatsiz, kaygılı ve saygısız yapmıştır (Kowarik, 2008).

İş dünyasında ise, Y kuşağı mevcut işgücündeki en birbirine bağlı ve teknoloji dostu olan nesildir. Onlar başkalarıyla kolayca iletişim kurmakta ve bilgiye en hızlı şekilde ve anında ulaşabilmektedirler. Bu teknolojik seviye onların kişisel yaşamları ile iş yaşamları arasındaki çizgiyi belirsizleştirmektedir. Örneğin, Y'ler evlerinde akşam yemeğinden önce bir iş görüşmesi yapabildiği gibi, işyerinde bir toplantı esnasında önceden gelmiş olan kişisel bir elektronik postaya ya da mesaja cevap verebilmektedirler (Cruz, 2007). Trunk (2007)'a göre onlar ne olursa olsun ve her nerede olurlarsa olsunlar zamanlarını anlamlı ve faydalı bir şekilde geçirmektedirler. Teknolojik gelişmelerden dolayı onlar, iş konusunda ofis dışından da kaliteli sonuçlar üretilebileceklerine inanmaktadırlar (Brown vd., 2009: 10).

Y kuşağının teknoloji ile olan rahatlığı işyerinde en son teknoloji için talebi de beraberinde getirmektedir (Morton, 2002: 47). Dolayısıyla Y kuşağının teknolojiye bu eğilimi ile birlikte, zaman kaybetmeksizin işleri yürütmek için küresel olarak kullanılan interneti işgücü de kucaklamıştır (Als, 2008: 44). Bugün elektronik postalar, konferans görüşmeleri olmadan organizasyonların verimli çalışamayacakları düşünülmektedir. Y kuşağı artık yüz yüze toplantılar yerine elektronik posta ya da telefon ile aramayı tercih etmektedir (Meier & Crocker, 2010: 75). Ayrıca İş dünyası Y kuşağı sayesinde sürekli bilgi toplayarak ve paylaşarak, sadece kültürler, misyon ve hedefler, ürünler, hizmetler, müşteriler, ücret ve ikramiyeler değil aynı zamanda kullanmaya alışkın oldukları ve onları destekleyen teknoloji hakkında da her türlü bilgiyi sağlayabilmektedirler (Martin, 2005: 41).

Bu nedenle Y kuşağının sadece teknoloji ile rahat olmaları değil aynı zamanda doğuştan teknoloji anlayışına sahip olmaları, onların organizasyonun sahip olduğu değerli bir varlık olarak görülmesine neden olmaktadır (Als, 2008: 47).

Kısacası, Y kuşağının eğitimi, iş hayatı, kişisel hayatı, sosyal hayatı ve ilişkilerini ve yaşam tarzını etkileyen teknoloji bu neslin şekillenmesinde büyük bir faktördür (Als, 2008: 42).

1.2.4. İş Yeri Özellikleri

21. yüzyılda hayat nadiren doğrudan ve sıralıdır. Geleneksel olarak, ilk olarak eğitim aşaması tamamlanır, daha sonra çalışma hayatı başlar ve sonrasında ya kariyer değişikliği ya da emekliliktir. Ancak farklı kariyerler, roller, aşamalar ile Y kuşağının hayatı daha farklıdır. Bugün eğitim aşaması, çoklu kariyer, birkaç kez yeniden eğitim gibi süreçlerle yetişkinliğe kadar ve tüm çalışma hayatı boyunca uzamaktadır (McCrindle Research, 2006: 9).

Bu nedenle Y kuşağı işyerinde birden çok ihtiyaçla karşılaşmaktadır. Bunlar; verilen görevi tamamlama ve finansal ödüller alma, işyerinde eğlence, sosyal ilişkiler, eğitim, kişisel gelişim, daha fazla doyum ve hatta çevresel sürdürülebilirliktir. (McCrindle Research, 2006: 9). Araştırmalara göre de Y kuşağı iş yaşamından en çok şey isteyen kuşaktır (Puybaraud, 2010; Yüksekbilgili, 2013: 345).

Y kuşağı birçok bakımdan önceki kuşaklardan farklıdır. Bu farklardan birisi de onların iş etiğidir. Y kuşağının işyerinde aradığı temel özellikler; eğlenceli bir iş ortamı, parasal olmayan ek ödemeler ve esnek çalışma saatleridir (Cole vd., 2002: 4).

Bazı kaynaklara göre, Y kuşağının iş ve kariyer konusunda önem verdiği kendilerini motive eden temel faktörler belirli unsurlar altında toplanmıştır. Ancak hepsinde ortak olan genel faktörler ; kendini geliştirme, iş yaşam dengesi, kendini ispat etme ve sorumluluk alma, iyi yönetim ve yönetim stili, ödüllendirme, rekabetçi bir maaş, çalışma ortamı ve işyeri kültürü,kariyer gelişim fırsatları, sürekli öğrenme ve takım odaklı çalışmadır (Karefalk vd., 2007; Felix, 2007; Cruz, 2007; McCrindle Research, 2006:20-23; MonsterTRAK, 2008: 5; Glass, 2007: 101; Keleş, 2011: 135, NAS, 2006:4; NAS, 2007:12; Meier & Crocker, 2010: 70-71).

Bu bağlamda Y kuşağı üyeleri, yukarıda ve bir önceki bölümde bahsedilen karakteristik özelliklerini iş ortamına taşımaktadırlar. Dolayısıyla işverenler, yöneticiler, liderler ve eğitmenler bu kuşağın belli kilit özelliklerini bilirlerse bu karakteristik özellikleri iş dünyasına nasıl uyarlayacaklarına yönelik benzer bir yaklaşım uygulayabilirler (Feirtag & Berge, 2008: 460).

1.2.4.1. İyi Yönetim ve İdeal Yönetici

Y kuşağının yönetim karakteristikleri birçok anketle ortaya çıkmıştır. RHI (2007) araştırmasına göre çalışanların yöneticileri ile arasındaki ilişkinin kalitesi iş doyumuna bağlıdır. Daha önce de belirtildiği gibi Y kuşağı aileleri, öğretmenleri ve diğer otorite figürleri tarafından sürekli denetim ve rehberlik görmeye alışkındırlar. Dolayısıyla onlar yöneticileri ile de aynı ilişkiyi aramaktadırlar ve sürekli geri bildirim beklemektedirler. Araştırmaya katılanların çoğu yöneticisi ile günde neredeyse birkaç kez iletişim kurmak istediklerini belirtmişlerdir (RHI, 2007: 10).

Y kuşağının ideal yönetici özelliklerinden biri; yöneticinin iyi anlaşabildikleri ve birlikte çalışmanın kolay ve keyifli olması, anlayışlı ve şefkatli, esnek ve açık fikirli olmasıdır. Yöneticiler iletişime ve çalışanların fikirlerine değer vermeli ve işyerinde saygı, samimiyet, şeffaflık ve güvenin olduğu bir ortam yaratmalıdırlar(RHI, 2007:10; McCrindle Research, 2006: 22).

Y kuşağının bir diğer ideal yönetici özelliği; yöneticilerinin aynı zamanda onlara tavsiyeler veren, mesleki gelişimleri hakkında rehberlik sunan bir danışman ve rehber olmalarıdır. Onlar gayriresmi rehberliği tercih etmektedirler (Rollsö, 2008: 31; RHI, 2007: 10).

Ayrıca ideal yönetici; tam yetki vermeli, emir komutadan ziyade daha çok fikir birliği, yapılandırılmış ve hiyerarşiden ziyade daha organik, otokratik olmaktan ziyade daha katılımcı daha esnek olmalı ve çalışanına güvenmelidir. Çalışanları ile görevler için sorumluluklarını paylaşmalı ve bir görev verdiği zaman işyerinde sınırlanmaksızın bir süre de vermeli ve çalışanına görevi yapabileceğine dair güvenmelidir (McCrindle Research, 2006:22; RHI, 2007: 10; Crampton & Hodge, 2009: 4). Onlar ayrıca net direktifler ve yönetsel destek beklemektedirler. İşverenlerin Y'ler için yönetim tarzında; esneklik, deneme-yanılma için zaman planı, işbirliği ve hız denetimi olması gerekir. (Martin, 2005: 40).

Martin & Tulgan (2005)'a göre ise Y kuşağının ideal yöneticide aradığı özellikler; geribildirim verme ve almada açıklık, görüşlerine saygı, patron olmaktan ziyade kişilerarası ilişkiler, öğretici bir "hadi düzeltelim" tarzı, takım performansının yanı sıra bireysel olarak tanımadır.

Y kuşağının yönetim anlayışına gelince ise; araştırmalar algılanan yönetsel yetkinlik ile Y kuşağının iş yerindeki memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu

göstermektedir (Eisner, 2005: 7). Yönetim biçimi Y kuşağının işverende aradığı en önemli motivasyonel özelliklerden biridir (Meier&Crocker, 2010: 73). Onların en çok şikâyet ettikleri konulardan birisi micro yönetimdir çünkü onlar çok yakından idare ve denetim istememektedirler. Sadece düzenli bir geribildirim ve yönetici rehberliği beklemektedirler. Y kuşağı çalışanları için görev performanslarında özgürlük olması da çok önemlidir (D'Netto, 2011: 6; Martin, 2005: 42; Crampton & Hodge, 2009: 4). Dolayısıyla Y kuşağı çalışanları daha az kontrol, daha az yapılandırılmış ve çok yönlü yapıları tercih etmektedirler (Kim, 2009: 554).

Kısaca Y kuşağının yönetim algısı aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır Akdemir vd., 2013: 20):

- Görev tanımları, çalışma koşulları ve çalışma saatlerinde esnek bir yönetim anlayışı,
- Denetim mekanizmalarını çok sık kullanmayan bir yönetim anlayışı,
- Lider odaklı, katılımcı ve yönlendirici bir yönetim anlayışı,
- Kişilerarası farklılıkları gözetken ve değer veren bir performans sistemine sahip bir yönetim anlayışı,
- Yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik ve takdir eden bir yönetim anlayışıdır.

1.2.4.2. Çalışma Ortamı

İşyeri ortamı fiziksel ve sosyal çevre olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Fiziksel çevre, mobilya tasarımı, ses, ışık seviyesi gibi fiziksel unsurları içerirken, sosyal çevre ise işyeri atmosferini ve sosyal etkileşim koşullarını içermektedir. Fiziksel ve sosyal çevre birbiriyle bağlantılıdır ve fiziksel çevre açık ve etkileşimli sosyal çevreyi etkiler bazen de tam tersi olabilmektedir (Rollsö, 2008: 35).

Y kuşağını işte tutmak için fiziksel ve sosyal çevre son derece önemlidir. Y kuşağı da tıpkı X kuşağı gibi işyerinde rahat, samimi ve eğlenceli bir çalışma ortamını tercih etmektedir (Cole vd., 2002; Meier & Crocker, 2010: 72). Onlar sosyal açıdan işyerinde çalışma arkadaşları ile etkileşime ve dostluklar geliştirebilme olanakları olmasına büyük ölçüde değer vermektedirler (Hoff, 2010: 21). Y kuşağı çalışanları, sosyal etkileşim imkânlarının sağlanması ve arkadaşlarıyla çevrili bir iş ortamı istemektedirler. Çünkü onlar okul yıllarından itibaren rahat bir ortamda ve gruplar ve

takımlar içerisinde çalışmaya alışmışlardır(RHI, 2007: 13; Yetimoğlu, 2012; Deloitte, 2007:5; Yeaton, 2008: 70).

Ayrıca işyerinin fiziki ortamı da önemlidir. Fiziksel çevre çalışanların hem fiziksel sağlığı hem de psikolojik durumunu etkilemektedir. Y kuşağı için tatmin edici bir fiziksel çevre, ışık alan, ferah, açık ve hoş bir tasarıma sahiptir (Datta Gupta &Christensen, 2008: 53-55). Onlar güzel bir ofis ortamında ya da bazen iş dışında bir yerde örneğin evde veya güneşli bir günde dışarıda çalışmak istemektedirler. Kısacası hem ev hem de iş hayatını birlikte yürütmeyi seven Y kuşağı üyeleri, evlerine benzeyen ve sıcak ve samimi ortamlarda çalışmayı tercih etmektedirler (RHI, 2007: 13; Yetimoğlu, 2012; Deloitte, 2007:5).

İş ortamı konusunda Y kuşağının işverenlerinden de beklentileri yüksektir. Onlar sürdürülebilirlik ve sorumluluk açısından iyi bir performansa sahip, pozitif bir organizasyon kültürünün olduğu ve destekleyici bir liderin bulunduğu iyi bir işyeri ortamında çalışmak istemektedirler (Arakawa, 2013: 9).

1.2.4.3. Organizasyona Güven ve Sadakat

Y kuşağı çalışanları, işverenlerine sadık ve işkolik Boomer ebeveynlerinin aksine organizasyonlarına karşı sadık değillerdir ve uzun süre kaldıkları bir işte sıkıldıklarında değiştirmek için hızlı hareket etmektedirler (Huybers, 2011: 23). Çünkü onlar, işin gerçektışı ve geçici olduğunu düşünmektedirler. Bu düşünce onların işverenlerine karşı daha az sadakat ve bağlılık duygusu hissetmelerine neden olmaktadır (Karefalk vd., 2007: 10).

Y kuşağı üyeleri, genellikle çalıştıkları organizasyondan yararlanabildiklerini hissettikleri zaman uzun kalmaktadırlar. Bu kuşak için rahat bir ofis ve etkileyici bir iş unvanı başarı ile eşdeğerdir (Hastings, 2007). Bu nedenle onlar daha iyi bir iş teklifi yapıldığı zaman itiraz etmemektedirler. Çünkü Y kuşağı çalışanları işe çok yüksek beklentilerle başlamaktadırlar ve sıkıcı işler yaparak kariyer merdivenlerini tırmanmak istememektedirler. Dolayısıyla işe ilk günden ilginç bir işle başlamak istemekte ve eğer işlerinde mutlu değillerse ve daha iyi bir fırsat bulurlarsa anında başka bir organizasyona geçmek istemektedirler (Als, 2008: 45; Mukundan vd., 2013: 83; Martin & Tulgan, 2006: 58).

İş unvanı ve şirket imajı dışında Y kuşağının çok çabuk iş değiştirme nedenlerinden bir diğeri de yüksek beklentileridir. Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre aslında Y kuşağı çalışanlarının %45' i kariyerlerinin devamında da o anki işyerinde devam etmek istemektedirler. Ancak onların çalıştıkları işyerinden kendilerine yeni deneyimler ve fırsatlar sunmalarına yönelik yüksek beklentileri vardır. Dolayısıyla aslında onları "sadakatsiz" olarak nitelendirmek yerine, Y kuşağının daha çok "koşullu bir sadakat anlayışı" olduğu söylenebilmektedir (Eyiusta, 2013: 51; Hewlett vd., 2009:4).

Çünkü Y kuşağı çalışanları, onların mesleki gelişimlerine katkıda bulunacak ve etki alanı yüksek görevlerde yer almaları sağlanırsa, kişisel gelişimleri için tatmin edici iş imkanları sunulursa, onların fikirlerine saygı duyulursa ve onlara zamanında ve bireysel geri bildirim sağlanırsa o zaman iyi bir örnek teşkil eden otoriteye güvenmektedirler (Reynolds vd., 2008: 20). Onlar karşılıklı sadakat duygusunun, işyerinde çalışma süresinden ziyade dürüstlük ve saygıya dayalı olduğunu düşünmektedirler. Y kuşağı üyeleri hedeflerine ulaştıkları sürece sadakat ve özveri göstereceklerdir (Broadbridge, 2007: 9).

Sherman (2009)'a göre; Y kuşağının sadakat ve güvenini kazanabilmek için;

- Bu yüzden onlara kızmayın ve şüpheciliklerinin neden kaynaklandığını anlamaya çalışın.
- Yöneticileri ve takımlarına karşı daha sadık olan Y kuşağının, organizasyona karşı da bu sadakatin kazanılabilmesi için organizasyonun gereksinimlerini fark edin.
- Kariyer yolları hakkında onlarla sürekli konuşun.
- Onlar organizasyonda kalana kadar onları eğitin.
- Karar vermede şeffaflık sağlayın.

1.2.4.4. Liderlik Tarzları

Dulin (2008)'in çalışmasına göre Y kuşağının liderlerde aradığı beş temel özellik;

- Yetkinlik,
- Kişilerarası ilişkiler,
- Başkalarının yönetimi

- Özyönetim
- İletişimdir.

İlk olarak yetkinlikten kastı; bilgili, akıllı, hedef odaklı, profesyonel ve risk alabilen bir lider olmasıdır. Onlar büyük düşünen liderleri tercih etmektedir. Y kuşağının ideal lideri kendisi, çalışanları ve organizasyonu için net bir vizyona sahip olan liderdir.

İkinci olarak; onlar kişilerarası ilişkileri iyi olan, yapıcı geri bildirim sağlayan, eğlenceye teşvik eden, pozitif tutumlara sahip olan, canayakın ve samimi liderleri tercih etmektedirler. Bu anlamda ideal lideri; konuşurken kendilerini rahat hissettikleri ve söylediklerini dinleyen ve değer veren, açık ve samimi ilişkilerinin olduğu bir liderdir. Onlara göre; liderler sadece rehberlik edecek danışmanlar değil aynı zamanda onları dinleyecek danışmanlar olmalıdırlar (Dulin, 2008: 47).

Daha önce de bahsedildiği gibi aileleri tarafından ekonomik, eğitimsel, psikolojik ve duygusal olarak desteklenen ve korunan Y kuşağı üyeleri iş hayatında da onları koruyacak ve tavsiye verecek bir danışman arayışı içerisinde olmuşlardır (Karefalk vd., 2007: 10).

Bir diğer özellik olan "başkalarının yönetimi" ile kastedilen olumlu bir çalışma ortamı yaratmak için liderlerin; çalışanların ihtiyaçlarını dikkate almak, aile odaklı olmak, iş yaşam dengesine önem vermek, ödülleri sağlamak, gerçekçi beklentiler koymak, rehberlik sağlamak, mesleki gelişime izin vermek, yaratıcılığı teşvik etmek gibi özelliklerinin olmasıdır. Liderler, Y kuşağının iş-yaşam ihtiyaçlarını karşılamanın yollarını bulmalıdırlar. Çünkü Y kuşağı diğer kuşakların aksine mesleki başarı için kişisel uğraşlarından fedakârlık etmeye istekli değildirler. (Dulin, 2008: 48).

Y kuşağının liderlerinde olmasını istediği bir diğer özellik ise; özyönetimdir. Onlara göre bir liderin duygu ve düşüncelerini yönetebilme özelliği olmalıdır çünkü onlar için liderlerinin duygularını kontrol edebilen, güvenilir, dürüst ve saygılı olması önemlidir (Dulin, 2008: 51).

Son olarak; iletişim yönlü olmalıdır. Y kuşağına göre lider; kendine olan güvenini ve güvenilirlik duygusunu yansıtan bir dil kullanmalıdır. Onlara göre ideal lider, durumlara ve kişilere uygun iletişim tarzını adapte edebilmelidir (Dulin, 2008: 51).

Duguesnoy (2010)'un liderlik tarzlarını destekleyici liderlik, direktif verici liderlik, katılımcı liderlik ve başarı odaklı liderlik olarak ayırdığı çalışmasında ise; Y kuşağının destekleyici liderlik tarzını daha çok tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Onlar bir çalışma ortamında iyi bir atmosferin ve samimi ve dostane bir ortamın olmasının çok önemli olduğunu belirtmişler ve onlar liderleri ile aralarında açıklık ve dürüstlük ile ilgili ve onlara verilen görevin sorumluluğunu alabileceklerine yönelik güvene dayalı bir ilişkinin olmasının önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Başarı odaklı liderlik ile ilgili olarak ise; Y kuşağı zorlu görevler ve hedefler koyarak mücadeleci çalışanlara yönelik birlider beklemektedirler (Duquesnoy, 2010: 25). Ayrıca onlar kendilerinin başarıları ile ilgilenmeyen ve hatta umurunda olmayan liderleri sevmemektedirler (Fox, 2011).

1.2.4.5. İletişim ve Geri Bildirim

Anlık teknoloji ile büyüyen, teknolojiyi tüm yaşamında kullanan, 7/24 bilgiye anında erişime alışkın olan Y kuşağı aynı zamanda anlık iletişime ve anında geri bildirim almaya ve vermeye de alışkındır (Hart, 2006: 26). Ailelerinden gördükleri güçlü bağ ve sürekli geribildirim de etkisi olarak onlar üstlerinden de geribildirim ve tavsiye beklemektedirler. Dolayısıyla onlar işyerinde sürekli geribildirim, ayrıntılı açıklama ve direktifleri tercih etmektedirler. (Cruz, 2007; Jokela, 2012: 16; Fox, 2011: 6; Spiro, 2006: 19).

Bu kuşağa detay odaklı direktifler verildiği zaman onlarla daha doğru ve daha rahat iş yapmak mümkündür. Ancak geribildirim dezavantajı; bu durum çok fazla geribildirim gerektirmeyen yönetici Boomer'lar ile Y çalışanları arasında çatışmaya neden olabilmektedir ve bu da düşmanlık atmosferi ile dolu verimsiz bir ofis ile sonuçlanabilmektedir. Bu durumun çözümü ise; işveren ya da çalışana direktiflere ve geribildirime ilişkin beklentilerinin sorulması ve her iki tarafın da cevaba ilişkin yaklaşımına nasıl uyum sağlanabileceğinin öğrenilmesidir (Glass, 2007: 101; Huybers, 2011: 24).

Fakat dikkat edilmesi gereken nokta ise, sürekli övgü almaya alışkın olan Y kuşağı, kendilerine özellikle negatif geribildirim verirken daha nazik davranmayı gerektirmektedir. Tabi ki bireysel ve kurumsal performansı arttırmak için negatif ve pozitif geribildirim liderin işinin bir parçasıdır (Crampton & Hodge, 2009: 4).

Dolayısıyla geribildirim avantajı; geribildirim ile çalışanlar büyüme ve gelişmeye teşvik edilebilmekte ve bu şekilde iyi performanslar ödüllendirilebilmektedir (Rollsjö, 2008: 28).

Y kuşağı resmi geri bildirim almak istemektedir. Geribildirim farklı şekillerde verilebilmektedir. Eğitim, terfi gibi performans değerlendirme araçları ile olabileceği gibi, daha hızlı olarak elektronik posta ya da resmi konuşmalarla da verilebilmektedir (BusinessDictionary.com). Fakat resmi değerlendirmeler sırasında sadece yılda bir ya da iki kez yapılan geribildirim Y kuşağı tarafından kabul edilmemektedir (Crampton &Hodge, 2009: 4).Ancak resmi ya da gayri resmi olsun geribildirim her zaman dürüst ve yapıcı olmalıdır. Çalışanların nasıl resmi geri bildirim alacakları genellikle organizasyon tarafından öngörülmektedir. Fakat gayri resmi geri bildirim çalışma ortamının bir sonucudur ve organizasyondaki yönetim uygulamaları ile teşvik edilebilir (Rollsjö, 2008: 28).

Y kuşağının iletişim yöntemi tercihleri ise X'ler ile aynıdır. Boomer'lar için yüz yüze iletişim daha değerliken ve bir meslektaşına soru sormak için bir ofisten başka bir ofise gitmek sorun olmazken, onlar yüz yüze iletişim kurmak yerine dijital iletişim araçlarını kullanmayı tercih etmektedirler. Telefona cevap vermek ya da yüz yüze konuşmaktan ziyade dijital mesaj ya da hızlı elektronik posta göndermek onlara daha rahat ve kolay gelmektedir (Glass, 2007: 101).

Dijital araçlarla iletişimin olumsuz yönü ise; Y kuşağının elektronik posta ile rahatlık seviyesi, aynı zamanda işyerinde çatışma kaynağı olabilir. Çünkü çalışanlar özellikle iyi ya da kötü haberlerin paylaşımında her zaman en iyi durumda olamayabilirler. Y kuşağının dijital teknolojiler üzerindeki aşırı bağımlılığı, onların doğrudan raporlar, müşteriler, meslektaşları ve yöneticileri ile kişisel ilişkilerini geliştirmelerine izin veremeyebilir (Glass, 2007: 101).

Bu bağlamda Mack (2010)'e göre Y kuşağı ile iletişim için uygulanması gereken bazı stratejiler vardır. Bunlar:

- Çalışma ortamının net bir resmini oluşturun.
- Gelenekçiler gibi daha tecrübeli uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlayın.
- Y kuşağının amaçlarını öğrenin ve bunlara ulaşabilmeleri için stratejiler geliştirmelerine yardım edin.

- İnternet, Facebook, Twitter, metin mesajları ve elektronik posta ile iletişim sağlayın.

Geribildirim için ise; Sherman (2009)'a göre şu stratejiler uygulanabilir:

- Çalışanlarımızın ne kadar sıklıkla yapacaklarını bilmelerini sağlayın.
- En iyi geri bildirim aracını düşünün (E-mail, telefon ya da kişisel).
- Geri bildirim anlık, dürüstçe ve filtresiz olsun.
- Performans hedefleri ile geribildirimini doğrudan ilişkilendirin.
- Y kuşağının önceki nesillere göre daha fazla geri bildirim gerektirdiğinin farkında olun.

1.2.4.6. İş Yaşam Dengesi ve Esneklik

İş yaşam dengesi konusunda farklı bir bakış açısına sahip olan Y kuşağı, Boomer'ların bir iş için haftalık 60 hatta 70 saat çalışmalarına alışık olan işverenleri zorlayacak ve işverenlerin Y kuşağını işe aldıkları zaman onların beklentilerini yeniden gözden geçirmelerini gerektirecektir. Y kuşağı için iş yaşam dengesi maaştan daha fazla öneme sahiptir. Onlar iş yaşam dengesinin lüksten ziyade bir gereklilik olduğunu düşünmektedirler (Huybers, 2011: 22; Deloitte, 2007: 5; D'Netto, 2011: 2).

Deloitte (2007) araştırmasında %80 ve RHI (2007) araştırmasında ise %73 oranında iş yaşam dengesi Y kuşağı çalışanları tarafından önemli ve çok önemli olarak belirtilmiştir. MonsterTRAK Araştırması (2008)'na göre de; Y kuşağı çalışanları işlerinin hayatlarının merkezi değil sadece küçük bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde Compensation & Benefits, (2013) araştırması'na göre Y kuşağı kariyerleri için kişisel hayatlarından fedakârlık etmek istemediklerini belirtmişler ve %71'i uzun çalışma saatlerini kişisel hayatlarına müdahale olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Hatta birçoğu esneklik karşılığında ödeme ve gecikme promosyonlarından da vazgeçebileceklerini söylemişlerdir.

Y kuşağı üyeleri, işten arta kalan zamanlara diğer kuşaklara göre daha fazla değer vermektedir. Dolayısıyla onlar için, iş dışında kalan zamanlarına katkıda bulunacak ikramiye ve esnek çalışma saatleri gibi imkanlar sağlayan işyerleri caziptir (Twenge vd., 2010: 1123). Çünkü onlar evden de çalışabildikleri sürece tuhaf saatleri umursamamaktadırlar (Yeaton, 2008: 70). Bu bağlamda Y kuşağı çalışanları için iş yaşam dengesine dair en önemli faktör, bu dengeyi istedikleri gibi oluşturmakta

bağımsız ve esnek olabilmeleridir. Onlar ne zaman, nerede ve nasıl çalışacaklarına yönelik bağımsız olmak istemektedirler (Yüksekbilgili, 2013: 346).

Dolayısıyla evden çalışma (tele-working), iş yaşam dengesini kolaylaştıran bir mekanizma olabilir. Y kuşağı çalışanları iş yaşam dengesini koruyabilmek için evden çalışmayı tercih etmektedir. Y kuşağına esneklik veren yöneticilerin, otoriter yöneticilerden daha iyi sonuçlar alması olasıdır (D'Netto, 2011: 4; Compensation & Benefits, 2013: 2).

Ayrıca Y kuşağı "daha azı ile daha fazla" yapacaklarına inanmaktadır. Ancak onlar için bu inanış maaşı ifade etmemektedir, onlara göre kendilerine verilen ve diğerleri ile aynı olan görevi onlar daha kısa sürede yapabileceklerdir. Buna ek olarak, onlar teknoloji ile aşinalığı ve yetenekleri sayesinde de daha verimli çalışabileceklerine inanmaktadırlar. Bu anlamda teknoloji de iş yaşam dengesini daha kabul edilebilir ve daha kolay hale getirebilmek için anahtar olmuştur. Bu sayede onların normal ofis ortamında ve yüz yüze etkileşim ile harcanan ve gereksiz olduğuna inandıkları boş zamanların ortadan kaldırılabilceğini düşünmektedirler (Brown vd., 2009: 7; Meier & Crocker, 2010: 74).

Y kuşağı çalışanları iş yaşam dengesinin önemli olduğunu kabul etseler bile iş yaşam dengesinin onlar için ne anlama geldiğini tam olarak ifade edememektedirler. Bunun olası açıklamaları; iş yaşam dengesi farklı insanlar için farklı şeyler ifade etmektedir; bazıları için kişisel hayatlarındaki öncelikler, bazıları için ev içindeki günlük ihtiyaçları, bazıları için aile ziyaretlerine ayrılan zaman iken bazı çalışanlar için ise geleneksel 09:00-17:00 çalışma mesaisi yerine kişisel hayata da zaman ayırmaktır. Dolayısıyla bireysel sorunlara çözümler sağlayan sosyal bir ortamın yaratılması açısından iş yaşam dengesi Y kuşağı için son derece önemlidir (Rollsjö, 2008: 36; RHI, 2007: 9). Çünkü onların işe bakışları Boomer'lar gibi "çalışmak için yaşamak" değil tıpkı X'ler gibi "yaşamak için çalışmak" tır (Crampton & Hodge, 2009: 3).

1.2.4.7. Takım Çalışması

Y kuşağının işgücüne girmesiyle birlikte iş dünyasında değişimler olmuştur ve hiyerarşik çizgileri izleyen farklı kuşaklardan insanların olduğu geleneksel bürokratik yapılar değişmeye başlamıştır. Toplam kalite yönetimi ve sürekli kalite

iyileştirmenin başlamasıyla birlikte organizasyonlar takım temelli uygulamalara yönelmişlerdir. Bu uygulamalar organizasyonun çeşitli seviyelerindeki bireylerin takımın eşit üyeleri olarak organizasyona dâhil olmasına izin vermiştir (Weston, 2006).

Ancak Y kuşağı takım içerisinde diğer çalışanlarla rahatça çalışabilmesine rağmen, diğer kuşaklardan biraz farklıdır (Cole vd., 2002). Örneğin, Boomer'lar güçlü bir ekip ahlakı sergilemektedirler ve onlar bir grup görevini başarmak ve işbirliği yapmak için bireyler grubu olarak çalışmayı tercih etmektedirler (Buanhe ve Kovary, 2003: 8). Tersine Y kuşağı ise; takım üyelerinin kaynakları, bilgileri ve yeteneklerini kullanarak bağımsız görevleri başarmak ve bireysel ihtiyaçları karşılamak için bir takım olarak çalışmayı tercih etmektedir (Cole vd., 2002).

Bununla beraber, aslında Y kuşağı çalışanları yöneticisiyle etkileşim içinde olduğu zaman ve bireysel düzeyde çalıştıkları zaman kendilerini değerli hissetmektedirler (Spiro, 2006: 19). Onların bireysellikten kastı; bireysel olarak danışmanlık ve liderlik iken; literatür Y kuşağının takım oryantasyonunun, diğer takım üyeleri ile bilgi paylaşımı ve işbirliğini ifade ettiğini açıklamaktadır (Spiro, 2006: 19; Buahene & Kovary, 2003: 8). Y kuşağı, tercihen yakınında olan, bir veya birden fazla rehber ya da liderin olduğu takım çalışmalarını sevmektedir (Karefalk vd., 2007: 10).

Ayrıca Y kuşağı kararlı ve motive olmuş çalışanlardan oluşan takımlar içerisinde olmayı istemektedir. Çünkü onlar işyerinde sorumluluk alma arzusuyla, zor ve mücadeleciler işler, yaratıcı yeteneklerini sergileyebilme, açık ve kesin direktifler ve pozitif bir lider istemektedirler (Martin, 2005: 40).

Y kuşağı için takım zihniyeti ve çevre, onlara kabul görme ve aidiyet duygusu sağlaması açısından da önemlidir (Cole vd., 2002).

1.2.4.8. Performans, Maaş ve Ödüller

Tıpkı diğer nesillerde olduğu gibi Y kuşağının da en üst endişesi maaştır. Onlar iyi davranışları için ödüllendirilerek büyümüşlerdir ve şimdi aynı şeyi iş hayatından da beklemektedirler (RHI, 2007: 3). RHI (2007), Deloitte (2007) ve (Meier & Crocker, 2010) tarafından yapılan araştırmada maaşın kendisi onlar için çok önemli olmasına rağmen önceliklerinde maaşa en yakın olarak teşvikleri sıralamışlardır.

Teşvik sıralamalarında ise eğitim, sağlık, tatil, esnek çalışma ortamı, sorumluluk ve prestij en üst sıralarda yer almaktadır.

Deloitte Araştırması (2009)'na göre ise; "işyeri seçerken karar vermene en çok etki eden faktör" sorusuna Y kuşağı cevaplayıcılarının %63,5'i büyüme fırsatları ve gelişme olarak puanlandırırken; sadece %49,8'i maaş ve ek ödemeler olarak puanlandırmıştır.

Aynı şekilde MonsterTRAK Araştırması (2008)'nda da; Y kuşağı çalışanları iş ararken, iş güvenliği, iyi teşvikler ve terfi şansına sahip olmak gibi işyeri karakteristiklerini en önemli faktörler olarak belirtmişlerdir.

Dolayısıyla Y kuşağı çalışanları işverenleri tarafından maaşları konusunda daha sonra arttırma yapacaklarına dair sözleri ile verilen düşük maaşı kabul etmeyeceklerdir. Onlar çabaları karşılığında ödemeler ya da övgü, tanınma ve takdir etme gibi teşviklerin anında yapılmasını ummaktadırlar (Martin & Tulgan, 2005: 78). Çünkü Y kuşağına aileleri tarafından sürekli övgü ve geribildirim verilmiştir. Bu yüzden Y kuşağına "Trophy (ödül) Nesli" de denilmektedir (Crampton & Hodge, 2009: 4). Compensation & Benefits Araştırması' na göre (2013)'de Y kuşağı çalışanlarının %41'i en azından yılda bir kez başarılarından dolayı fark edilmek ve ödüllendirilmek istediklerini belirtmişlerdir.

Hewlett vd. (2009)'nin yaptığı araştırmaya göre Y kuşağına göre en az maaş kadar önemli altı ödül vardır. Bunlar; kaliteli çalışma arkadaşları, esnek çalışma düzenlemeleri, ilerlemeleri için beklentiler, yönetici ve şirket tarafından tanınma takdir edilme, sabit ilerleme hızı ile terfi ve yeni deneyimlere erişimdir.

Naidoo (2010)'nun yaptığı araştırmaya göre ise; Y kuşağı çalışanları iş rollerinde bir değişiklik olmadan önce bir veya üç yıl arasında beklemeye isteklidirler. Bir yıldan sonra onlar bir terfi beklememektedirler ancak işlerini iyi yapıyorlarsa en azından promosyonlar ya da bir maaş artışı beklemektedirler. Üç yıl içinde ise artık bir maaş artışı ya da terfi verilmesi gerektiğini düşünmektedirler.

Ayrıca Y kuşağı çalışanları hem rekabetçi bir taban maaş hem de üniversite eğitim bursu ve sağlık sigortası gibi parasal yararlar beklemektedirler. Temel maaş ve faydaları onlar için Hertzberg'in Çift Faktör Kuramı'ndaki Hijyenik Faktörleri teşkil ederken, iyi bir performans için para ödülleri gibi teşvik paketleri ise motivasyon aracıdır. Dolayısıyla işverenler Y kuşağının performansını arttırmak için baz maaş, parasal faydalar ve parasal ödüllerden oluşan bir teşvik paketi oluşturabilirler. Y

kuşağı adil ve rekabetçi bir teşvik paketinin çalışanın geleceği için önemli olduğunu düşünmektedir (Rollsjö, 2008:18-20).

Y kuşağının performansına etki eden bir diğer faktör ise geribildirimdir. Yöneticileri onlara iş performansları hakkında sık ve dürüst bir geri bildirim sağladıkları zaman Y kuşağı daha verimli çalışmaktadır. Yöneticileri ya da liderleri Y kuşağının sorunları ile ilgilendiği, beklentilerini karşılamaya istekli oldukları ve onları yönlendirdikleri zaman Y kuşağının en yüksek performansı gösterdiği gözlenmiştir (Martin, 2005: 44; Jones vd., 2005: 106).

1.2.4.9. Motivasyon

Amar (2004)' a göre; Y kuşağının motivasyonu önceki nesillerden farklıdır. Onları motive eden üç temel motivasyon kaynağı vardır. Bunlar; ilk olarak, ödül ve yaptırımlar, ikincisi; politikalar, uygulamalar, kültür ve imajın dahil olduğu organizasyonel sistem ve son olarak en motive edici şey ise yenilik getiren faaliyetlerde yer almalarına izin vermek ve onlar üzerinde bir kontrol mekanizmasının olmamasıdır.

Keleş (2011)'in yaptığı çalışmaya göre ise Y kuşağı çalışanları; çalışma saatlerindeki esneklik, çalışmalarının ödüllendirilmesi, yöneticinin tutumu, rahat iletişim kurabileceği insanlarla çalışmak ve kendisini her anlamda rahat hissetmek (giyim tarzı, iletişim şekli, çalışma saatleri vs.) gibi faktörlerle motive olduklarını belirtmişlerdir.

Aynı çalışmada Keleş(2011) Y kuşağı; çalışma saatlerinde esneklik olmaması, performans değerlendirme sisteminin adil olmaması, katı kurallarla yürütülen uygulamalar, iletişim kanallarının resmiyeti, çalışma ve izin saatleri konusunda izlenen katı kurallar ve işyerinde yaşanan çatışmaların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Etkili bir ücretlendirme sistemi Y kuşağını motive etmektedir. Yapılan araştırmalarda Y kuşağı yüksek bir ücret, iyi avantajlar ve diğer tazminatları motivasyonel karakteristikleri arasında listelemiştir (Meier vd., 2010: 71). Ancak maaş artık motivasyon için tek faktör değildir, Y kuşağı için aynı zamanda ek ödemeler ve çalışma esnekliği caziptir (Yeaton, 2008: 70). Onlar iyi bir iş yaptıklarını bilmek

istemektedirler. Dolayısıyla Y kuşağı onaylama, tanınma ve sürekli ödül ile de motive edilmelidir (Meier vd., 2010: 73).

Y kuşağı çalışanları ödüllerin yanı sıra işlerinde **bir amaç** aramaktadırlar ve işin anlamı onlar için önemlidir. Dolayısıyla organizasyonlar Y kuşağına işlerinde, hangi görevi yürütebileceklerine dair iş planlaması yapmak veya farklı görevlere atamak, farklı projeler üzerinde çalışmalarına izin vermek ve yeni ve motive edici fikirler sunmak gibi mümkün olduğunca çok seçenek sağlamalıdır. Çünkü onlar yaptıkları işin önemini görene kadar mutlu değildirler. Onlar işlerinin bir amaç duygusuna sahip olduğunu hissederseniz motive olacaklardır (Meier vd., 2010: 73; D'Netto, 2011:3; Hulett, 2006: 17; Twenge & Campbell, 2008: 3).

Y kuşağını motive eden bir diğer faktör de **çalışma ortamıdır**. Meier & Crocker(2010)'ın yaptığı çalışmaya göre Y kuşağı çalışanlarının %72' si çalışma ortamının motivasyonel karakteristikler arasında olduğunu belirtmişlerdir. Onlar 8/5 mesaisinde, küçük bir odada ve hiç bir iletişim kurmadan çalışmak istememektedirler. Y kuşağı iyi vakit geçirerek başarılı olacağı bir yer aramaktadır.

Aynı zamanda **tutarlı ve yapıcı geribildirim** de Y kuşağını motive etmektedir. Sürekli geri bildirim onların performanslarını ölçmeye olanak sağladığı gibi katkılarının organizasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bilmeleri Y kuşağının motivasyonunu arttırmaktadır (Glass, 2007: 101; Cheese, 2007:33).

Y kuşağını motive eden bir diğer faktör de **yönetim biçimidir**. Daha önce de belirtildiği gibi yönetim biçimi Y kuşağının işverende aradığı en önemli motivasyonel özelliklerden biridir (Meier&Crocker, 2010: 73). Onlar kapsayıcı bir yönetime eğilimlidirler ve micro yönetim yani çok yakından idare ve denetim istememektedirler. Sadece düzenli bir geribildirim ve yönetici rehberliği beklemektedirler. Ayrıca onlar için görev performanslarında özgürlük olması çok önemlidir (D'Netto, 2011: 6; Lowe vd., 2008: 46).

Y kuşağı **mesleki becerilerini geliştirebilme arzusu** ile de motive olmaktadır (Sayers, 2007: 9). Hatta onları en motive eden şey kariyer ilerlemesidir. Çünkü Y kuşağı çok talepkardır ve başarı odaklıdır (Naidoo, 2010: 11).Dolayısıyla organizasyonlar Y kuşağı çalışanlarını işte tutmak ve onların motivasyonlarını arttırmak için onlara iş üzerinde eğitim, iş rotasyonu, danışmanlık, koçluk vs., gibi eğitim fırsatları sunmalıdırlar (D'Netto, 2011: 4).

Meier & Crocker (2010)'ın çalışmasında da **sürekli eğitim ve zorlu görevlerin** Y kuşağını motive ettiğinden bahsetmektedir. Çünkü onlar yetenekleri keşfedildiğinde ve bu yetenekleri tümüyle kullanabileceği zorlu bir işte çalıştıklarında en iyi performansı ortaya koymaktadırlar. Dolayısıyla onlar sıkıcı bir işte çalışmaktansa zorlu bir işte çalışmayı tercih ederler ve zorlu işlerle karşılaşacakları ve bu işlerle kendilerini geliştirebilecekleri bir kariyerleri olmasını arzu ederler (Yüksekbilgili, 2013: 345). Ayrıca Y kuşağı meslektaşlarından sürekli eğitim beklemekte ve organizasyon içinde bilgi transferi ile gelişimlerine yardımcı olacak yaratıcı kaynaklara öncülük eden grup tartışmalarına katılmaktan korkmamaktadırlar. Aynı çalışmada, Y kuşağı çalışanları, finans ve iş dünyasının çeşitli yönlerini keşfeden ve yönetici düzeyinde olan bireylerle çalışmanın onları motive ettiğini belirtmişlerdir (Meier & Crocker, 2010: 73).

Dolayısıyla Y kuşağı çalışanlarının örgütsel amaçlarını tanımlamak, organizasyon üyesi olarak onlara değer vermek ve çoklu görevlerde başarılı oldukları düşünüldüğünde görev tanımı yapmak, Y kuşağını son derece motive etmekte, güven vermekte ve performanslarını arttırmaktadır (Kim vd., 2009: 551).

Oliver (2006)'a göre; Y kuşağının **yeteneklerinin organizasyon içinde nasıl kullanılacağına** dair yüksek beklentileri onların motivasyonunu etkilemektedir. Luscombe vd.,(2013)'ne göre de; onlar yeteneklerinin kullanılmadığını algıladıkları zaman enerjilerini iş dışı alakasız aktivitelere harcayacaklardır. Dolayısıyla bu eğilim onların görevleri yapmalarındaki başarı kalitesini düşürecek ve zorlu görevler verildiği zaman mücadele etmeyeceklerdir. Kısaca Y kuşağının beklentileri karşılanmadığı zaman meydana gelen bu eğilim onların işe yönelik beklentilerini düşürdüğü gibi motivasyonlarını da azaltacaktır

Y kuşağını motive eden en önemli faktörlerden birisi de **esnekliktir**. Keleş (2011) tarafından yapılan "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışma da bunu desteklemektedir. Çalışmaya göre; Y kuşağı çalışanlarının hem görev tanımlarında hem de çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları görülmüştür. Onlar istedikleri gibi çalışma özgürlüğü verildiği zaman motive olmaktadır. Önceki nesillerle karşılaştırıldığında Y kuşağı onlara göre herhangi bir yerde veya herhangi bir zamanda çalışmaya açıktırlar (Meier & Crocker, 2010: 73). Yine Keleş (2011)'in çalışmasında Y kuşağının liderlerinin geribildirim vermesi ve kendilerine rehberlik etmeleri onların

motivasyonlarını arttırırken, sıkı denetime tabi olmaları kendilerine güvenilmediği düşüncesi yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

İlginç bir şekilde **başarısızlık** da Y kuşağı için bir motivasyon aracıdır. Onlar başarısızlığı caydırıcı bir unsur olarak değil, iş performanslarını geliştirmek için bir fırsat olarak görmektedirler (Blain, 2008: 12).

Y kuşağını motive eden diğer ilginç bir faktör ise **artan sorumluluktur**. Martin (2005), SHRM (2009)'in çalışmasına göre; çalışanlarının daha fazla sorumluluk almamalarından dolayı yıllardır şikâyet eden Boomer yöneticilerini hoş bir sürpriz beklemektedir. Çünkü artan sorumluluğu, kaçınılması gereken bir yük olarak değil, beceri ve yeteneklerini kanıtlamak için bir fırsat olarak görmektedirler.

İş güvenliği ise Y kuşağı için bir motivasyon aracı değildir. Çünkü özellikle iş hareketliliği yüksek olan sektörlerde uzun vadeli istihdam beklenmemektedir (Broadbridge vd., 2007: 10).

Y kuşağının motivasyonuna olumsuz etki eden faktör ise verimsiz toplantılardır. Onlar verimsiz toplantılara tahammül edemezler. Verimsiz toplantılarda harcanan zaman Y kuşağının motivasyonunu azaltıcı bir etki yaratmaktadır (Crampton & Hodge, 2009: 4).

Mack (2010), Y kuşağının motivasyonu ile ilgili ise şu stratejilerden bahsetmiştir:

- Becerilerini geliştirme ve sürekli öğrenme fırsatları sağlayın.
- Onların amaçlarını öğrenin ve bu amaçları göre olayın bütününe bakarak yerleştirmelerini sağlayın.
- Daha az patron ve daha çok bir danışman olun.
- Koridor konuşmaları ve elektronik posta aracılığıyla iletişim kurun.

1.2.4.10. Kişisel ve Mesleki Gelişim Fırsatları ve Kariyer Beklentileri

İyi eğitilmiş, teknolojik yetenekli ve kendine güvenen Y kuşağı işyerine yeni bir tarz, yeni bir bakış açısı ve yüksek başarılar getirmekle birlikte yüksek beklentiler de getirmektedir (Mamer, 2012: 29). Y kuşağı, aileleri tarafından sürekli destek ve övgü ile büyütülmüştür. Dolayısıyla onlar yaşamlarında iyimser ve özgüvene sahip bir nesil olmuştur ve bu diğerleri tarafından yanlış bir özgüven ve hak duygusu olarak düşünülmüştür. İş yaşamında da yine diğer kuşaklar ve iş arkadaşları tarafından

mantıksız gelen ancak onların sahip olduklarını düşündükleri bu hak duygusu ile Y kuşağı çalışanları yüksek beklentilere sahip olmakta ve dolayısıyla daha az çaba ile kariyer basamaklarını hızlı bir şekilde tırmanacaklarını ummaktadırlar (Karefalk vd., 2007: 10; Martin & Tulgan, 2006: 58). Ayrıca onlar işverenlerinden yaratıcılıklarını ortaya koyma ve büyüme umudu ile öğrenme ve gelişim fırsatları vermelerini beklemektedirler (O'Neill, 2010: 1).

Y kuşağı üyeleri başarı odaklıdır ve onlar ait oldukları profesyonel topluluğun çalışmalarına katkıda bulunmayı istemektedirler. Ancak bu bazen onların işyeri hiyerarşilerine karşı bilgisiz, kendine fazla güvenen ve itaatsiz olarak algılanmalarına neden olmaktadır (Bartlett & LeRose, 2010; Mamer, 2012: 21; Behrstock & Cliffrod, 2009: 2).

Bu kuşağın üyeleri kişisel ve mesleki gelişim fırsatları istemektedirler. Y'ler bir pozisyonda sadece bir ya da iki yıl kalmayı planlamaktadırlar. Onlar uzun süre aynı pozisyonda kalmak istememektedirler, onlara göre; buldukları pozisyonda herşeyi öğrendikten sonra ya organizasyon içinde bir üst pozisyona ya da başka bir organizasyona hareket zamanı gelmiştir (Jokela, 2012: 16; Deloitte, 2007: 21). Deloitte Araştırması (2007)'na göre, kariyer gelişim fırsatları en önemli teşvik iken RHI(2007)' ne göre ise; kariyer gelişim fırsatları maaştan sonraki en önemli teşviktir. Onlar iş zenginleştirme, eğitim, danışmanlık ve kariyer geliştirme yoluyla mesleki gelişimlerine devam etmek istemektedirler (Deloitte, 2007: 5; RHI, 2007: 3).

Kaye & Jordan-Evans (2000) ve Rollsjö (2008)'a göre; yöneticiler bir kariyer konuşması yoluyla çalışanların kariyer geliştirme planlamasına yardımcı olmalıdırlar. Kaye & Jordan-Evans (2000)'e göre kariyer konuşması beş adım diyalogtan oluşmaktadır. Öncelikle çalışanın yetenekleri nelerdir, nasıl gelişebilir, neler biliyor ve neler yapabiliyor bilmektir. İkinci adım; yöneticinin çalışanın yetenekleri ve amaçlarına yönelik bakış açısı ve geribildirim sunmasıdır. Yöneticinin dürüst olması ve hem negatif hem de pozitif geri bildirim sunması önemlidir. Bir diğer adım; gelecekte gerekli olacak bilgi ve yetkinlik açıklığına gerekli olması açısından bir bütün olarak işte ve organizasyonda mevcut ve gelecekteki eğilimler ve kariyer seçenekleri hakkında tartışmaktır. Dördüncü adım; "yatay taşıma/deneyim genişliğidir" yani çalışanın organizasyonun farklı bir kesiminde bir projeye atanması gibi iş değiştirmeksizin yeni şeyler denemesi için yapılan bir kariyer hareketidir. Yeniden düzenleme ise yeni birşeyler denemek için çalışanın hiyerarşide bir adım geri

gitmesidir ki bu yöntem çok sık kullanılmaz. Bir diğer yöntem olan iş zenginleştirme ise çalışanı motive etmek için belirgin bir işte tutma stratejisidir. Son adım ise; eğer organizasyon çalışanını memnun edecek gelişim fırsatları sağlayamıyorsa farklı bir organizasyon önerebilir, işte tutmanın tam tersi gibi görünse de bazen hem çalışan hem de işveren için en iyi seçimdir.

Y kuşağı tarafından büyük ölçüde takdir edilen ve istenen kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarının bir diğeri de eğitim alma şansıdır. Deloitte Araştırması (2007)' na göre; eğitim Y kuşağı için %80 oranında önemlidir ve eğitim yoluyla çalışanların bilgilerini arttırmak, hem onları işe çekmek, işte tutmak ve motive etmek için iyi bir teşvik hem de organizasyon için iyi bir rekabet stratejisidir.

Rothwell & Kazanas (2004)'a göre bir organizasyonda çalışanlara eğitim sunmak için birçok yol vardır. İlk olarak, çalışanın işin nasıl gerçekleştirileceğini öğrenmesi için organizasyonun vizyon, misyon, strateji ve tarihini içeren bilgilerden oluşan oryantasyon eğitimi vardır. Daha sonra "iş üzerinde eğitim" vardır ve bu eğitim ile çalışanlar öğrendikleri bilgileri iş faaliyetleri ile bağlantılı olarak kullanma şansına sahiptir. Bir diğer eğitim şekli ise "iş dışında eğitim" dir. Bu eğitim şekli de, organizasyonun çalışanlarını bir seminer ya da konferansa göndermesidir ve iş dışında eğitim de çalışanlara deneyim sunar. Dolayısıyla Y kuşağı bilgilerini güncellemek için sürekli eğitim istemektedir.

Son olarak, kişisel ve özellikle mesleki gelişim fırsatlarından bir diğeri de, Y kuşağının organizasyonlarından ve işverenlerinden almak istedikleri ve onlara rehberlik ve gelişim sağlayan danışmanlık programlarıdır. Özellikle organizasyon içi danışmanlık hizmetleri son zamanlarda daha yaygın hale gelmiştir (Kaye & Jordan, 2002: 117). Kaye & Jordan (2000)'a göre Y kuşağı için etkili danışmanlık ipuçları şunlardır:

- **Model (model):** Kendi rol modellemenizin farkında olun.
- **Encourage (Teşvik etmek):** Çalışanlarınızın gelişiminde gerekli olan risk-alma konusunda onları destekleyin.
- **Nurture (Eğitmek):** Çalışanlarınızın yetenek ve becerilerini tanıyın ve bu yetenek ve becerilerini daha iyi kullanabilmeleri için onlarla birlikte çalışın.

- **Teach Organization Reality** (Organizasyon gerçeğini öğretmek): Organizasyon politikalarında yer almayan örgütsel tehlikelerden kaçınmalarına yardım edin.

Sonuç olarak; işverenler kariyer geliştirme, danışmanlık ve eğitim gibi çeşitli büyüme fırsatları sunarak Y kuşağı çalışanlarını organizasyonda tutma fırsatını arttırabilmektedirler (Rollsjö, 2008: 27).

1.2.5. Y Kuşağını İşe Alma ve İşte Tutma Stratejileri

Çalışanları işe alma ve işte tutma, uzun yıllardır hem işverenler hem de insan kaynakları yöneticileri için bir endişe kaynağı olmuştur. Çünkü işe alma ve işte tutma örgütsel başarı için hayati bir unsurdur (Zhao, 2006: 459). Fakat bugün işverenler, önceki nesilleri işe çekmek ve işte tutmak için sadece iletişim prosedürlerini onlara göre düzenlemenin yeterli olmadığını ve kullanılan yöntemlerin genç nesiller için nispeten etkisiz kaldığını farketmişlerdir. Y kuşağı ile birlikte verimli işler yapabilmek ve onları işyerine bağlayabilmek için öncelikle Y kuşağını anlamak ve pek çok alanda değişime hazır olmak gerekmektedir (Huybers, 2011: 2; Yetimoğlu, 2012).

Ayrıca Amar (2004) 'a göre ise; Y kuşağını motive eden öncüller vardır ve bunlardan birisi de iş öncülleridir. Bu iş öncüllerinden en önemlisi ise çalışanları işe alma ve işte tutma yeteneğidir. Yönetim; çalışana çabası ve mantığı ile işte tutacak faktörler içermelidir. Bu iş öncüllerinin amacı; çalışanın sadece kısa bir süreliğine bir parçası olmak değil; uzun süre kalmak isteyeceği kadar çekici ve davetkâr olan iş ile çalışan arasında bir bağ oluşturmaktır.

Dolayısıyla bu bölümde, Y kuşağı işgücüne girerken, işverenlerin işe alma ve işte tutma uygulamalarını nasıl değiştirdikleri ve ne gibi stratejiler uyguladıkları ya da bu stratejileri değiştirmek için nelere ihtiyaç duydukları incelenecektir. .

Y kuşağını işe alma ve işte tutmaya yönelik stratejilerden bahsetmeden önce onların bu işe alım ve işte kalma sürecine etki eden, Y kuşağını işe çeken önemli örgütsel tutumlar, onlar için önemli olan işyeri kültürü ve onların seçtikleri işte kalma ya da bu işten ayrılma nedenlerinden bahsedilecektir.

İlk olarak; Shaw & Fairhurst (2008)'un çalışmasına göre; Y kuşağı için organizasyonda ideal işyeri kültürü şu şekilde olmalıdır:

- Organizasyon teknolojinin faydalarına ve yeni çalışma yöntemlerine açık olmalıdır.
- Sorulan zor sorulara ve dürüst cevaplar vermeye açık olmalıdır.
- Çalışanlar statüler ve hiyerarşiler üzerine sabitlenmemelidir.
- Çalışanların organizasyona katkılarına değer verildiği kadar onların iş dışındaki hayatlarına da değer verilmelidir.
- Faaliyet gösterdiği topluluklar ve insanlara gerçekten değer vermelidir.

Terjesen vd., (2007:517)'nin yaptığı çalışmaya göre ise; Y kuşağı için en önemli 5 örgütsel tutum şunlardır:

- Çalışanların gelişimi ve eğitimine yoğun yatırım,
- Bireyler olarak çalışanlarına önem vermek,
- Uzun vadeli kariyer ilerlemesi için açık fırsatlar,
- Günlük çalışma çeşitliliği ve dinamiği,
- Onların işleri için ileriye dönük yaklaşımlar.

Twenge (2009)'e göre de bu nesli işe alırken öne sürülebilecek en cazip şey bazı avantajlardır. Emeklilik planı, evde günlük bakım, esnek çalışma saatleri, evden çalışma seçenekleri ve doğum izni gibi düzenlemelerle Y kuşağı çalışanlarını elinizde tutabilirsiniz.

Bu bağlamda; Naidoo (2010) tarafından yapılan araştırmada Y kuşağına iş seçerken en önemli faktörlerin neler olduğu sorulmuştur. Y kuşağı:

- İlk olarak, iş seçerken maaşın son derece önemli olduğunu düşünmediklerini söylemişlerdir ki zaten kariyerlerinin ilk yıllarında sektörde en iyi maaşı alma beklentisi içinde de olmadıklarını belirtmişlerdir. Ancak onlar hizmet sürelerinin karşılığı olarak, yaptıkları işin kalitesi ve miktarını yansıtan bir maaş almaları gerektiğini düşünmektedirler.
- Eğitim ve gelişmenin önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Sadece önemli bir faktör olarak değil, aynı zamanda onlar işleri ile ilgili olduğu sürece ek eğitimler için ödeme yapılmasının organizasyonun iyi niyet göstergesi olarak düşünmektedirler.
- Kariyer ilerlemesinin çok önemli olduğunu söylemişlerdir. İlerleme fırsatı olmayan bir organizasyondan tereddüt etmeksizin ayrılacaklarını belirtmişlerdir.

- İş–yaşam dengesinin de iş seçiminde çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle evli olanlar aileleri ile de vakit geçirmek istediklerini belirtmişlerdir.
- Bir diğer önemli faktörün ise iyi yönetici olduğunu, iyi yönetici ve danışmanın hem performanslarının daha iyi olmasına hem de gelecekteki kariyerlerine planlamalarına imkân sağlayacağını belirtmişlerdir. Ayrıca kötü yöneticinin işten ayrılmasına bir sebep olduğunu ve motivasyonlarını olumsuz etkilediğini söylemişlerdir.
- İşyeri ortamı da çok önemli olan faktörlerden birisidir. Onlar hoş olmayan bir iş yeri ortamının, işyerindeki genel mutluluklarını ve verimliliklerini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.
- Son olarak önemli olduğunu düşündükleri faktör ise çalışma programında esnekliktir. Fakat araştırmaya göre Y kuşağı cevaplayıcıları bunun için farklı sebepler sunmuşlardır. Bazıları ailelerine vakit ayırmak istedikleri için bazıları ise yoğun saat trafiğini önlemek için istediklerini söylemişlerdir. Bir kısmı ise iş dışındaki aktivitelerini halledebilmek için istediklerini belirtmişlerdir.

Y kuşağını cezbeden örgüte dair tutumlar, avantajlar, ideal işyeri özellikleri gibi faktörlerin etkili olduğu iş seçme aşamasından sonra onların iş görüşmeleri sürecinden de beklentileri araştırılmıştır. Mccrindle Research (2006)'e göre Y kuşağına işe alım esnasında nasıl bir görüşme sürecini tercih ettikleri sorulmuştur. Buna göre Y kuşağı;

- Sadece işveren ile ya da İnsan Kaynakları departmanı ile değil nihai yönetici ile de görüşmek istemektedirler.
- Açık ve dürüst bir sohbet olmasını istemektedirler.
- Sadece bir ya da iki görüşmeci olmasını istemektedirler; üç veya daha fazla olduğu zaman göz korkutucu ve caydırıcı olduğunu düşünmektedirler.
- Ayrıca en fazla iki görüşme olması gerektiğini ve daha fazlasının saçma olduğunu düşünmektedirler.

Y kuşağının işe alım ve işte tutma stratejilerinin belirlenmesinden önce; işyeri özellikleri, işe çekme, iş görüşmelerinin ve Y kuşağının işi neden seçeceği sorusunun yanı sıra onların işi neden bırakabilecekleri ya da neden o işte kalabilecekleri de

araştırılmalıdır. Dolayısıyla buna yönelik olarak Naidoo (2010)'nun çalışmasına göre Y kuşağının bir işyerinden ayrılma nedenleri şunlardır:

- İşin yeterince mücadeleci ve kamçılayıcı olmaması,
- Kariyer ilerlemesinin çok az olması,
- Ücretin rekabet edici olmaması,
- Yönetici ile zayıf ilişkiler ve bu ilişkilerin kariyerlerine dair değil sadece yaptığı işe dair olması,
- Eğitim ve gelişim fırsatlarının olmaması,
- Rol değişikliğinin olmaması,
- Düşük seviyede öğrenme.

Aynı çalışmaya göre Y kuşağının işte kalma nedenleri ise şunlardır:

- Net bir kariyer ilerlemesi,
- Değerlerin olması ve takdir edilmek,
- Ücret,
- Şirket markası,
- Bulunduğu konum,
- Kültür.

Bu bilgiler ışığında günümüzde artık birçok işletme Y kuşağının istek ve ihtiyaçlarının ve dolayısıyla onların organizasyonlarda ve işgücü piyasasında yarattığı etkilerden haberdardır. Bu nedenle hemen hemen her işletmenin onlara yönelik olarak uyguladıkları belirli stratejileri vardır. Bu işletmelerden her birinin uyguladıkları stratejileri tek tek incelemeden önce MonsterTRAK Araştırması (2008)'nda bunlardan en çok ya da en az kullanılanlar belirtilmiştir. Buna göre; Y kuşağını işte tutmak için en sık kullanılan kurumsal uygulamalar genellikle iş üzerine odaklanmıştır. Y kuşağı çalışanlarının aile ve kariyerlerine odaklı uygulamalar ise en az kullanılan uygulamalardır. Araştırmaya göre en sık kullanılan uygulamalar (MonsterTRAK, 2008:8):

- Görevler ve iş sorumluluklarında çeşitlilik sağlamak,
- Zorlu iş görevlendirmeleri sağlamak,
- İşçi sağlık yardım planı ve fonu sağlamak,
- Görünür bir sonuç ile bir görevi tamamlamak için sorumluluk vermek,
- İş performanslarının etkinliği konusunda açık bilgi vermek,
- Sık sık olumlu geri bildirim sağlamak.

Daha az kullanılan uygulamalar ise (MonsterTRAK, 2008:8):

- Yükselmeyi özendirici uygulamalar sağlamak,
- Kariyer kaynak sistemleri sağlamak,
- Lojman gibi özel olanaklar sağlamak,
- Kariyer planlama seminerleri sunmak,
- Resmi iş rotasyonu programları sunmak,
- Gelişim değerlendirme merkezleri sunmak,
- Seçim sırasında ebeveyn katılımını desteklemek,

Bu araştırmaya göre, yöneticiler ve çalışanlara uygulanan ankette her iki grubun da ortak düşüncelere sahip olduğu üç alan vardır: ilk olarak, genel bir düzeyde Y kuşağı ilginç bir iş ve yeni beceriler öğrenme fırsatları istemektedirler. Yöneticiler ise onları tutmak için, çeşitli iş sorumlulukları ile eğitim olanakları ve öğrenim bursları sağladıklarını belirtmişlerdir. İkinci olarak Y kuşağı çalışanları iş güvenliği ve terfi imkânları verilmesini istediklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler ise, Y kuşağı çalışanlarına, ikramiye ya da övgü şeklinde performans ödülleri vererek, danışmanlık ilişkileri için üst düzey örgüt üyeleri ile genç çalışanlar arasında bağlantı kurarak ve performansları hakkında geri bildirim sağlayarak onların organizasyon içinde bir gelecek için kendi performanslarını değerlendirmelerine imkân sağlayabileceklerini belirtmişlerdir. Son olarak Y kuşağı çalışanları belirli düzeyde sağlık ve bakım yardımlarını istemektedirler. Aynı şekilde yöneticiler de bu gibi yardımların Y kuşağı çalışanlarını işte tutmak için etkili bir örgütsel uygulama olduğunu düşünmektedirler (MonsterTRAK, 2008: 10).

MonsterTRAK Araştırması (2008)'nin sonuçlarından da görüldüğü üzere birçok yönetici Y kuşağının beklentilerine yönelik uygulamaları gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Ancak Y kuşağının nasıl yönetileceği konusunda literatür sınırlıdır (Crampton & Hodge, 2009: 3). Dolayısıyla işe alma ve işte tutma stratejileri; Y kuşağını işe alma ve işte tutma ile devir sorununu azaltmak için genel iş tasarım literatürünün yanı sıra; literatür, yönetsel uygulama makaleleri ve raporlardan tespit edilmiştir.

1.2.5.1. İşe Alma ve İşe Çekme Stratejileri

Günümüzde çoğu işletme Y kuşağını yakalamak için gerekli parçaların ne olduğunu bilmektedir. Dolayısıyla organizasyonlar da artık potansiyel Y kuşağı çalışanlarını işe çekmek için teknoloji meraklısı yöntemleri kullanmaktadırlar (Schlitzkus vd., 2010: 109).

İnternet: İlk olarak en önemli olan hatta diğer yöntemleri de içine alan faktör internettir. Çünkü MonsterTRAK Araştırması (2008)'na göre; Y kuşağı üyeleri doğru iş için ve bilgi edinmek için internette araştırma yapmaktadırlar. Y kuşağının dörtte üçü organizasyonlar hakkında bilgi edinmek için ilk olarak internete başvurumaktadırlar (Als, 2008: 42).

Web Sitesi: Öncelikle organizasyonlar güncelleştirilmiş ve iyi tasarlanmış bir web sitesine sahip olmalıdırlar. Çünkü Y kuşağı üyeleri, firmaların web sayfalarından onlar hakkında bilgiler edinmekte ve eğer ilgilerini çekerse internet üzerinden başvurularını yapmaktadırlar. Örneğin 2000 yılının başlarında iş başvuru sitelerinin kullanım oranı % 70'lerde iken bu oran her yıl artmakla birlikte 2013' te ise % 80'lere kadar yükselmiştir. Hatta bu durum artık şirketlerin web sitelerine gönderilmeyen başvuru ve özgeçmişlerin kabul edilmemesine yol açmıştır.

Ancak firmalar online başvuru sürecine taşınmış olabilirler fakat bu kendi içinde yeterli olmayabilir. Web sitesi aynı zamanda mantıksal ve sezgisel düzeni ile kullanıcı dostu olmalı, başvuranlara gerektiren durum hakkında detaylı bilgi vermeli ve bilgi erişilebilir olmalıdır. Giriş, başvuru ve seçim süreci konusunda detaylar ve hatta yeni mezun olanlar için eğitim, geliştirme ve rehberlik konusunda da detaylara yer verilmelidir (Als, 2008: 42).

Sosyal Ağlar: Bir diğer yöntem ise sosyal ağlardır. Online sosyal ağlar büyüdükçe bu siteler çok daha büyük bilgi merkezleri haline gelecektir ve doğru kullanıldığında bundan firmalar yararlanabilecektir. Bu siteler insanlarla iletişimi koparmamak ve onların arkadaşları ve bağlantılarının ne kadar olduğunu görmeye izin verir. Örneğin birkaç dakika içinde iş değişiklikleri, hangi firma nereye taşındı? kimleri işe aldı? gibi soruların cevapları öğrenilebilir (Roy & Kreiss, 2012: 11-12). Örneğin; Fortune 100 şirketlerinin %82'si işe alımda LinkedIn kullanmaktadır. Ayrıca 35.000' in üzerinde işe alımcı ile görüşmeler yapılan

Bullhorn'un 2012 Sosyal İşe Alım Aktivite Raporu' na göre; bir twitter takipçisi ilanlara LinkedIn' e kıyasla üç kat daha fazla hızlı cevap vermektedir.

PERYÖN' ün araştırmasına göre ise; Türkiye'deki şirketlerin %55 'inde çalışanların Facebook, Twitter, Youtube gibi sosyal ağlara erişimi yasaktır. Ancak Fonality şirketinin yaptığı bir araştırmaya göre ortalama bir bilgi işçisinin zamanının % 36'sı toplantı düzenlemeye, insanlarla iletişime geçmeye ve bilgiye erişmeye çalışmakla harcanmaktadır. Tüm bu işlemlerin sosyal mecrada yapılabilmesini sağlayan bir platformun olması çalışanlara günde 115.5 dakika kazandırmaktadır (<http://isyasami.yenibiris.com/Default.aspx?pageID=498&nID=70364&NewsCatID=327&AuthorID=152>). Dolayısıyla bazı şirketler de halen kullanımı yasak olmakla birlikte birçok firma bilgi paylaşımı kolaylığı ve iletişim için Facebook, Twitter, Myspace, Kariyer. Net, Yenibiris. com gibi sosyal ağların kullanılmasına izin vermekte ve bu ağlar sayesinde potansiyel adaylar, program koordinatörleri, çalışanlar ve yöneticiler arasında kolaylıkla temas sağlanmaktadır (Schlitzkus vd., 2010: 109).

Medya:1990'lar kadar TV, radyo ve gazete gibi normal reklam araçları vardı. Ancak internet ile birlikte bu araçlar değişmiştir (Ald, 2008: 75). Dolayısıyla yukarıda bahsedilen kanallar bile artık basit kalmaktadır. Bunun için bir diğer etken de medyadır. Özellikle günümüzde dikkatlerin üzerinde olduğu medyada, dürtüsel paylaşım ve katkı sağlamaya yönelik ilham verici ve çekici bir mesaj olabilir. Bu mesajlar gerçek zamanla alakalı olmalı ve Y kuşağının şimdi ya da zamanla ilgisini çekecek şekilde olmalıdır. Dolayısıyla doğru mesajlarla Y kuşağının nasıl tepki verdiği ya da ne düşündüğü anlaşılabilir, bunu yerine getirmek için çeşitli yollar yaratılabilir (The Millennial Impact Report, 2009: 12).

Reklam ve Tanıtım:Mccrindle Research (2006)'e göre; Y kuşağı reklamdayalı en ilgi çekici işlere 100' ün üzerinde seçim yaptıkları görülmüştür. Onlara neden kariyer reklamlarını tercih ettikleri sorulmuştur. Tercih etme nedenlerinin ise; iyi bilinen bir marka olması, tanınan bir organizasyon olması, çalışmanın güvenilir ve inandırıcı olması ve büyük fırsatların olması gibi faktörleri sıralamışlardır. Aynı araştırmada Y kuşağına iş reklamlarında onları cezbeden faktörler sorulmuştur. Bu faktörleri ise; ilginç görünmesi, çalışanın keyif aldığı gösteren bir fotoğraf, fotoğrafın dikkatini çekmesi, eğlenceli görünmesi, açık, düzgün ve profesyonel görünmesi şeklinde sıralamışlardır.

Akıllı Telefon: The Millennial Impact Report (2009)'a göre; Y kuşağı üyelerinin %73'ü akıllı telefon sahibidir. Onların %73'ünün en çok şikâyet ettiği şeylerden birisi firmaların mobil sitelerinin olmamasıdır. Çünkü onlar firmalar hakkında hızlı ve kolay bir şekilde bilgi edinebilmek istemektedirler. Araştırmada bu konuda aşağıdaki yöntemlerin uygulanabileceğinden bahsedilmiştir (The Millennial Impact Report, 2009: 12):

- Y kuşağının eylemlerini teşvik etmek için mobil dostu bir web sitesi ortamında doğru içeriğe odaklanması. Organizasyonun işi, başarı öykülerinin yanı sıra duyarlı bir tasarım içeren bir içerik hazırlanması,
- Özellikle görüntüler ile Facebook'a düzenli olarak gönderilmesi,
- Organizasyonel haberleri sunma için eylem odaklı başlıklar yazılması
- Y kuşağı kullanıcılarının organizasyonun misyonunu anında anlayabilmeleri için mobil dokunmatik ekran için kolayca tıklanabilir bir düğme ve küçük cihazlar için metni okunabilir yapma gibi özellikler yaratılması.

Elektronik Posta: Bir diğer yöntem ise elektronik postadır. Katılımcıların %65'inden fazlası organizasyonlar hakkında elektronik posta ile haber almak istediklerini belirtmişlerdir. Tıpkı sosyal medya ve akıllı telefon uygulamalarında olduğu gibi elektronik posta da makaleler, etkinlikler, organizasyonun çalışma programı, başarı öyküleri gibi uygun ve etkileyici bir içerik olmalıdır (The Millennial Impact Report, 2009: 16).

Hulett (2006)'e göre de; Y kuşağını işe çekmek geleneksel yöntemlerden daha farklı bir yaklaşım gerektirmektedir. Bunun için;

- Öncelikle işe alma mesajınızın özenle hazırlanmış olması.
- Daha sonra onların işte öğrenecekleri özel becerileri tanımlaya odaklanması.
- Kariyer yapmak ile ilgili bir ifade kullanılmaması. Çünkü Y kuşağı işvereninden bir kariyer beklentisi içinde değildirler. Onlar işlerinin becerilerini geliştirmelerine nasıl yardımcı olacağı ile ilgilenmektedirler.
- "Aidat ödemek" zihniyetini ifade eden kelimelerden kaçınılması. Onlar ödüllerin adil olmasının temelinde görev değil bireysel katkı olduğunu düşünmektedirler.
- İşin esnekliğini vurgulayan kelimeler kullanılması.

- Gazete ilanlarının bırakılması. Bu grubu işe çekmek için online yöntemler kullanılması.

Bu yöntemler dışında Lowe vd. (2008)'e göre; Y kuşağını işe çekmek için üç temel faktör vardır. Bunlar; cazip bir maaş, samimi ve rahat bir çalışma ortamı ve eğitim programları gibi mesleki büyüme ve gelişim fırsatlarıdır. Cazip bir maaşın Y kuşağı için en önemli faktör olmasının sebebi ise; onların diğer kuşaklara göre daha yüksek yaşam standartlarında büyümüş olmaları ve dolayısıyla alıştıkları bu yaşam stilini sürdürmek istemeleridir. Bu yaşam tarzı da; alışkanlıkları ve yaşam standardını destekleyen düzeyde tatmin edici bir maaşı gerektirmektedir.

1.2.5.2. İşte Tutma Stratejileri

Y kuşağının doğasında işverene sadakatin olmadığını ancak eğitebileceğini belirten Hulett (2006), bu yüzden işverenlerin işe alma kısmından sonra işte tutmaya odaklanmaları gerektiğini belirtmiştir. Bunun için şu stratejilerin uygulanması gerektiğini ifade etmiştir:

- Sık sık ödül, övgü ve geri bildirim sağlanması,
- İyi bir koçluk sağlanması,
- Daha fazla seçenek, daha yüksek algılanan bireysel kontrol ve iş memnuniyeti sunar. Onlara görev çeşitliliği ve iş zamanlaması gibi olabildiğince çok seçenek sağlanması.
- Becerilerini geliştirebilmeleri için olabildiğince çok fırsat sağlanması. İşlerini teknoloji ile nasıl daha iyi yapabileceklerini anlamalarına ve teknoloji ile çalışmalarına izin verilmesi.
- İşin eğlenceli hale getirilmesi. Hatta mümkünse işe onların iş dışı ilgilerinin ve hobilerinin dâhil edilmesi. Bunun organizasyon sponsorluğunda spor aktiviteleri veya toplum gönüllü çalışmaları gibi yollarla yapılabilir.

NAS Recruitment Communications (2006) çalışmasında Y kuşağını işte tutmak için şu stratejilerin uygulanmasını önermiştir:

- **Değerlerin cesaretlendirilmesi:** Onların bireysellik ve kendini ifade etme gibi değerlerinin teşvik edilmesi. Karar alma süreçlerine dahil olmalarına izin verilmesi

- **Eğitim:** Y kuşağı tarihin en eğitim odaklı neslidir. Dolayısıyla iyi yapılmış bir iş isteniyorsa, onlara temel olarak uygun eğitimin sağlanması.
- **Danışmanlık yapılması:** Onlara danışmanlık ve geribildirim sağlanması. Bu kuşağa emir verilmemelidir, eğer onlara bir şeyler yaptırmak isteniyorsa işin önemini, nedenini ve organizasyon için önemini anlatılması ve kararların arkasındaki sebeplerin söylenmesi. Ayrıca pozitif ya da negatif geri bildirim vermekten çekinilmemesi.
- **Katkılarının gösterilmesi:** Yapacakları işin nasıl bir katkı sağlayacağını onlara gösterilmesi. Onlar yarattıkları etkiyi bilmek istemektedirler.
- **Dürüst olunması ve etik davranılması:** Onlar şüphecidirler ve adalet ve etik davranışlara değer vermektedirler. Bir işin doğru olmadığını hissettikleri zaman memnun kalmayacaklardır dolayısıyla onlara bir durumun tam olarak açıklamasının sağlanması.
- **Özelleştirilmiş kariyer yolları oluşturulması:** Onların ilerlemesinde geri bildirim sağlamanın yanı sıra ilerlemelerinde bir miktar kontrol sağlayan kariyer yollarının oluşturulması.
- **Teknolojiye erişim sağlanması:** Ellerin altında en iyi ve en yeni teknolojiye sahip olmaları Y kuşağını işe çekmek ve işte tutmak için etkili olacaktır.

Organizasyonlar Y kuşağını işte tutabilmek için esneklik ve hiyerarşiyi dengede tutmalıdırlar. Bunun için de işverenler bazı yaklaşımlar geliştirebilirler. Bunlar (Deloitte, 2005: 8);

- Önemli büyük ölçekli projelerde işbirliği için kuşak ekipleri oluşturma,
- Liderlik geliştirme rotasyonel programları oluşturma,
- Yeni çalışanlar için planlar ve gelişim projeleri oluşturmaktır.

Y kuşağı danışmanı Evrim Kuran'a göre ise; Y kuşağını işte tutabilmek için şu stratejilerin izlenmesi gerekmektedir (Mengi, 2009):

- Bilgi transferi ve öğrenmeyi organizasyon kültürünün bir parçası yapmak,
- Esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmak,
- Genel yapı ve sınırları sağlamak,

- Ebeveynleri iş gücü stratejisinin parçası yapmak,
- İşyerinde geçirilen zaman yerine işe odaklanmak,
- İlk amirleri ile ilişkilerinin en önemli motivasyon faktörü olduğunu anlamak,
- Deneyimli önceki kuşakların mentorluğundan faydalanmak,
- Kişiyeye özel ödüllendirme ve takdir gibi motivatörleri kullanmak,
- Onların dilini anlamak ve konuşmak için çaba sarfetmek,

ABD' deki en büyük dokuzuncu insan kaynakları derneği olan "Society for Human Resource Management" (SHRM, 2009: 7) tarafından yapılan araştırmada Y kuşağı için en önemli işte tutma stratejilerinin şunlar olduğu belirtilmiştir:

- **Örgütsel İletişim:** Bu anahtar strateji işte tutma yeteneği ve potansiyel çatışmalardan kaçınmak için çok önemlidir. Tüm çalışanların katılımını ve saygıyı ifade etmek için ortak tartışma, karar verme ve problem çözme gibi fırsatların sağlanması, kuşak farklılıklarının üstesinden gelmek için yöneticilerin eğitilmesi, takım oluşturma faaliyetleri ve farklı kuşaklarla birlikte çalışmayı ve deneyimlerin paylaşılmasını teşvik etmek için danışmanlık ve rehberlik programlarının oluşturulması başarılı bulunmuş diğer yaklaşımlardır.
- **Devir Planlaması:** İnsan kaynakları yöneticileri ve örgüt liderleri, seçilmiş ve geliştirilmiş deneyimli çalışanları kapsayan bir yetenek havuzunun farkında olmalıdırlar. Ayrıca kurumsal kültürün sürdürülebilmesi için, insan kaynakları yöneticilerinin her bir kuşağın farklı değer ve tutumlarına yönelik temel bir anlayış geliştirmeleri gerekmektedir.
- **Danışma Programları:** Bu stratejinin amacı, bir kuşaktan diğerine bilgi transferini sağlamaya yardımcı olmaktır. Önceki nesiller emekli olmaya başlarken, örgütsel bilgiyi yakalamak için danışmanlık önemli bir araç olabilmektedir. Y kuşağının hedeflerinin ve gelişim ihtiyaçlarının öğrenilerek emekli olan çalışan yerine eşleştirilmesi bu araçlardan biridir. Bir diğeri; üst düzey liderlik tartışma panelleri, danışmanlık programları ve hatta "hızlı danışmanlık" denilen çalışan ile organizasyon uzmanlarının oturup karşılıklı sorular sorması gibi yapılan bire bir rehberlik oturumlarıdır. Bir diğer yöntem ise liderler ve üst düzey

personel tarafından işe alma ve alıştırma sürecinde giderek daha çok kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem; çalışanların işe alım döneminde başlayan, onlara kariyerlerinin başlangıcında doğrudan dikkat ve mesleki gelişim sağlayan ve bir yılı kapsayan bir süreçtir.

Compensation & Benefit(2013) makalesinde yapılan araştırmaya göre Y kuşağını yönetmek için 8 temel stratejiden bahsetmiştir:

- **Onları tanıyın.** Onlar ne isterler ve kendilerinden daha tecrübeli meslektaşlarından nasıl farklıdırlar öğrenin.
- **Onlara doğru teklifi yapın.** Artışlar ve nakit bonuslar onların sadakatini satın alamayabilir. Özel atamalar için fırsatlar ve eğitim ile birlikte, tele-iş ve çalışma esnekliğinin olduğu bir paket sunun.
- **Onları geliştirin.** Yöneticileri, Y kuşağının kişisel ve mesleki amaçlarını takip etmeleri için cesaretlendirin. Onlara konular ve görevler arası deneyim çeşitliliği sunun.
- **Onları takdir edin.** Onlar öğretmenlerinden, danışmanlarından ve ailelerinden sürekli ödül ve teşvik almaya alışkındırlar. Yıllık performans ve geribildirim Y kuşağı için yeterli olmayabilir. Onlar düzenli olarak ne yaptıklarını duymak istemektedirler.
- **Onlara serbest zaman tanıyın.** Firma tarihlerinin belirlenmesi için yöneticilere tavsiyeler verin ve Y kuşağı nerede ve ne zaman çalışmak isterse izin verin. Onlar; emir, kontrol ve denetim olmadan açık talimatlar ve somut hedefler verilirse iyi çalışırlar.
- **Onlara öğretin.** Onları geliştirmek için danışmanlık, eğitim ve öğretim teklifleri sunun.
- **Onları destekleyin.** Sonuç odaklı çalışanlar olarak Y kuşağı üyeleri, diğer kuşaklara göre daha hızlı yükselmek istemektedirler. Geleneksel kariyer merdivenine ilave basamaklar eklemeyi düşünün.
- **Güle güle deyin.** Genç çalışanların organizasyonunuzda kariyerlerine devam edemeyeceklerini anladığınız zaman bunun farkında olun ve personelinizin yetersiz olmaması için planınızı yapın. Genç mezunlar ile iletişim halinde olun. Onlar kariyerlerinden sonra organizasyonunuza katılmak isteyebilirler.

Roy & Kreiss (2012)' in "Y Kuşağının İşte Tutulması İçin On İpucu" adlı çalışmasında Y kuşağı için önerdiği işte tutma stratejileri ise şunlardır:

- **Online sosyal ağları kullanmak için teşvik edin:** Bu siteler gün içerisinde herkesin ihtiyaç duyduğu beş dakikalık bir molanın yanında düşündüğünüzden daha fazlasını sunar. Online sosyal ağlar büyüdükçe bu siteler çok daha büyük bilgi merkezleri haline gelecektir ve doğru kullanıldığından bundan firmanız yararlanabilecektir. Bu siteler insanlarla iletişimi koparmamak ve onların arkadaşları ve bağlantılarının ne kadar olduğunu görmenize izin verir.
- **Esnek zaman:** İşe erken gelmek ve erken ayrılmak ya da geç gelmek ve geç ayrılmak bu kuşak için daha çekicidir. Onlar iş ve aile hayatlarını dengelemeye çalışmaktadırlar. Onlara doktor randevuları, bebek bakımı vs. gibi günlük yaşam sorunları için işe bir saat geç ya da erken gelme konusunda esneklik sağlayın.
- **Esnek ofis:** Teknoloji sayesinde artık evden çalışma fırsatına erişilebilmektedir. Cep telefonu, diz üstü bilgisayar ve internet bağlantısı sayesinde anlık bir ofis ortamı kurulabilir. Dolayısıyla onlara evden de çalışma fırsatı sağlayın.
- **Ödül:** Liyakata dayalı ödüllendirme yapın. Terfi ve ödüller için onların organizasyona bireysel katkısını dikkate alan bir ölçü oluşturun.
- **Sosyal bilinç:** Sosyal bilince sahip bir organizasyon olun. "Sürdürülebilirlik" ve "yeşil" son zamanların önemli kelimeleridir. Y kuşağı, işverenlerinin yanı sıra medya aracılığıyla da sosyal ve çevresel konularla ilgilenmektedir.
- **Eğitim:** Kariyer odaklı eğitimin yanı sıra kendi bilgi ve becerilerini de geliştirebilmeleri için fırsatlar sunun. Onları ofis dışındaki eğitim programlarına gönderin ve geri döndüklerinde öğrendikleri hakkında organizasyonun geri kalanı için bir sunum yapmalarını isteyin.
- **Yönetim stili:** Düz hat yönetimi son zamanlardaki en iyi seçimdir. Tıpkı bir telefon gibi en son sürümünü farklı bir insandan duymak ve kaç kere en tepede ya da en aşağıda olduğunu öğrenmek gerekir. Kısaca sürekli yenilenmek ve gelişmek gerekir.

- **Danışman ve rehberlerinizle vakit geçirin:** Her bir çalışanınız ile vakit geçirmeye çalışın, örneğin bir proje üzerinde ya da bir öğle yemeğinde hatta su soğutucunun başında su alırken. Bu konuşmalar onları anlamınıza yardımcı olacaktır ve onlarla aranızda bir bağ oluşturmanızı sağlayacaktır. Eğer çalışanınız hakkında en az üç şeyi bilmiyorsanız tarzınızı değiştirmeniz gerekecektir.
- **Ipod Günü:** Birçok organizasyon meslektaşları ile iletişim ve işbirliğini fırsatının kaybolmasını ve deneyimli çalışanları dinlemek gibi danışmanlık fırsatlarını engellediği gibi nedenlerle işyerinde ipod kullanımını yasaklamıştır. Ancak çalışanlar ise işlerini kolaylaştırdığı, işlerini daha hızlı yapmalarına yardımcı olduğu ve yaratıcı olmalarına izin verdiği gibi gerekçelerle ipod kullanımını doğru bulmaktadır. Dolayısıyla onlara ipod kullanımı için bir gün verin. Ancak kuralların belli olduğunu ve bunun iş yapma yeteneklerini engellemeyeceğini bilmelerine izin verin.
- **Spor salonu üyeliği:** Herhangi bir spor salonuna indirimli veya ücretsiz üyelik hakkı sunun ya da kendiniz bir spor salonu oluşturun. Fast-food ile büyüyen bu nesle süt ve meyve önerin ve sağlıklı beslenme başlıklarını gösterin. Sağlıklı bir çalışan daha az mesai dışı saat harcar ve daha az sağlık problemleri olur. Bu fikirler aşırı olabilir ancak bugün proaktif bir işte tutma yaklaşımı gelecekte duyarsız olan organizasyonlardan çok daha yüksek bir getiri sağlayacaktır.

Sadece işte tutmaya yönelik stratejilerin dışında bazı çalışmalarda ise Y kuşağının karakteristik özelliklerine yönelik işe alma ve işte tutma stratejileri ele alınmıştır. Buna örnek olarak; öncelikle Chester (2002)'ın daha önce de bahsedilen Y kuşağının hem negatif hem de pozitif özelliklerine yönelik belirlediği stratejiler ise şunlardır:

- **Y kuşağı sabırsızdır:** Y kuşağı hızlı bir dünyada büyümektedir dolayısıyla her şeyin anında olmasını beklemektedir. Bu yüzden, çoklu görevlilik ve bilgiyi hızlı sindirme gibi yeteneklere sahip olan bu yetenekleri boşa harcamayın. Eğitimde yeni trendleri takip edin ve onları sürekli yeni beceriler öğretmek için besleyin. Tekrarlayan görevleri yaparken yeni yöntemler keşfetmeleri için özgürlük sağlayın ve onlar size

üretkenlik ve verimliliklerinin nasıl arttığını göstereceklerdir. Kısaltılmış öğrenme eğrileri ve gelişim süreçleri için onlardan öneri isteyin. Onları yeni öğretim sistemlerinin tasarımına dâhil edin.

- **Y kuşağı uyumludur:** Y kuşağı değişime susamıştır ve onlar adeta sürekli değişen dünyaya adapte olmak ve kolayca kabul etmek için programlanmışlardır. Değişiklik olduğu zaman buna uyum sağlamanız için yardımcı olmalarına izin verin. Çünkü Y kuşağı değişikliği sever ve onların değişimi benimsemeleri sizin bunu kendi yararınıza kullanmanıza yardımcı olacaktır. Sektörü ve teknolojiyi etkileyen değişikliklerin gelecekte sizin işinizi nasıl etkileyeceğine dair endişelerinizi onlarla paylaşın ve onların fikir ve önerilerini aklınızda tutacağınızı açıkça belirtin.
- **Y kuşağı yenilikçidir:** Rekabet gücünü koruyabilmek için her zaman yeni ve taze fikirler gerekecektir. Bu fikirlerin kaynağı olan Y kuşağını deneyimsiz olarak görmeyin ve onları dinleyin. Onların sıra dışı problem çözme yaklaşımlarını göz ardı etmeyin.
- **Y kuşağı verimlidir ve rasyoneldir :**Onların minimum çaba ve kaynak ile maksimum sonuçlara ulaşabilmeleri dikkat çekicidir. Onların belirli bir süre ile projelere dâhil olmayı bekleyen çoklu görevli yapısına hitap edin. Ayrıca onları saatlik ücret planı kullanarak serbest bırakırsanız onlar görevlerini yapacaklardır. Onlarla karşılıklı yararlı bir amaca ulaşmak için çalışırken verimlilik en üst düzeyde olacaktır. Eğer saatlik bir çalışma yöntemi izliyorsanız verimli bir çalışma ve personel teşvikleri ile onları ödüllendirin. Vaktinden önce tamamlanmış bir görev için verilen nakit bir ödül ya da bir hafta sonu tatili Y kuşağını motive edecektir.
- **Y kuşağı duyarsızdır:** Y kuşağı kişisel olmayan bir dünyada büyümüştür. Ebeveynlerinin çalışıyor olması, sınıfların kalabalık olması ve medyanın kullanımı gibi sebepler onların kişisel düzeyde yeterince insanlar ile ilişkileri olmamasına neden olmuştur. Dolayısıyla onlar ile ilişkilerinizi derinleştirin. Önemsemek duyarlılığın temelidir. Y kuşağı önemsendiğini anlamak istemektedir. Onlara bireysel davrandığınızda ve onları önemsedinizde size minnettar olacaklardır.

- **Y kuşağı bağlantısızdır:** Organizasyonda bir arkadaşın terfisi ya da yeni bir ürün tanıtımı gibi güzel bir olay olduğu zaman Y kuşağının iyi haberleri duyduğundan emin olun. Onlar şirket başarısına katkıları olduğunu bilsinler. İyi şeyler ile ilgili olarak bülten panoları, kişisel notlar, şirket toplantıları ve haber bültenlerini kullanın. Ayrıca kötü haberler olduğunda da gelecekleri bir yer olduğunu belirtin. Tercihleri ve sonuçlarını gören ve yaşayan ve bu tecrübeyi daha önce yaşamamış olan Y kuşağı bağlantılı olacaktır.
- **Y kuşağı şüphedir:** Y kuşağı duyduğu ya da okuduğu şeylerin hepsine yada boş vaatlere çok fazla inanmaz. Onlara doğruyu söyleyin ve dürüst olun. O zaman Y kuşağının sonsuz sadakatini kazanırsınız. Dürüstlük kadar hiç bir şey onların saygısını ve hayranlığını kazandırmaz.
- **Y kuşağı dirençlidir:** Y kuşağı krizlerle nasıl başa çıkılacağını bilmektedir. Böyle bir duruma maruz kaldığımızda onları takdir edin. Onların sorumsuz olduğunu düşünmeyin ve onları motive etmek için her zaman olumlu bir tablo çizin. Ufukta iyi ya da kötü ne görüldüğünü onların da görmesine izin verin ve fırtınalı zamanlarda onların dirençliliğine güvenin.
- **Y kuşağı saygısızdır:** Y kuşağının saygısını talep etmek dürtüsü ile savaşmak yerine onların size verdiği saygının aynı derecesi ile davranın, sizin davranışlarınız yansıtılmış olacaktır. Y kuşağı özgünlük, başarı ve yetkinliğe saygı duymaktadır. Eğer güçlü bir kişiliğe sahipseniz rahatlayın ve onlara ne yaptığınızı ve ne şekilde yaptığınızı bildiğinizi gösterin. Sizin karakterinizi öğrendikleri, çalıştığınızı gördükleri ve sizi tanıdıkları zaman saygısını kazanacaksınız.
- **Y kuşağı açık sözlüdür:** Y kuşağı hakkında ne düşündüğünüzü ve onların duygu ve düşüncelerine karşı duyarlı olduğunuzu bilmelerine izin verin.
- **Y kuşağı hoşgörülüdür:** Onlar ortak bir amacın peşinde olan herkesle çalışabilmektedirler. İşyerinizde onları ayırmayın aksine bütünleştirin. Onlara en zor müşterileriniz ile etkileşim için fırsat verin. Ne kadar hızlı ilişki kurabildiklerini görünce şaşıracaksınız. Ayrıca erkekler ve kadınlar

için geleneksel rol kavramlarını bir kenara bırakın. Bu kuşak için sınır yoktur.

- **Y kuşağı kendini adamıştır:** İnanıtları şey için mücadele etmek onların doğasında vardır. Organizasyonlara da inanabilirler dolayısıyla onların istek ve ihtiyaçlarına inanın. O zaman onların sadakatini kazanabilirsiniz.

Aynı şekilde Yeaton (2008) da çalışmasında Y kuşağının özelliklerine göre onları işe alma ve yönetim stratejileri belirlemiştir. Bu stratejiler Tablo 4’de yer almaktadır:

Tablo 4: Y kuşağının özelliklerine göre onları işe alma ve yönetim stratejileri

Y Kuşağının Özellikleri	İşe Alma Stratejileri	Yönetim Stratejileri
Güçlü ahlak duygusu	Organizasyon içinde bireysel olarak gerçekleştireceği rolün ve bulunacağı pozisyonun önemini gösterin	Çalışan olarak gerçekleştireceği fonksiyonların ve görevlerin önemini açıklayın
Başarı ve hedef odaklı	Potansiyel adayların ilerlemesi ve onlarla iletişim kurmak için fırsatları belirleyin	Beklentileri açıkça tanımlayın
Dijital yerliler	Organizasyon için işe alma aracı olarak interneti kullanın	Organizasyonu daha verimli hale getirebilmek için bilgisayar teknolojilerini ve teknolojik yenilikleri teşvik edin
Sık sık geribildirim, zekâ ve yeniliğe değer verme	Zorluklar, büyüme fırsatları ve organizasyona katkılarını vurgulayın. Organizasyonel basamakların ilerlemesini tanımlayın	Yeteneklerini geliştirmek için onlarla birlikte çalışın ve yapıcı yorumları sentezleyin
İş yaşam dengesine değer verme	Eğer varsa, personel sosyal yardımları ve çalışma programında esnekliği vurgulayın	İyi personel sosyal yardımları sağlayın; çalışma programında esnekliği arttırın; aşırı fazla mesai ve seyahati en aza indirin
Çoklu görevci	Görüşme ve ofis ziyareti sırasında kesintileri önlemek ve gidişatı belirlemek için cep telefonlarını kapatmaları gerekiyorsa hızlı bir şekilde sorun	Çalışma saatleri içerisinde bilgisayar, cep telefonu ve akıllı telefon kullanımı ile ilgili organizasyon kurallarını açıkça belirtin. Çünkü bazen bir görev üzerinde odaklanmak için açık talimatlar vermek gerekli olabilir.
Grup çalışması ve işbirliği	İşe alım sürecinde gayri resmi takım kurma uygulamaları yaparak ve potansiyel adayları izleyerek onları değerlendirin	Projeler için işbirlikçi ve yenilikçi yaklaşımları teşvik edin

Y kuşağının karakteristik özelliklerine yönelik stratejilerin dışında Martin & Tulgan (2001) ise, "Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late

Seventies and Early Eighties" isimli kitabında Y kuşağına göre kötü yöneticinin 7 özelliğinden ve bunların çözümü için stratejilerden bahsetmiştir. Y kuşağına göre kötü yöneticiler;

- **Dar görüşlüler ve asla dinlemezler:** Yönetici olarak diğer görüşlere ve bakış açılarına açık fikirli olun. Aksi takdirde genç yeteneğin yaratıcılığını ve verimliliğini kaybedersiniz.
- **Anlamli işler vermezler (Faydasız Yetki Verme):** Y kuşağı organizasyona bir değer kattığını hissetmek ve katkıda bulunmak istemektedir. Onlara sorumluluk verin, bu Y kuşağı çalışanlarını harekete geçirecektir.
- **Ne yaptıklarını bilmiyorlar (Bilgi ve Organizasyon Becerileri Eksikliği):** Y kuşağı çalışanları yöneticilerinin onlardan daha fazla bilgiye sahip olmalarını ummaktadırlar. Eğer yönetici planlama, hedef belirleme ve karar verme gibi yönetim ile ilgili temel yetkinliklere sahip olmazsa, Y kuşağı unvan ve makamın anlamsız olduğunu düşünmekte ve onlarda yöneticisine karşı güven eksikliği oluşmaktadır.
- **Nasıl öğreteceklerini bilmiyorlar (Eğitim yetersizliği veya eğitime olanak sağlamak):** Sürekli öğrenme Y kuşağı için çok önemlidir ve kendilerini yetersiz ve yeteneksiz hissettikleri zaman özgüvenlerinde ve özsaygılarında düşüş olmaktadır. Dolayısıyla onların ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilerden emin olur ve onlara eğitim imkanları sağlarsanız Y kuşağı memnun olacaktır.
- **Gençlere karşı saygısızlar:** Y kuşağı üyeleri kendilerine hiç bir şey bilmeyen çocuklar gibi davranıldığı zaman kızmaktadırlar. Onlar oldukları yaştan daha fazlasını yapabileceklerine inanmaktadırlar. Bu kuşağa aileleri, öğretmenleri ve danışmanları tarafından her zaman "herşeyi yapabilecekleri" söylendi ve saygı kazanmaları gerektiği öğretildi. Dolayısıyla bu kuşağa "sen bunu yapamazsın sen sadece çocuksun" gibi cümleler kurmayın.
- **Göz korkutucu davranışlar:** Özsaygıları yüksek olan Y'ler göz korkutucu davranışlara cevap vermezler. Bağırın, çığlık atan ve küçümseyen insanlar onların sadakatini anında kaybederler.

- **Dış görünümü aşırı vurgulama:**Kıyafet birinci sınıf kuşak savaş alanıdır. 20'lerin kısa eteklerinden, 60'ların uzun saçlarına, 90'ların pirsinglerine kadar tartışma konusu olarak devam etmektedir. Kıyafet duruma, müşterilere, iş ortamına ve güvenlik standartlarına uygun olmalıdır. Y kuşağı başlangıçta sınırları zorlayabilir. Ancak onların arasında en yeteneklilerinin olduğu da bilinmektedir. Örneğin garip bir şekilde boyalı saçları ya da pirsingi olan belki dövmesi olan bir çalışanın olabilir fakat bu çalışan işinde de çok iyi olabilir. Dolayısıyla aslında kıyafet önemli değildir. Artık birçok şirket de kıyafet konusunda daha az kısıtlayıcı olarak ya da cuma günleri daha rahat davranmalarını sağlayarak bu konuya çözüm getirmeye çalışmaktadır.

Yukarıdaki araştırmalarda Y kuşağını "işe alma stratejileri", "işte tutma stratejileri", "Y kuşağının özelliklerine göre işe alma ve işte tutma stratejileri", "Y kuşağına göre kötü yöneticilerin özelliklerine göre stratejiler" başlıkları altındaki stratejilerden bahsedilmiştir. Bazı çalışmalarda ise işe alma ve işte tutma stratejileri birlikte ele alınmıştır. Bu stratejilerden bahsedilecek olursa, ilk olarak; Rolljsö (2008)'ye göre; Y kuşağını işe çekmek ve işte tutabilmek için beş temel koşul vardır:

- Adil bir maaş,
- Sürekli gelişme,
- Eğlenceli ve rahat bir iş ortamı,
- İyi yönetici,
- Sürekli geribildirim,

KPMG International araştırmacılarına göre ise; Y kuşağını işe almak ve işte tutma için en etkili stratejiler şunlardır (Salt, 2007: 33):

- Liyakata dayalı ücret,
- Yüksek öğrenim fırsatları için ödeme,
- Diğer bölümler arasında iş rotasyonu,
- Kariyer gelişimi için fırsatlar,

Diğer bir araştırmasında ise Deloitte Danışmanlık uzmanları, Y kuşağının işlerinde kendilerini dâhil edilmiş, güncellenmiş ve işlerine bağlı hissetmek istediklerini ortaya atmışlardır. Buna göre Y kuşağına uygulanabilecek stratejiler şunlardır (Reynolds vd., 2008: 21-22):

- Y kuşağı kendisini sürekli işe bağlı hissetmesi için daha kısa ve daha sık güncelleme sağlayın,
- Şeffaf ve kolay anlaşılır, güvenilir ve doğru iletişimler kurun,
- Y kuşağının somut katkılarını teşvik ederek onları değişim ajanına çevirin. Y kuşağı fikirlerini paylaşmak ve geribildirim vermek için isteklidir. Yüksek performansa sahip olanları özel bir projede görevlendirerek iletişimi geliştirmelerini isteyebilir ve meslektaşları ile bağlantıda olmalarını ve fikir üretmelerini isteyebilirsiniz.
- Bunun için genç çalışanlardan yararlanarak doğru ve güvenilir geri bildirim ve büyük fikirler üretmek için mekanizmalar geliştirin

Bir başka araştırma olan McCrindle Research (2006)'e göre Y kuşağını işe çekmek ve işte tutmak için beş temel faktör vardır. Bunlar;

- **İş yaşam dengesi:** Y kuşağı için iş yaşam dengesinde bir çatışma olursa hayat kazanır.
- **İşyeri kültürü:** Y kuşağının %42'si kendilerini işe almak ve işte tutmak için üç nedenden birisinin "akranları ile ilişki" olduğunu söylemiştir. Onlar iş ortamında sosyal etkileşim ve işbirliğinin son derece önemli olduğunu söylemişlerdir.
- **Çeşitli iş rolleri:** Katılımcıların %38'i ilerlemeleri için fırsatlar ve çeşitlilikler içeren bir işi tercih ettiklerini söylemişlerdir.
- **Yönetim Stili:** Y kuşağı hiyerarşiyi kapsayan bir liderlik ve doğrudan denetimi reddetmektedirler. Onlar katılımcı yönetim ve fikir birliği ile çalışanlarına saygı dolu ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratan, iletişime değer veren bir lider istemektedirler.
- **Eğitim:** Y kuşağı çalışanları mevcut işlerinde etkili olabilme ve gelecekteki kariyerlerinde hala görevlendirilebilir olabilmeyen tek anahtarının sürekli eğitim olduğunu düşünmektedirler. Araştırmada Y kuşağı, eğitim ve gelişmenin ne kadar ve niçin önemli olduğu sorusuna; eğitimin yeteneklerini ellerinde tutmalarını sağladığını ve hem işlerine hem de kişisel gelişimlerine yardımcı olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca işi seçmelerindeki temel nedenlerden birinin işe başladıkları işyerinde kalabilmek için iyi bir eğitim alabilecekleri ve ileriki çalışmalarında destek göreceklarini düşünmeleri olduğunu belirtmişlerdir

Murphy (2007) tarafından "Amerikan Emekli İnsanlar Derneği (AARP)" 'nin "50' den Fazla Çalışan İçin En İyi İşverenler" projesi ile yapılan "Leading a Multigenerational Workforce" adlı araştırmada işe alma ve işte tutma için en iyi stratejiler belirlenmiştir:

- Y kuşağının yöneticilerinin diğer kuşaklar olduğu göz önüne alındığında, nesiller arası farklılıklar ile ilgili düzenli olarak konuşmalar yapılmasına olanak sağlayın. Bu anlayışı arttırır ve diğer kuşaklara saygıyı geliştirir.
- Çalışan görüşlerinin değerli olduğu çalışma ortamları yaratın.
- Diğer bölümlerde geçici görevlendirmeler yaparak yeni yetenekler geliştirmeleri için fırsatlar sağlamanın yanı sıra resmi bir iş rotasyonu programı sunun. Örneğin; Volkswagen Amerikan Fabrikası, potansiyeli yüksek olan üniversite mezunlarına bir eğitim sunmuştur. Onlara üç ya da dört aylık rotasyonlarla 21 aylık bir iş deneyimi için fırsat sağlamıştır.
- Mevcut uzmanlar ile kaynakların kaybolmaması ve genç kuşakların deneyimi için bilgi transferi yöntemleri geliştirin.
- Onlara resmi veya gayri resmi olarak aşamalı emeklilik imkânları sunun. Örneğin; Amerikan merkezli uluslararası bir inşaat hizmetleri şirketi Stanley' in çalışanlarının %75'i emeklilik tarihinden sonra iki yıl boyunca düşük bir kapasite ile çalışmaya devam etmektedirler. Birçok durumda çalışanlar emeklilikten önce azaltılmış saatler ile çalışmaya başlamaktadırlar ve emeklilikten sonra aynı kapasite ile çalışmaya devam etmektedirler.
- Kurum içi ağlarda ayrıntılı kariyer fırsatlarını duyurun. Organizasyonda kurum içi ağlarda ilan panolarında veya haber bülteninde, çalışanların açık pozisyonlardan haberdar olabilmesi için kariyer fırsatlarını yayınlayın.
- Esnek çalışma seçenekleri sunun. Y kuşağı çalışanları evlerinden, ailelerinden ve kişisel ihtiyaçlarından ödün vermeden çalışmak istemektedir. İşverenler onlara, evden çalışma, yarı zamanlı çalışma, esnek çalışma, sıkıştırılmış zamanlama ve iş paylaşımı gibi teşvikler sunabilirler.
- Çeşitli cazip avantajlar sunun. Araba ve ev sigortası, hayat sigortası, mesai dışı saatler için ödemeler, kredi ya da burs, uzun vadeli bakım

sigortası, iş seyahatlerinde masrafların karşılanması, çocuk ve yaşlı bakımı gibi imkânlar sağlayın.

- Kıdeme göre değil, verimlilik ve performansa göre ödüllendirin.
- Personel toplantılarında, kurum içi ağlarda, deneyimsel, online ya da sınıf stiline eğitim sunun.
- Takımlarını nasıl yönetecekleri ya da iş arkadaşları ile nasıl iletişim kuracaklarına yönelik olarak liderlerinize eğitim sunun.
- Çalışanlara iş bilgilerini transfer etmesi ve onların önemli becerilerini geliştirebilmesi için eğitim programları ile birlikte danışmanlık programları sunun.

Y kuşağını işe çekme ve işte tutmanın sık sık bir sorun haline geldiğinden bahseden Cheese (2007)'e göre ise onları işe almak ve işte tutmak için 10 temel strateji vardır. Cheese (2007) organizasyonlara aşağıdaki stratejileri önermiştir.:

- **Görüntünüze bakın.** Günümüzde müşteri markalaşması kadar çalışan markalaşması da önemlidir.
- **Sosyal sorumluluk sergileyin.** Y kuşağı topluma ve çevreye katkı sağlayan organizasyonlara önem vermektedir. Dolayısıyla bu konumunuzu inceleyin. Onların kurumsal sosyal sorumlulukta doğrudan bir rolleri olacağını vurgulayın.
- **Mevcut tüm kanalları kullanın.** Bu kuşak keşfetmek ve incelemek için internet ve medyanın tüm formlarını kullanmaktadır. Bu açıdan web sitenizin ilgi çekici ve erişilebilir olduğundan emin olun. Ayrıca "kulaktan kulağa" en önemli işe alma kanalıdır.
- **Değerlerinizi yaşatın.** Bu nesil dürüstlük ve tutarlılık gibi değerlere son derece önem vermektedir. Onları işe alırken verdiğiniz bir sözü tutmazsanız bu onların başarısız olmalarına neden olacaktır.
- **İşbirliği ve ağ iletişimini vurgulayın.** Son derece ilişki odaklı olan bu nesil açık bir kültüre sahip bir organizasyonda çalışmak istemektedir.
- **Yaşam tarzı seçimlerini vurgulayın.** Onlar seçimler sunulan ve birey olarak davranılan bir çalışma ortamına değer vermektedir. Bu kuşağa çalışma saatlerinde esneklik sağlayın, işlerinde sorumluluk verin, ödül ve ücret paketi seçenekleri sunun.

- **Katılımcı ve yenilikçi bir atmosfer yansıtın.** Bu kuşak yeni şeyler üzerinde çalışmak, fikir paylaşımlarında bulunmak ve farklılık yaratabildiklerini hissetmekten hoşlanmaktadır. Onlara bu şansı verin.
- **Daha fazla ilgilenin.** Onlar ilerleme süreçleri ve performansları hakkında sürekli geri bildirimine minnettardır. Açık ve dürüst olarak zamanla onların sadakatini güçlendirebilirsiniz. Ayrıca danışman ve rehberlerinizin performans yönetim yeteneklerini güncellediğinizden emin olun.
- **Kendilerini geliştirmelerine yardımcı olun.** Onlara eğitim ve açık kariyer yolları hakkında fikir verin. Organizasyon içerisinde şans vererek onların başka organizasyonlara yapacakları kariyer geçişlerinden kaçın.
- **Eğlenin.** Personel almanın önemli bir unsurudur ama genellikle ihmal edilmektedir. Bu kuşak işyerinde eğlenmek istemektedir. Çünkü denge kaydığı zaman sınırlar bulanıklaşır dolayısıyla onlar işyerinde eğlenmeyi ummaktadırlar.

Sayers (2007)'e göre ise Y kuşağını işe alma ve işte tutma için üç basit strateji vardır. Bunlar:

- Onlara hem fiili hem de sözlü olarak bireysel değer verin,
- Mesleki gelişim fırsatlarına erişim imkânı sağlayın,
- Rehber ve diğer yaşam kariyer kılavuzlarına çeşitli ve zengin erişim sağlayın.

Bazı çalışmalarda ise Y kuşağı için genel stratejilerden bahsedilmiştir. Buna örnek olarak ise öncelikle; Martin (2005)'e göre; Y kuşağı zaten çok becerikli olan Y kuşağı iş gücünün üretken bir parçası haline gelmektedir. Dolayısıyla onları tanıyan, onların yeteneklerine odaklanan ve harekete geçiren, nasıl daha yüksek sürdürülebilirlik ve verimlilik sağlayacaklarını bilen organizasyonlar rakipleri karşısında stratejik avantaj sağlayacaklardır. Bu bağlamda organizasyonların Y kuşağına uygulayabilecekleri stratejiler şunlardır:

- Y kuşağını tanımak için zaman ayırın ve onları dinleyin. Onlara, örgütteki başarılarını önemsemenin yanı sıra bir birey olarak da onları önemseyişinizi gösterin. Resmi toplantılardan ziyade gayri resmi

ortamlarda daha rahat hisseden Y'lerle yürüyüşe çıkın, öğle yemeğine götürün ya da bir kahve için.

- Y kuşağı ile bir koçluk ilişkisi kurun. Onlar büyüme ve gelişimlerine yardımcı olacak öğretici yöneticiler istemektedirler. Onlara ilerlemeleri için ihtiyaç duydukları kaynaklar, öğrenme amaçları ve araçları zamanında sağlayın.
- Y kuşağına genç ya da stajyer gibi değil meslektaş gibi davranın. İhtiyaçları olduğu zaman ulaşamadıkları, onlara bağırın ve küçümseyen yöneticilere tahammül edememektedirler.
- Kariyer yolu, projeler, iş ödevleri ve programlar düzenlemede esnek olun. Onlar Kendi yükümlülükleri ile iş gereksinimlerini dengede tutmalarına yardımcı olan yöneticileri takdir etmektedirler.
- Sürekli yapıcı geribildirim sağlayın. Performans değerlendirmelerini yapmak için onların yanlış yapmasını beklemeyin. Günlük olarak geri bildirim sağlayın. En önemlisi sürekli şikâyet etmeyin ve pozitif vurgulamalarda bulunun.
- İyi bir iş yaptıkları ve bir işte başarı gösterdikleri zaman bildirin. Onlara hemen övgü, tanınma ve performans ödülleri verin.

Behrstock & Clifford (2009)'un çalışmasında Y kuşağı için belirlediği stratejiler ise şunlardır:

- Y kuşağı için paylaşılan bir vizyon oluşturmak ve hedefler belirlemek,
- Paylaşılan bir liderliğe teşvik etme,
- Pozitif ve destekleyici bir kurum kültürü oluşturmak,
- Y kuşağının önceki nesillerden farklı olan kariyer hedeflerinin ve sadakatlerinin farkında olmak,
- Y kuşağının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek. İşbirliği ve teknoloji içeren mesleki gelişim olanakları sağlamak,
- Y kuşağının değerlendirilmesinde etkili araçlar benimsemek. Uygun durumlarda övgü ve ayrıntılı geri bildirim sunmak,
- Zamanı etkin kullanmak. Y kuşağı çalışanları arasında düzenli işbirliği için zaman ayırmak,
- Verileri etkin kullanmak. Y kuşağına yardım etmek için teknolojiyi ve onların eğitimini geliştirmek için verileri kullanmak,

- Organizasyon imkânlarının yeterli ve fonksiyonel olduğundan emin olmak. En son bilgi teknolojileri için yeterli imkânların mevcut olduğundan emin olmak,
- Etkili bir eğitim liderliği sağlamak. Y kuşağının eğitim uygulamaları ile ilerlemesine yardımcı olmak için dürüst, açık, etkili ve kişiselleştirilmiş rehberlik ve danışmanlık sağlamak.

Eyiusta (2013)'nın Harward Business Review' deki "Şirketinizdeki Ateş Topu: Y Kuşağı" adlı makalesinde belirlenen stratejiler ise şunlardır:

- Y kuşağının fikir ve düşüncelerine değer verdiğinizi hissettirin,
- Onların mesleki gelişimlerine katkıda bulunun ve önemli görev ve projelerde yer almalarını sağlayın,
- Y kuşağının işe girerken en çok önem verdiği şeylerden biri olan kurumsal imajınıza yatırım yapın,
- Rehberlik ve danışmanlık gibi destek sistemlerinizi geliştirin. Onların açık görüşlü ve tecrübeli yöneticilerle çalışmalarını veya bu kişileri kendilerini rehber edinmelerini sağlayın,
- Ücret, teşvik, terfi, ödüllendirme ve çeşitli kariyer yolları ile ilgili beklentileri iyi değerlendirin,
- Özellikle işe alım sürecinde şirketinizin misyon, vizyon ve stratejisinden ve onların şirkete nasıl bir katkı sağlayacaklarından bahsedin,
- Kişisel motivasyon araçları kullanın ve kişiselleştirilmiş ödül sistemleri kurun,
- Kişisel ve mesleki gelişime önem verin,
- Her kademedeki açık iletişim ve sürekli geri bildirim destekleyin,
- Şirket bünyesinde Y kuşağı çalışanlarına iş ve eğlence arasında geçiş imkânı veren kolaylıklar geliştirin,
- İş- yaşam dengesini gözeterek uygulamalar (çocukları olan çalışanlar için gündüz bakım evi gibi) geliştirin,
- Yöneticisiyle ilişkisinin Y kuşağı için önemli bir motivasyon faktörü olduğu düşünüldüğünde, eski otorite anlayışının aksine, onlara rehberlik ve gelişimlerine yön verecek, yenilik ve gelişime açık yöneticilerle çalışmalarını sağlayın.

Y kuşağı ile başarının temelinde onların beklentilerini karşılamak ve onlar ile ilişkileri geliştirmek olduğunu söyleyen Martin & Tulgan (2006) aşağıdaki sekiz stratejiyi benimseyerek bu ilişki ve beklentilerin karşılanacağından bahsetmiştir:

- Onların kuramsal ve bireysel yeteneklerini tanıyın.
- Onlar ile koçluk ilişkileri kurun.
- Yönetici değil meslektaşları gibi davranın.
- Görev ve programları duruma göre uyarlamak için yeterince esnek olun.
- Sürekli yapıcı geri bildirim sağlayın.
- Sadece performansa göre ödül ve teşvikler sağlayın.
- Kendilerinin yüksek beklentilerini karşılamalarına yardımcı olun.
- Meslektaşlarının yüksek beklentilerini karşılamalarına yardımcı olun

Baltaş (2013)'ın "Türk Kültüründe Yönetmek" isimli kitabında Y kuşağı için yöneticilere yönelik olarak bahsettiği stratejiler ise şunlardır:

- Genelleyerek değil, kişiselleştirerek ve özelleştirerek yönetin. Bireysel olarak kendilerine değer verilmesinden hoşlanan Y kuşağını bireysel olarak anlamaya, onlarla özel bir ilişki kurmaya özen gösterin. Bütün bunların birlikte yenilen öğle yemekleri, sohbetler ve sosyal ortamlarda olması daha yararlı olur.
- Gerçek ve samimi bir koçluk ilişkisi kurun. Öğrenmeye önem veren bu kuşak bu yüzden kendilerini geliştiren yöneticilerine saygı duyar. Dolayısıyla onları dinlemek ve onlara yol göstermek Y kuşağını organizasyona ve yöneticisine bağlar.
- Y kuşağı ile arkadaş ve meslektaş ilişkisi içerisinde olun.
- Düzenli olarak yapıcı geri bildirim sağlayın. Sürekli geri bildirim tercih eden bu kuşağa geri bildirim vermek için formel performans değerlendirme zamanını beklemeyin.
- Organizasyondaki entelektüel sermayede yararlanmalarına imkân tanıyın. Örneğin, Y kuşağı çalışanlarının elde etmek istedikleri bilgileri kimden alacakları konusunda elektronik ortamda yapılandırılmış sistemler kurun. Bunun dışında tecrübeli çalışan ile genç çalışan olan Y kuşağını, mentorluk ve koçluk programı gibi bir araya getiren programlar oluşturun.
- Kendileriyle ilgili yüksek beklentilerini karşılamalarına yardımcı olun.

- Kolay ve hızlı öğrenen ve öğrenmeye önem veren bu kuşağın sistemli eğitimlere katılmalarını sağlayın.

Robert Half International and Yahoo! Hotjobs tarafından yapılan araştırmada (RHI, 2007) belirtilen stratejiler ise şunlardır:

- Onlara reddedemeyecekleri bir teklif yapın. Önerdiğiniz ücretin endüstriniz ve bölgenizin ortalamasının biraz üzerinde olduğuna emin olun.
- Y kuşağı her şeyin açıkça düzenleniş olması beklentisindedir. Bu yüzden programlarınızı kolay anlaşılacak bir şekilde yapın ve ek ödemeler ile personel sosyal yardımlarını açıkça vurgulayın.
- Onlara, eğitim bursu, mesleki gelişim etkinliklerine katılmak için mesai dışı ödemeler, mesleki dernekler için üyelik aidatlarına yönelik ödemeler gibi organizasyon içi eğitim fırsatlarınızı sergileyin. İşe alım süreci ve iş görüşmelerinde daha önce bu fırsatlardan yararlanan çalışanlara yönelik somut örnekler gösterin böylece ileriye dönük alımlarda teşvik edici olması açısından avantaj sağlayacaktır.
- Y kuşağı çalışanlarının %50'si işi bırakma nedenlerinden birisinin kariyer fırsatları eksikliği olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla onlara kariyer seçenekleri sunun.
- Organizasyonunuz ve departmanınız için rehberlik programları geliştirin. Eğer organizasyonunuzun birden fazla şubesi ve kurum içi ağı varsa geleneksel düzenlemelere ek olarak e-rehberliği de göz ardı etmeyin.
- Onların yeterliliklerini geliştirmelerine izin verin ve bunun için özel işleri ile ilgili yeteneklerine ek olarak takım liderliği, iş yönetimi ve müşteri hizmetleri gibi mesleki görevlendirmeler yapın.
- Video oyunları, internet ve sayısız ders dışı etkinlik ile büyüyen bu kuşağın işlerini daha farklı yapın.
- Her çalışan gibi Y kuşağı da karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri sevmektedir. Onlar işverenlerine katkıda bulunmak istemektedirler ancak bunun karşılığında da amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmalarını beklemektedirler. Dolayısıyla onlara iş görüşmeleri esnasında kendilerine sunulacak olan kariyer yollarını ve onların işe nasıl bir katkı sağlayacaklarını açıklayın.

Son olarak; Y kuşağını işe çekmek, motive etmek ve işte tutmak için daha öğrenilecek çok şey olduğunu belirten Zemke vd. (2000)'ne göre akılda tutulması gereken bazı temel ilkeler vardır. Bunlar:

- Öncelikle onları yönlendirmek için bir bütçelendirme yapın. Y kuşağının uzun vadeli hedefleri ve beklentilerine yönelik olarak iş ortamınızda neyin iyi neyin kötü olduğuna dair net bir görüntü oluşturun. Aynı zamanda her bir çalışanın kişisel hedeflerinin ne olduğu ve bu hedefler ile iş performanslarını bütünleştirmek nasıl bir strateji geliştirebileceğinizi öğrenin.
- Y kuşağı karşı cinsiyetin rollerini benimsemiş olarak bilinir. Dolayısıyla fırsatlar söz konusu olduğunda geleneksel cinsiyet rollerine ilişkin önyargılı kavramları atın.
- Takımların boyutunu arttırın ve takımlar güçlü bir ekip lideri atayın.
- Y kuşağı bir üst kuşağı olan ve yöneticisi ya da çalışma arkadaşı olan X'ler ile çalışırken herhangi bir çatışma anında duyarlı olun.
- Eğitim departmanını büyütün. Y kuşağı öğrenimine devam etmek ve iş becerilerini geliştirmek istemektedir.
- Danışmanlık ve rehberlik programları kurun. Okul dönemlerinden beri rehberlik programlarının bir parçası olan bu kuşağı tecrübeli kişilerle eşleştirin. Onlar Y kuşağı çalışanları ile birlikte iyi çalışacaklardır.

1.2.5.3. Türkiye'de Uygulanan Stratejilere Örnekler

Crampton & Hodge (2009), yukarıda bahsedilen bütün bu stratejiler ile ilgili olarak şunları söylemişlerdir:

"Aslında gerçek hayatta, tüm çalışanlar, başarı ve fırsatlar sağlayan bir çevre ve onların beceri ve yeteneklerinin ödüllendirilmesini hak ediyorlar mı? Çoğu çalışan hayattan zevk almak, ilginç bir iş, adil muamele ve iyi iş arkadaşları istemektedir. Fakat ortada bu önerilerin gerçek dünyada nasıl uygulandığına dair hiç bir kanıt yoktur"

Ancak, Y kuşağı uluslararası literatürde birçok araştırmada yer almaktadır ve Türkiye'de ise henüz yeni yeni çalışılmaya başlanmıştır. Buna rağmen Türkiye'de Y kuşağına yönelik stratejilerin uygulanmaya başlandığına dair örnekler bulunmaktadır.

İlk olarak; Türkiye'de Y kuşağı için strateji geliştirmeye çalışan organizasyonlardan örnek verilecek olursa; on ofisleri olan ve bu ofisleri düzenli aralıklarla ziyaret ederek çalışanlarını dinlediklerini ve aldıkları geri bildirimler doğrultusunda hareket ettiklerini söyleyen Garanti Ödeme Sistemleri'nin insan kaynakları genel müdür yardımcısı Şafak Doğdu Yenibiris.com' daki "İnsan Kaynaklarının Y Kuşağı ile İmtihanı" başlıklı makalesinde şu stratejileri uyguladıklarından bahsetmiştir (Doğdu,2011):

- Performans değerlendirme sistemlerinde Y kuşağının beklentilerine yönelik şekillendirilmiş alanlar olması. Çalışanların daha aktif rol aldığı bireysel hedeflerini belirlediği ve yöneticisinden sık sık geri bildirimler aldığı bir performans değerlendirme sistemlerinin olması. Bu sistem ile çalışanların hedeflerini belirleme imkânına sahip olmalarıdır.
- Öneri sistemlerinin olması Çalışanların eleştirel ve yaratıcı bakış açılarını bu sistem aracılığıyla yöneticileriyle paylaşabilmeleri ve önerilerine karşılık aldıkları aksiyonları takip etmek fırsatına erişebilmeleri
- Y kuşağı için önemli olan iş-yaşam dengesini koruyabilmek için çalışma arkadaşlarıyla kurdukları "Event Club" ile çalışan tercihleri doğrultusunda sosyal aktiviteler gerçekleştirmeleridir.

Yine Türkiye'de ProGroup Uluslararası Danışmanlık şirketinin genel müdürü Salim Çam "Devir Y Devri" başlıklı makalesinde Y kuşağını kazanabilmek için onlarla iletişim kanalları ve yöntemlerini farklılaştırma kararı alarak, eğitim ve kariyer planlama adımlarında düzenlemeler yaptıklarından bahsetmiştir. Ayrıca Y kuşağını oluşturan gençlere staj imkânları sağlayarak, onların reel sektör ile tanışmaları ve reel sektör kültürünü onlara benimsetmeyi amaçlamaktadırlar. Yine Y kuşağı için eski kuşak eşleştirme programları çerçevesinde üniversite öğrencileri ve yeni mezun olmuş Y kuşağı üyelerine yönelik kuşak toplantıları ve staj programları ile kuşak çatışmalarını minimize etmeye çalışmaktadırlar.

Türkiye'de Y kuşağını yönelik stratejileri harekete geçiren bir diğer firma ise Y kuşağı için ideal işyerlerinden biri ve çağrı merkezi sektörünün lider ve en büyük şirketli olan Turkcell Global Bilgi'dir. Bu şirket İK uygulamalarını Y kuşağının ihtiyaç ve beklentileri doğrultusundan yeniden gözden geçirmiştir. Bu doğrultuda eş zamanlı olarak, işe alım, gelişim ve iletişim süreçlerine odaklanılmıştır. Y kuşağının öğrenme

ve gelişimini kullanımı kolay uygulamalarla gerçek yaşama transferini sağlamak, onları liderlik becerileri konusunda geliştirmek ve çalışanlarına kuşak beklentilerine yönelik bir deneyim yaşatmak için çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda (<http://www.vsdergi.com/>, 2011);

- Çalışanların zihinsel, fiziksel ve ruhsal deneyimleri ile adayların yaşamayı umdukları deneyimleri içeren "Çalışan Değer Önermesi" oluşturulmuştur.
- Her seviyedeki yöneticilere "Organizasyonlarda Kuşak Karması" eğitimleri verilerek Y kuşağı liderliği anlatılmaktadır.
- Tüm iletişim dili Y kuşağına özel hale getirilmiştir.
- Y kuşağının önem verdiği "koçluk ve mentorluk" yaklaşımları ile çalışanlara sürekli geri bildirim verilmesine önem verilmektedir.
- İlk 6 ay yoğun bir eğitim programı uygulaması yapılmaktadır.
- Hem yatay hem dikey kariyer fırsatları, operasyon yönetiminin yanı sıra idari ve destek kadrolara geçişler sağlanmaktadır. Özellikle iç terfi oranları %80'lere ulaşmıştır.
- Y kuşağının ailelerine çok bağlı oldukları göz önünde bulundurularak aile programları yapılmakta ve başarılı çalışmaları ile ailelerine teşekkür ve takdir mektupları gönderilmektedir. Ayrıca "Aile Buluşmaları" programları ile son üç ayda başlayanlar ile kıdemli çalışanların aileleri ağırlanmaktadır.

BÖLÜM II: YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı kuşaklar hakkında genel bir bilgi birikimi oluşturduktan sonra Y kuşağının işe alım ve işte tutma stratejilerini belirlemek ve bu stratejileri geçmiş çalışmalardaki stratejileri ve geçmiş çalışmalardan edinilen Y kuşağı çalışanlarının beklentileriyle karşılaştırmaktır.

Ayrıca bu amaç çerçevesinde aşağıda belirtilen alt amaçlar başarılacaktır.

- Y kuşağını motive eden unsurları belirlemek
- Y kuşağına işyerini tanıtmak için kullanılan mecraları belirlemek
- Y kuşağın yönelik verilen ilanların yer aldığı siteleri belirlemek
- Y kuşağını işe almak için uygulanan/uygulanacak yöntemleri belirlemek
- Y kuşağını işte tutmak için uygulanan/uygulanacak yöntemleri belirlemek

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın örnekleme, araştırma evreni olan Gaziantep Sanayi Odasına kayıtlı büyük işletmelerden seçilmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışmaya katılan hala faaliyetlerine devam eden 80 tane büyük işletme mevcuttur.

Araştırmanın kısıtları ise aşağıda belirtildiği gibidir;

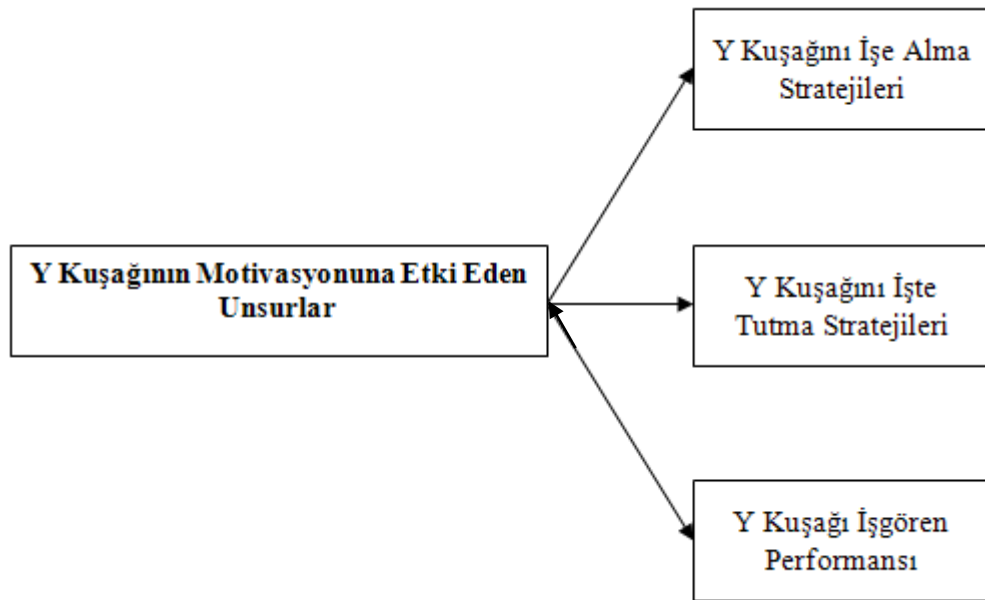
- Tamamlanmış anket sayısı anakütle içerisinde büyük bir orana sahip olsa da, Türkiye'de yer alan büyük işletmeler anakütlesi içerisinde küçük bir orana sahip olduğundan dolayı sonuçlar Türkiye için genellenemez.
- Çalışmanın sonuçları yöneticilerin önceki çalıştıkları işyerlerini de göz önünde bulundurmasıyla önyargılar içerebilir.
- Katılımcıların çoğu 250 ve üzeri çalışanı olan işletmelerde çalıştığından, büyük işletmeler için ulaşılan sonuçlar küçük işletmeler için aynı olmayabilir.
- Çalışma Gaziantep Sanayi Odasına kayıtlı büyük işletmelerde yapıldığından işletmelerin birçoğu tekstil işletmesidir. Dolayısıyla tekstil

işletmelerinin çoğunlukta olduğu bu sonuçlar diğer sektörler için genellenemez.

2.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın Modeli

Hipotezleri test edebilmek için Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurlar alt boyutlarına ayrılmıştır. Alt boyutları belirlemek için Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurların belirlenmeye çalışıldığı soru grubuna faktör analizi yapılmıştır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Hipotezleri

- H₁= Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurların alt boyutları Y kuşağını işe alma stratejilerini etkiler
- H₂= Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurların alt boyutları Y kuşağını işte tutma stratejilerini etkiler
- H₃= Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurların alt boyutları Y kuşağının işgören performansını etkiler.

- $H_4=$ Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurların alt boyutları ile Y kuşağının işgören performansı arasında ilişki vardır.

Söz konusu hipotezleri test etmek için SPSS 20.0 kullanılmıştır. H_1 , H_2 ve H_3 hipotezlerini test etmek için “Regresyon Analizi”, H_4 hipotezini test etmek için ise “Korelasyon Analizi” yapılmış ve yorumlanmıştır.

2.4. Araştırmanın Örneklendirme Süreci, Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada anket yöntemi uygulanmış ve veri toplama türü olarak da “soruların önceden saptanarak dolaysız sorulduğu veri toplama yönteminden” yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak ise “kişisel görüşme (yüz yüze mülakat)” kullanılmıştır. Çalışma tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak %95 güven aralığında %5 hata payıyla uygulanmıştır. Cevaplanmamış ve hatalı anketler elenmiştir.

Öncelikle Gaziantep Sanayi Odası ile iletişime geçilerek büyük işletmelerin ulaşım ve iletişim bilgilerine ulaşılmıştır. 80 şirket tek tek aranarak anketin uygulanabilirliği hakkında bilgi alınmıştır. Şirketler arandığında kartopu örneklemenin doğası gereği ilk kabul alınan şirketler referans gösterilmiştir. Söz konusu 80 şirketin İK yöneticileri ile görüşülmüş 52 tanesinden olumlu cevap alınmıştır. Bu 52 şirkete yapılan ziyaretlerde günün şartları da göz önüne alındığında 46 şirketle anket yapılabilme olanağı elde edilmiştir. 46 şirketin insan kaynakları yetkilileri ve insan kaynakları yöneticilerine toplam 108 tane anket uygulanmış hatalı ve eksik anketler çıkarıldığında 100 anket kalmıştır.

Araştırma anketi Huybers (2011)'in "The Recruitment and Retention of Generation Y" isimli çalışmasından elde edilmiştir.

Anketin ilk bölümünde şirketin ve cevaplayıcıların özelliklerini öğrenmeye yönelik yaş, cinsiyet, medeni hal, şirketin bulunduğu sektör gibi betimleyici istatistiksel bilgilere yer verilmiştir. Nominal ölçekli bu sorular 10 tanedir. Fakat cevaplayıcının aldığı maaş sorusu cevaplayıcılar tarafından yanıtlanmak istenmediğinden dolayı analizlerden çıkarılmış ve bu bölümde 9 soru incelenmiştir.

Anketin ikinci bölümünde cevaplayıcılara (insan kaynakları yetkilileri ve sorumluları) Y kuşağı çalışanlarını motive edebilecek olan unsurlar hakkında sorulan

sorular Tablo 5'deki gibidir. 8. Soru olan “emeklilik planı” sorusu cevaplayıcılar tarafından yeterli düzeyde cevaplanmadığından dolayı analizlere dahil edilmemiştir. Cevaplayıcıların, beşli likert ölçek kullanılarak oluşturulan sorulara “1=Hiç önemli değil” ile “5=Çok önemli” arasında cevap vermeleri istenmiştir.

Tablo 5: Y kuşağını motive edebilecek unsurlar

Ücret
Teşvik
Ödül
Personel Tanıma
Eğitim Fırsatları
Zorlayıcı İş
Takım Kurma
Emeklilik Planı
Personel Sosyal Yardımları
Danışma Programı
İş programında esneklik
Geri Bildirim Alma
Artan Sorumluluk
Sosyal aktiviteler için fon
Sosyal medyanın varlığı
Bütünleşme ve dürüstlüğe değer verme
Çabucak zorlanma
İş/ özel hayat dengesini kurma
Kariyer Geliştirme Planı

Anketin üçüncü bölümünde Y kuşağına işi ve işyerini tanıtabilmek için kullanılan mecralar hakkında sorular sorulmuştur. Söz konusu sorulan sorulara beşli likert ölçekle “1=Hiçbir zaman” ile “5=Her zaman” arasında cevap verilmesi istenmiştir. Sorulan sorular Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6: Y kuşağına işi ve işyerini tanıtabilmek için kullanılan mecralar

İnternet
Gazete
İlan Panosu
Radyo
İş Fuarı
Önerme

Anketin dördüncü kısmında Y kuşağına işi ve işyerini tanıtabilmek için kullanılan web siteleri hakkında sorular sorulmuştur. Söz konusu sorulan sorulara beşli

likert ölçekle “1=Hiçbir zaman” ile “5=Her zaman” arasında cevap verilmesi istenmiştir. Sorulan sorular Tablo 7’deki gibidir.

Tablo 7: Y kuşağına işi ve işyerini tanıtılabilmek için kullanılan web siteleri

LinkedIn
Facebook
Firmanın Websitesi
Blog / Twitter
Kariyer.net/Yenibirış.com/İŞKUR

Anketin beşinci bölümünde cevaplayıcılardan (işe alım süreçleri ile ilgilenen insan kaynakları yöneticisi veya sorumlusu) Y Kuşağını çekmek için reklam ve tanıtım amacıyla kullanmış olduğu aşağıdaki işe alma stratejilerini puanlamaları istenmiştir. Sorulara “1= Hiçbir Zaman Kullanılmaz” ile “5= Her Zaman Kullanılır” arasında cevap vermeleri istenmiştir.Söz konusu sorular Tablo 8’deki gibidir.

Tablo 8: Yöneticilerin Y kuşağını işe çekmek için reklam ve tanıtım amacıyla kullandığı/kullanacağı işe alma stratejileri

Tanıtlımlarda meydan okuyucu bir iş teklif ettiğimizi gösteriyoruz.
Gelişim için son derece sağlam bir rota sunuyoruz.
Esnek bir çalışma ortamı sunuyoruz.
Sıkı çalışmayı ödüllendiriyoruz veya ödüllendirme programlarımız var.
Sağlam bir danışma programı ve güçlü giderlik teklif ediyoruz.
Girişimci ruhu destekliyoruz.
Ortak çalışmaya dayalı bir iş kültürü sunuyoruz.
Gelişimi desteklediğimizi ve teşvik ettiğimizi gösteriyoruz.
Tanıtlımlarımızda iyiliksever ve yeşil bir firma olduğumuzu vurguluyoruz.
Eğlenceli ve cana yakın kimseleri işe aldığımızı gösteriyoruz.
Çalışanlarımızın kişisel yaşantılarına saygı duyduğumuzu gösteriyoruz.
Yeni deneyimler ve heyecan verici fırsatlar sunduğumuzu gösteriyoruz.

Anketin altıncı kısmında ise cevaplayıcının işletmesinin Y kuşağını elde tutmak için izlediği stratejileri puanlandırması istenmiştir. Sorulara “1= Hiçbir Zaman Kullanılmaz” ile “5= Her Zaman Kullanılır” arasında cevap vermeleri istenmiştir.Söz konusu sorular Tablo 9’daki gibidir.

Tablo 9: Y kuşağını işte tutmak için izlenen stratejiler

Kariyer Koçluğu
Danışma
Mesleki Gölge Çalışması
Projede destekleyici rol üstlenme
İş Rotasyonu
Oturmuş bir eğitim veya tersten eğitim programı
Geri bildirim ve onay verme
Eğlenceli ve ev ortamına benzer bir çalışma ortamı sunma
İşverenin emniyet ve güvenliği sağlaması
Esnek çalışma ortamı
Meydan okuyucu kariyer geliştirme fırsatları
Web sitesi. Facebook. Blog, Twitter, LinkedIn
Belirli pozisyonlar için evden çalışma fırsatı
Kişiyeye özel hizmetler
İşyerinde son model teknolojiler
İlk gün sağlam bir işe alım ve işe alıştırma programı izleme
Fikir paylaşımına imkân veren bir çalışma ortamı
Çalışanları arkadaşlarını işe çekmeleri konusunda teşvik etme

Anketin son kısmı olan yedinci bölümde ise cevaplayıcılardan Y kuşağının performansını puanlandırmaları istenmiştir. Cevaplayıcılardan sorulara “1=Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5=Kesinlikle Katılıyorum” arasında cevaplar istenmiştir. Performansla ilgili sorular Tablo 10’daki gibidir.

Tablo 10: Y kuşağının performansı

Görevlerini tam zamanında tamamlar.
İş hedeflerine fazlasıyla ulaşır.
Sunduğu hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığına eminim.
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretir.

Çalışmanın bir sonraki kısmında öncelikle demografik bilgilerin hemen sonrasında da motivasyon, işe alma, işte tutma ve performans bilgilerinin tanımlayıcı istatistiksel analizlerine yer verilecektir.

Çalışmanın verilerinin toplandığı anket formuna EK-1 'de yer verilmiştir.

BÖLÜM III: BULGULAR

3.1. Örneklemin Özellikleri

Çalışma dâhilinde uygulanan anketin ilk bölümünde yer alan 9 soru işletmenin ve çalışanın özelliklerini belirlemek adına sorulmuştur. Çalışmanın bu kısmında bu özellikleri belirlemek için frekans analizleri yapılmış ve sonuçları belirtilmiştir.

Tablo 11: Cinsiyet Değişkeni

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	28	28,0	28,0	28,0
Erkek	72	72,0	72,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Cinsiyet sorusuna bütün cevaplayıcılar cevap vermiş ve araştırmaya katılan cevaplayıcıların 28'i bayan 72'si ise erkektir.

Tablo 12: Medeni Durum Değişkeni

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	32	32,0	34,8	34,8
Evli	60	60,0	65,2	100,0
Toplam	92	92,0	100,0	
Kayıp Veri	8	8,0		
Genel Toplam	100	100,0		

Medeni durum sorusuna cevaplayıcılardan 8'i cevap vermemiştir. Soruya cevap verenlerden 32'si evli 60'ı ise bekârdır.

Tablo 13: Yaş Değişkeni

N	Geçerli	88
	Kayıp Veri	12
Ortalama		30,66
Standart Sapma		7,599

Çalışmaya katılan cevaplayıcıların 12'si yaş sorusunu cevaplamamıştır. Cevaplayan katılımcıların yaş ortalaması 30,66, yaş değişkeninin standart sapması ise 7,599'dur.

Tablo 14: Eğitim Düzeyi Değişkeni

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	32	32,0	32,0	32,0
Önlisans	32	32,0	32,0	64,0
Lisans	34	34,0	34,0	98,0
Lisans Üstü	2	2,0	2,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Çalışmaya katılan cevaplayıcıların tümü eğitim düzeyi sorusunu cevaplamıştır. Katılımcılardan 32'si lise, 32'si önlisans, 34'ü lisans ve 2'si de lisansüstü düzeyde eğitim almıştır.

Tablo 15: Faaliyet Gösterilen Sektör Değişkeni

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ambalaj	4	4,0	4,0	4,0
Gıda	10	10,0	10,0	14,0
Hazır Yemek	4	4,0	4,0	18,0
İnşaat	2	2,0	2,0	20,0
Tekstil	80	80,0	80,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Faaliyet gösterilen sektör sorusuna bütün katılımcılar cevap vermiştir. Tekstil sektörünün ağırlıkla dâhil olduğu çalışma da 80 şirket tekstil, 2 şirket inşaat, 4 şirket

hazır yemek, 10 şirket gıda ve 4 şirket de ambalaj sektöründe faaliyetlerine devam etmektedir.

Tablo 16: İşletmedeki Pozisyon Değişkeni

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İK Yöneticisi	46	46,0	46,0	46,0
İK Yetkilisi	54	54,0	54,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Çalışmaya katılan katılımcıların işletmedeki pozisyonu sorusuna bütün katılımcılar cevap vermiştir. Katılımcıların 46'sı İK yetkilisi iken 54'ü ise İK yöneticisidir.

Tablo 17: Çalışma Süresi Değişkeni

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	24	24,0	24,0	24,0
1-5 yıl	46	46,0	46,0	70,0
6 yıldan fazla	30	30,0	30,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Çalışmaya katılan cevaplayıcıların söz konusu işletmede çalışma süreleri sorusuna bütün katılımcılar cevap vermiştir. İşletmede 1 yıldan az çalışanlar 24, 1-5 yıl arasında çalışanlar 46, 6 yıldan fazla çalışanlar ise 30 kişidir.

Tablo 18:Değiştirilen İşyeri Sayısı Değişkeni

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
,00	20	20,0	20,4	20,4
1,00	8	8,0	8,2	28,6
2,00	28	28,0	28,6	57,1
3,00	34	34,0	34,7	91,8
4 ve üstü	8	8,0	8,2	100,0
Toplam	98	98,0	100,0	
Kayıp Veri	2	2,0		
Genel Toplam	100	100,0		

Çalışmaya katılan cevaplayıcılardan 2'si değiştirilen iş yeri sayısı sorusuna cevap vermemiştir. Araştırmaya katılanlardan 20'si hiç işyeri değiştirmemiştir. 1 işyeri değiştiren cevaplayıcı sayısı 8, 2 işyeri değiştiren cevaplayıcı sayısı 28, 3 işyeri değiştiren cevaplayıcı sayısı 34, 4 ve üzeri işyeri değiştiren cevaplayıcı sayısı ise 8'dir.

Çalışmaya katılan cevaplayıcıların hepsi çalışma şekli sorusuna sürekli gündüz çalışma cevabını vermiştir.

3.2. Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

Çalışmanın bu kısmında uygulanan anketin alt başlıkları olan Y kuşağının motivasyonuna etki edecek faktörler, Y kuşağına iş yerini ve işi tanıtmaya yöntemleri, Y kuşağına iş ilanlarının tanıtımının yapılmasında kullanılan internet siteleri, Y kuşağını işe alma stratejileri, Y kuşağını işte tutma stratejileri ve Y kuşağının işgören performansları hakkında tanımlayıcı istatistik bilgileri yer verilecektir.

Y kuşağının motivasyonuna etki edecek faktörler

Çalışmaya katılan yöneticilere göre Y kuşağını motive eden unsurlardan en önemlisini "kariyer geliştirme planı'dır". Bunu sırasıyla "bütünleşme ve dürüstlüğe değer verme" "ücret" ve "teşvik" değişkenleri takip etmektedir. yine yöneticilere göre Y kuşağını en az motive eden değişken ise onlara çabucak zorlanacakları bir iş vermeleridir. Söz konusu tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 19'daki gibidir.

Tablo 19: Y kuşağının motivasyonuna etki edecek faktörler için tanımlayıcı istatistik bilgileri

	Ortalama	Standart Sapma
Ücret	4,1000	,96922
Teşvik	4,0800	,80000
Ödül	3,9400	,83871
Personel Tanıma	3,9000	,88192
Eğitim Fırsatları	3,9400	,76303
Zorlayıcı İş	3,0400	1,20538
Takım Kurma	3,9400	,88557
Personel Sosyal Yardımları	3,7000	,83485
Danışma Programı	3,5000	,88192
İş programında esneklik	3,5800	,75452
Geri Bildirim Alma	3,7800	,85965
Artan Sorumluluk	3,6400	1,00020
Sosyal aktiviteler için fon	3,4600	1,02907
Sosyal medyanın varlığı	3,2400	1,11119
Bütünleşme ve dürüstlüğe değer verme	4,1200	,95642
Çabucak zorlanma	3,1200	1,11265
İş/ özel hayat dengesini kurma	4,0200	,90988
Kariyer Geliştirme Planı	4,3400	,86713

Y kuşağına iş yerini ve işi tanııtma yöntemleri

Y kuşağına işyerini ve işi tanııtma yöntemlerini belirlemek için sorulan 6 soru için tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 20’de yer almaktadır. Cevaplayıcıların hepsi söz konusu bütün sorulara cevap vermiştir.

Tablo 20: Y Kuşağına İşyerini ve İş Tanıtma Yöntemleri

	Ortalama	Standart Sapma
İnternet	4,1600	1,24495
Gazete	2,2600	1,36048
İlan Panosu	3,0400	1,62008
Radyo	1,6200	1,18731
İş Fuarı	3,7800	1,17705
Önerme	4,1000	1,06837

Araştırmaya katılan işletmeler Y kuşağına işyerini ve işi tanıtmaya yöntemlerinden en fazla interneti (m=4,16) tercih etmektedir. Literatürle paralellik gösteren söz konusu sonucu takip eden diğer sonuçlar ise sırasıyla önerme (m=4,10), iş fuarı (m=3,78), ilan panosu (m=3,04), gazete (m=2,26) ve radyo (m=1,62)'dir. Önerme ile kastedilen işyerindeki mevcut çalışanların işletmeyi tanıdıklarına önermesidir.

Y kuşağına iş ilanlarının tanıtımının yapılmasında kullanılan internet siteleri

Bir önceki bölümde ulaşılan sonuçlara göre işletmeler iş yerini ve işi tanıtmaya yöntemlerinden en fazla interneti kullanmaktadır. Araştırma tasarlanırken de literatür incelendiğinde böyle bir sonuçla karşılaşılacağı göz önünde bulundurulmuş ve Y kuşağına işi tanıtmak için hangi web sitelerinin kullanılacağı sorusu sorulmuştur. Söz konusu soruya göre ulaşılan sonuçlar da Tablo 21'deki gibidir.

Tablo 21: Y kuşağına iş ilanlarının tanıtımının yapılmasında kullanılan internet siteleri

	Ortalama	Standart Sapma
LinkedIn	1,3400	,95579
Facebook	1,7000	1,27525
Firmanın Websitesi	3,6200	1,59405
Blog / Twitter	1,5400	1,17568
Kariyer.net/Yenibiriş.com/İŞKUR	3,8400	1,56166

İşletmeler iş ilanlarını en fazla yenibiriş.com, kariyer.net, İŞKUR web sitesi (m=3,84) gibi web siteler aracılığı ile yapmaktadır. Bu web sitelerinden ise en fazla İŞKUR'un web sitesinin kullanıldığı anketin uygulanması için yapılan işletme ziyaretlerinde tespit edilmiştir. Söz konusu web sitelerinden sonra işletmeler işi tanıtmak için sırasıyla firmanın web sitesi (m=3,62), facebook (m=1,70), Blog/Twitter (m=1,54) ve linkedIn (m=1,34)'i kullanmaktadır.

Y kuşağını işe alma stratejileri

Y kuşağını işe alırken kullanılan stratejiler belirlenmek istendiğinden anket çalışmasında bu konuda cevaplayıcılara 12 soru sorulmuş ve alınan cevaplara göre sonuçlar Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22: Y kuşağını işe alma stratejileri

	Ortalama	Standart Sapma
Tanıtlarda meydan okuyucu bir iş teklif ettiğimizi gösteriyoruz.	2,9000	1,17637
Gelişim için son derece sağlam bir rota sunuyoruz.	3,8800	1,05677
Esnek bir çalışma ortamı sunuyoruz.	3,3000	1,36700
Sıkı çalışmayı ödüllendiriyoruz veya ödüllendirme programlarımız var.	3,1000	1,39624
Sağlam bir danışma programı ve güçlü giderlik teklif ediyoruz.	3,2000	1,20605
Girişimci ruhu destekliyoruz.	4,0000	1,11916
Ortak çalışmaya dayalı bir iş kültürü sunuyoruz.	4,2200	1,01085
Gelişimi desteklediğimizi ve teşvik ettiğimizi gösteriyoruz.	4,2600	1,00121
Tanıtlarımızda iyiliksever ve yeşil bir firma olduğumuzu vurguluyoruz.	3,9800	1,09157
Eğlenceli ve cana yakın kimseleri işe aldığımızı gösteriyoruz.	3,6200	1,25352
Çalışanlarımızın kişisel yaşantılarına saygı duyduğumuzu gösteriyoruz.	4,3600	,87062
Yeni deneyimler ve heyecan verici fırsatlar sunduğumuzu gösteriyoruz.	3,6200	1,20420

Cevaplayıcılardan alınan sonuçlara işletmelerin en fazla kullandığı strateji çalışanların kişisel yaşantılarına saygı duyduklarını göstermeleridir (m=4,36). Stratejiler içerisinde en düşük ortalama değere sahip olan sonuç ise "Tanıtlarda meydan okuyucu bir iş teklif ettiğimizi gösteriyoruz." sorusudur (m=2,90). Bunun sebebi ise üretim işletmelerinde işgücü fazlası olması ve işe alım için işletmelerin meydan okuyucu fırsatlar sunmasına gerek kalmamasıdır.

Y kuşağını işte tutma stratejileri

İşletmelerin Y kuşağını işe alırken uygulanan stratejilere ek olarak işe alınan Y kuşağını işte tutmak içinde bazı stratejiler benimsemelidir. İşletmenin uygulayabileceği stratejileri belirlemek adına anketin bu bölümünde katılımcılara 18 soru sorulmuş ve bu sorulardan alınan cevaplara göre edinilen sonuçlar Tablo 23’deki gibidir.

Tablo 23: Y kuşağını işte tutma stratejileri

	Ortalama	Standart Sapma
Kariyer Koçluğu	3,1600	1,39783
Danışma	3,8400	1,19528
Mesleki Gölge Çalışması	3,5400	1,24251
Projede destekleyici rol üstlenme	3,5600	1,10390
İş Rotasyonu	3,7400	1,16879
Oturmuş bir eğitim veya tersten eğitim programı	3,5600	1,17482
Geri bildirim ve onay verme	3,7800	1,15976
Eğlenceli ve ev ortamına benzer bir çalışma ortamı sunma	2,9400	1,42715
İşverenin emniyet ve güvenliği sağlaması	4,5400	,80929
Esnek çalışma ortamı	3,3000	1,33712
Meydan okuyucu kariyer geliştirme fırsatları	3,3800	1,33167
Web sitesi. Facebook. Blog, Twitter, LinkedIn	2,4800	1,41049
Belirli pozisyonlar için evden çalışma fırsatı	2,1200	1,34300
Kişiyeye özel hizmetler	2,2600	1,31518
İşyerinde son model teknolojiler	3,6800	1,22993
İlk gün sağlam bir işe alım ve işe alıştırma programı izleme	4,2000	1,08246
Fikir paylaşımına imkân veren bir çalışma ortamı	4,1600	1,10755
Çalışanları arkadaşlarını işe çekmeleri konusunda teşvik etme	4,0200	1,12797

Y kuşağını işte tutmak için uygulanan stratejiler içerisinde yöneticiler tarafından en fazla kullanılan "işverenin emniyet ve güvenliği sağlaması (m=4,54)"dır. En az kullanılan strateji ise çalışanlara belirli pozisyonlar için evden çalışma fırsatının (m=2,12) verilmesidir. Belirli pozisyonlar için evden çalışma fırsatı, Kişiyeye özel hizmetler, eğlenceli ve ev ortamına benzer bir çalışma ortamı sunma gibi soruların ortalamasının düşük çıkmasının sebebi söz konusu işletmelerin üretim işletmesi olması yani bu gibi fırsatların imkan dahilinde olmamasıdır.

Y kuşağının işgören performansı

Y kuşağının işgören performansını ölçmeye yönelik anketin bu bölümünde cevaplayıcılara 4 soru sorulmuştur ve sonuçlar Tablo 24'deki gibidir.

Tablo 24: Y kuşağının işgören performansı

	Ortalama	Standart Sapma
Görevlerini tam zamanında tamamlar.	3,9200	,91762
İş hedeflerine fazlasıyla ulaşır.	3,7600	,97566
Sunduğu hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığına eminim.	3,9400	,95155
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretir.	3,9400	1,12654

Cevaplayıcılardan edinilen bilgilere göre en yüksek ortalama değer Y kuşağının bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretmesi ve Y kuşağının sunduğu hizmet kalitesinin standartlara fazlasıyla ulaşmasıdır (m=3,94). Bu sonuçlardan sonra sırasıyla görevlerini tam zamanında tanımlar (m=3,92) ve iş hedeflerine fazlasıyla ulaşır (m=3,76) gelmektedir.

3.3. Faktör Analizi

Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurlar soru grubuna faktör analizi uygulanmıştır. Bunun amacı motivasyona etki eden unsurların alt boyutlarının işe alma, işte tutma ve performans üzerindeki etkisini ölçmektir.

Öncelikle Y kuşağının motivasyonuna etki edecek unsurların yer aldığı soru grubunun faktör analizine uygun olup olmadığını ölçmek adına “KMO and Barlett’s” test istatistiği sonuçları Tablo 25’de paylaşılmıştır.

Tablo 25: KMO and Barlett’s Test İstatistiği Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,649
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	906,368
	df	153
	Sig.	,000

Kaiser-Meyer-Olkin (0,649) ve Barlett’s (sig. $p \leq 0,05$) testi sonucunda ulaşılan katsayılar test edilen veri grubunun faktör analizi yapmaya elverişli olduğunu göstermektedir.

Soru grubunun kaç faktöre ayrıldığını belirlemek adına toplam açıklanan varyanslar tablosu, Tablo 26’daki gibidir.

Tablo 26: Toplam Açıklanan Varyanslar

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,467	30,373	30,373	5,467	30,373	30,373	3,352	18,622	18,622
2	2,341	13,004	43,377	2,341	13,004	43,377	3,205	17,806	36,428
3	1,728	9,599	52,976	1,728	9,599	52,976	2,526	14,035	50,464
4	1,395	7,749	60,725	1,395	7,749	60,725	1,847	10,262	60,725
5	1,074	5,967	66,692						
6	,988	5,491	72,183						
7	,937	5,203	77,386						
8	,786	4,364	81,751						
9	,657	3,649	85,399						
10	,552	3,068	88,468						
11	,498	2,764	91,232						
12	,379	2,107	93,339						
13	,353	1,960	95,298						
14	,262	1,456	96,754						
15	,227	1,261	98,015						
16	,154	,856	98,872						
17	,118	,654	99,526						
18	,085	,474	100,000						

Faktör başına açıklanan varyansların yüksek olması istendiğinden başlangıç özdeğer (eigenvalue) katsayısı 1,3 olarak belirlenmiştir. Özdeğeri 1,3'den büyük olan dört faktörden birincisi %29,925, ikincisi %13,233, üçüncüsü %9,101, dördüncüsü %7,551 toplam olarak ise %59,810'luk bir varyans açıklanmaktadır.

Faktör sayısı belirlenen soru grubunda değişkenlerin hangi faktörlerde yer aldığını belirlemek için “döndürülmüş bileşenler matrisi” sonuçları gözlemlenmiştir. Analizde kullanılan rotasyon yöntemi yorumlanmasındaki basitliğinden dolayı “varimax rotation” olarak belirlenmiştir. Değişkenlerin hangi faktörde yer aldığı Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27: Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	Component			
	1	2	3	4
Bütünleşme ve dürüstlüğe değer verme	,752	,227	,198	,026
Takım Kurma	,675	-,083	,192	,205
İş/ özel hayat dengesini kurma	,672	,583	-,103	,014
Artan Sorumluluk	,665	,348	,209	,118
İş programında esneklik	,502	,023	,010	-,029
Teşvik	,223	,782	-,088	,101
Ödül	,149	,724	,210	-,202
Geri Bildirim Alma	,381	,653	,246	-,058
Ücret	-,208	,630	,055	,207
Personel Sosyal Yardımları	,019	,603	,258	,020
Sosyal medyanın varlığı	-,041	,241	,718	,345
Sosyal aktiviteler için fon	,415	-,027	,696	-,098
Kariyer Geliştirme Planı	,364	,190	,659	-,059
Danışma Programı	-,056	,467	,637	,145
Eğitim Fırsatları	,526	-,057	,531	,319
Zorlayıcı İş	,258	,020	-,096	,781
Çabucak zorlanma	-,137	,144	,226	,709
Personel Tanıma	,503	-,162	,181	,569

Yapılan faktör analizi sonucunda bütünleşme ve dürüstlüğe değer verme, takım kurma, artan sorumluluk, iş/özel hayat dengesini kurma, eğitim fırsatları, iş

programında esneklik sorularının yer aldığı birinci faktör “iş yaşam dengesi, eğitim fırsatları ve takım çalışması” olarak isimlendirilmiştir.

Teşvik, ödül, geri bildirim alma, ücret, personel sosyal yardımları sorularının yer aldığı ikinci faktör “ücret ve teşvikler” olarak isimlendirilmiştir.

Sosyal medyanın varlığı, danışma programı, kariyer geliştirme planı, sosyal aktiviteler için fon sorularının yer aldığı üçüncü faktör “liderlik ve danışma programları” olarak isimlendirilmiştir.

Zorlayıcı iş, çabucak zorlanma, personel tanıma, emeklilik planı sorularının yer aldığı dördüncü faktör ise “sorumluluk alma” olarak isimlendirilmiştir.

3.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerinden ilk üçünü test edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama düzeylerini göstermektedir.

Hipotez 1

İlk hipotezi test etmeden önce sıfır hipotezi ve alternatif hipotezler belirlenmiş ve analize geçilmiştir.

H_0 =Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurların alt boyutları Y kuşağını işe alma stratejilerini etkilemez

H_1 = Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurların alt boyutları Y kuşağını işe alma stratejilerini etkiler

Etkileri ölçmeden önce değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek adına “Anova” tablosu incelenmiş ve 8,876 F değerine karşılık gelen sig. değeri $0,000 \leq 0,05$ olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre H_1 kabul edilir yani Y kuşağının motivasyonuna etki eden alt boyutlar Y kuşağını işe alma stratejilerini etkilemektedir. Yani model bütün olarak anlamlıdır. Söz konusu değerler Tablo 28’deki gibidir.

Tablo 28: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16,846	4	4,211	8,876	,000 ^b
Residual	45,075	95	,474		
Total	61,921	99			

Verilerin analize uygunluğunu test ettikten sonra otokorelasyon sorunu olup olmadığını araştırmak için Durbin-Watson değerleri incelenmiştir. 1,5 ile 2,5 arasında normal düzeylerde olan Durbin-Watson değerleri 1,674 bulunmuştur. Yani analize konu olan değişkenler arasında bir otokorelasyon sorunu yoktur.

Regresyon analizinde asıl amaç olan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına (R^2) bakılmaktadır. Çok değişkenli regresyon analizinde bakılması gereken değer ise düzeltmiş R^2 değeridir. Yapılan analiz sonucunda ise bu değer 0,241 olarak bulunmuştur. Bu da Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni %24,1 oranında açıkladığını göstermektedir. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon incelemesi ile ilgili sonuçlar Tablo 29’de yer almaktadır.

Tablo 29: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 1)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,522 ^a	,272	,241	,68882	1,674

Değişkenlerin regresyon analizine uygunluğu, otokorelasyon incelemesi ve belirlilik katsayısı değerlendirilen regresyon analizinde regresyon denklemine dahil edilecek değişkenleri belirlemeden önce son yapılacak işlem “tolerance” ve “VIF” değerlerinin yorumlanmasıdır. Eğer tolerance değerleri 0,2’den büyük, VIF değerleri 10’den kucuk ise regresyon analizinde çoklu bağlantı yoktur sonucuna varılır. Ulaşılan değerler incelendiğinde bu eşik değerlerin dışında olan herhangi bir değişken olmadığından analizde herhangi bir çoklu bağlantı sorunu yoktur yorumu yapılabilir. Tablo 30’da söz konusu değerleri ve regresyon denklemine dahil edilecek değişkenlere ait değerleri gösterilmiştir.

Tablo 30: Regresyon Denklemi Değerleri ve Tolerance,VIF değerleri (Hipotez 1)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1,744	,537		3,247	,002		
İş yaşam dengesi, eğitim fırsatları ve takım çalışması	,493	,146	,389	3,380	,001	,579	1,726
Ücret ve teşvikler	-,141	,129	-,111	-1,095	,276	,747	1,339
Liderlik ve danışma programları	,380	,113	,355	3,355	,001	,685	1,459
Sorumluluk alma	-,229	,103	-,229	-2,233	,028	,730	1,371

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan regresyon analizi anlamlı sonucuna varılmıştı. Şimdi yapılan işlem ise değişkenler bazında regresyon denklemine dahil edilecek anlamlı değişkenleri belirlemektir. Sig. değerleri incelendiğinde 0,05'den büyük sig değeri veren “ücret ve teşvikler değişkeni” anlamsız olduğundan regresyon denklemine dahil edilmemiştir. Söz konusu değişkenler ile elde edilen regresyon denklemi aşağıda gösterildiği gibidir;

$$Y=1,744+0,493x_1+0,380x_3-0,229x_4$$

Sig değeri istenilen aralıkta olan değişkenler denkleme B katsayıları ile girmişlerdir. B katsayısı bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yüzde kaç oranında etkilediğini ifade etmektedir. B katsayısının işareti ise etkinin yönünü ifade eder. Yani eğer herhangi bir ifadenin işareti eksi ise bu değişken bağımlı değişkeni negatif yönde etkilemektedir.

Ulaşılan sonuca göre “ücret ve teşvikler değişkeninin regresyon denklemi için anlamlı olmadığı sonuca varılmakla birlikte “sorumluluk alma değişkeninin de bağımlı değişkeni negatif yönde etkilediği sonucuna varılmaktadır. Bağımlı değişkeni en yüksek düzeyde “İş yaşam dengesi, eğitim fırsatları ve takım çalışması” değişkeni

(%49,3), sonrasında ise ‐Liderlik ve danışma programları‐ değişeni (%38) etkilemektedir.

Hipotez 2

H₀=Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurların alt boyutları Y kuşağını işte tutma stratejilerini etkilemez

H₁= Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurların alt boyutları Y kuşağını işte tutma stratejilerini etkiler

Değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek için ‐Anova‐ tablosu incelenmiştir. 4,957 F değerine karşılık gelen sig. değeri $0,001 \leq 0,05$ olduğu saptanmış ve bu sonuca göre H₁ kabul edilmiştir. Yani Y kuşağının motivasyonuna etki eden alt boyutlar Y kuşağını işte tutma stratejilerini etkilemektedir. Yani model bütün olarak anlamlıdır.Söz konusu değerler Tablo 31’deki gibidir.

Tablo 31: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 2)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11,286	4	2,821	4,957	,001 ^b
Residual	54,070	95	,569		
Total	65,356	99			

Verilerin analize uygunluğunu test ettikten sonra otokorelasyon sorunu olup olmadığını araştırmak için Durbin-Watson değeri incelenmiştir ve söz konusu değer 1,601 olarak bulunmuştur. Yani analize konu olan değişkenler arasında bir otokorelasyon sorunu yoktur.

Çok değişkenli regresyon analizinde bakılması gereken değer olan dzeltilmif R² değeri yapılan analiz sonucunda 0,138 olarak bulunmuştur. Bu da Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni %13,8 oranında açıkladığını göstermektedir. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon incelemesi ile ilgili sonuçlar Tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,416	,173	,138	,75442	1,601

Analiz sonucunda incelenen “tolerance” ve “VIF” değerleri normal eşikler içerisinde olduğundan analize konu değişkenler arasında herhangi bir çoklu bağlantı sorunu yoktur sonucuna varılır. Tablo 33’de söz konusu değerler ve regresyon denklemine dahil edilecek değişkenlere ait değerler gösterilmiştir.

Tablo 33: Regresyon Denklemi Değerleri ve Tolerance,VIF değerleri (Hipotez 2)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1,800	,588		3,059	,003		
İş yaşam dengesi, eğitim fırsatları ve takım çalışması	,439	,160	,337	2,751	,007	,579	1,726
Ücret ve teşvikler	-,173	,141	-,132	-1,220	,225	,747	1,339
Liderlik ve danışma programları	,274	,124	,249	2,209	,030	,685	1,459
Sorumluluk alma	-,107	,112	-,104	-,951	,344	,730	1,371

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan regresyon analizi anlamlı sonucuna varılmıştı. Şimdi yapılan işlem ise değişkenler bazında regresyon denklemine dahil edilecek anlamlı değişkenleri belirlemektir. Sig. değerleri incelendiğinde 0,05’den büyük sig değeri veren “ücret ve teşvikler” ile “sorumluluk alma” değişkenleri anlamsız olduğundan regresyon denklemine dahil edilmemiştir. Söz konusu değişkenler ile elde edilen regresyon denklemi aşağıda gösterildiği gibidir;

$$Y=1,800+0,439x_1+0,274x_3$$

Sig değeri 0,05’den küçük olan değişkenler denkleme B katsayıları ile girmişlerdir. B katsayısı bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne kadar etkilediğini yüzde olarak ifade etmektedir.

Ulaşılan sonuca göre “ücret ve teşvikler” ile “sorumluluk alma” değişkenleri regresyon denklemi için anlamlı olmadığı sonunca varılmakla birlikte bağımlı değişkeni en yüksek düzeyde “İş yaşam dengesi, eğitim fırsatları ve takım çalışması” değişkeni (%43,9) ile “Liderlik ve danışma programları” değişkeni (%27,4) etkilemektedir.

Hipotez 3

H₀= Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurların alt boyutları Y kuşağının işgören performansını etkilemez.

H₁= Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurların alt boyutları Y kuşağının işgören performansını etkiler.

Öncelikle “Anova” tablosu incelemek için değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test edilmiştir. 7,361 F değerine karşılık gelen sig. değeri $0,000 \leq 0,05$ olduğu saptanmış ve bu sonuca göre H₁ kabul edilmiştir. Yani Y kuşağının motivasyonuna etki eden alt boyutlar Y kuşağının işgören performansını etkilemektedir. Yani model bütün olarak anlamlıdır. Söz konusu değerler Tablo 34’deki gibidir.

Tablo 34: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 3)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16,573	4	4,143	7,361	,000 ^b
Residual	53,467	95	,563		
Total	70,040	99			

Verilerin arasında otokorelasyon sorunu olup olmadığını araştırmak için Durbin-Watson değeri incelenmiştir ve söz konusu değer 1,112 olarak bulunmuştur. Yani analize konu olan değişkenler arasında bir pozitif otokorelasyon sorunu mevcuttur. Bu durumda hata terimleri arasında ilişki mevcuttur diyebiliriz. Genel doğrusal regresyon modeli varsayımlarından en önemlilerinden birisi bu hipotez için sağlanamayacağından analize devam edilmeyecektir. Söz konusu değerler tablo 35’deki gibidir.

Tablo 35: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 3)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,486	,237	,204	,75021	1,112

Hipotez 4

Çalışmanın bu kısmında “Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurların alt boyutları ile Y kuşağının işgören performansı arasında ilişki vardır.” Hipotezini test etmek için öncelikle bu hipoteze ait alt hipotezler belirlenmiştir.

- H_a = İş yaşam dengesi, eğitim fırsatları ve takım çalışması ile Y kuşağının işgören performansı arasında ilişki vardır
- H_b = Ücret ve teşvikler ile Y kuşağının işgören performansı arasında ilişki vardır
- H_c = Liderlik ve danışma programları ile Y kuşağının işgören performansı arasında ilişki vardır
- H_d = Sorumluluk alma ile Y kuşağının işgören performansı arasında ilişki vardır

Tablo 36: Korelasyon Analizi Sonuç Tablosu

	Y Kuşağı İşgören Performansı	İş yaşam dengesi, eğitim fırsatları ve takım çalışması	Ücret ve teşvikler	Liderlik ve danışma programları	Sorumluluk alma
Y Kuşağı İşgören Performansı	Pearson Sig. N	1 ,378** ,000 100	,196 ,051 100	,416** ,000 100	,089 ,378 100

Alt hipotezler test edilirken sig. Değerleri dikkate alınmıştır. Sig 0,05’den küçük değerlerin bulunduğu değişkenler arasında %95 anlamlılık düzeyinde bir ilişkiden söz etmek mümkündür. “Ücret ve teşvikler” ve “sorumluluk alma” değişkenlerinin sig değerleri 0,05’den büyük olduğundan dolayı bu değişkenlerin Y

kuşağının işgören performansı ile bir ilişkisi yoktur sonucuna varılır. Yani H_b ve H_d ret edilir.

Diğer yandan “iş yaşam dengesi, eğitim fırsatları ve takım çalışması” ve “Liderlik ve danışma programları” değişkenleri ile Y kuşağının işgören performansı arasında bir ilişki olduğunu gösteren sig değerleri $0,000 < 0,05$ ’dir. Yani H_a ve H_c kabul edilir. “İş yaşam dengesi, eğitim fırsatları ve takım çalışması” ve “Liderlik ve danışma programları” ile Y kuşağının işgören performansı arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki mevcuttur.

Bu sonuca göre Y kuşağının motivasyonuna etki edecek “İş yaşam dengesi, eğitim fırsatları ve takım çalışması” ve “Liderlik ve danışma programları” faktörlerinin kapsadığı unsurlarda bir iyileşme söz konusu olduğunda bu Y kuşağının performansına pozitif bir katkı sağlayacaktır.

BÖLÜM IV: SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüz işgücü piyasasının büyük bir kısmını teşkil eden Y kuşağının kişilik özellikleri, yaşam tarzları, beklentileri ve daha birçok özellikleri diğer kuşaklara göre derin farklılıklar göstermektedir. Y kuşağı ile çalışmak her ne kadar önceki kuşaklara göre zor olsa da işletmeler bu kuşağın donanımından ve yeteneklerinden yararlanmak için birçok strateji geliştirmişlerdir. Son yıllarda Y kuşağı hakkında yurt dışında hem akademik düzeyde hem de iş dünyasında birçok çalışma yapılmıştır. Ülkemizde de bu konuda yapılan çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır. Bu çalışmada da Türkiye'deki Y kuşağı hakkında bazı çıkarımlar yapılmış ve yöneticiler için stratejiler belirlenmiştir.

Araştırma analizlerinin sonuçlarına göre;

- Katılımcıların %46'sı İK personeli, % 54'ü ise İK yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu katılımcıların %28'i kadın %72'si ise erkektir. Araştırmanın yapıldığı bölgedeki büyük işletmelerin İK yöneticileri veya İK personelleri genellikle erkeklerden oluşmaktadır.
- Araştırmaya katılan yönetici veya yetkililerin yaş ortalamaları 30,66'dır. Yani araştırmaya dahilindeki katılımcıların yaş ortalaması da Y kuşağı grubunu temsil etmektedir. Bunun sebebi son yıllarda Y kuşağının yönetici pozisyonundaki işlerde de çalışmasıdır.
- Katılımcıların 68'i ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Lise düzeyinde eğitim alan 32 kişinin İK yöneticisi veya yetkilisi konumunda çalışıyor olmasının sebebi de çalışmanın gerçekleştiği bölgenin organize sanayi bölgesi olmasıdır.
- Çalışmaya konu olan işletmelerin genelini tekstil işletmeleri oluşturmaktadır. Bunun sebebi araştırmanın yapıldığı yer olan Gaziantep'in Türkiye'nin tekstil başkentlerinden biri olması ve büyük işletmelerin de genelde tekstil işletmesi olmasıdır.
- Çalışmaya katılan yöneticilere göre Y kuşağını motive eden unsurlardan en önemlisini "kariyer geliştirme planı"dır". Bunu sırasıyla "bütünleşme ve dürüstlüğe değer verme" "ücret" ve "teşvik" değişkenleri takip etmektedir. yine yöneticilere göre Y kuşağını en az motive eden değişken ise onlara çabucak zorlanacakları bir iş vermeleridir.

- Bu sonuçlara paralel olarak; Meier ve Crocker (2010: 75) tarafından yapılan araştırmaya göre; maaşın kendisi Y kuşağı için çok önemli olmasına rağmen önceliklerinde maaşa en yakın teşvikler vardır. Bu bağlamda; Deloitte (2007: 4) Araştırması'na göre 'kariyer gelişim fırsatları' Y kuşağı için en önemli teşviktir. Aynı şekilde Robert Half International ve Yahoo! HotJobs (2007: 3) tarafından yapılan araştırmaya göre de 'kariyer gelişim fırsatları' Y kuşağı için maaştan sonraki en önemli teşviktir. Dolayısıyla çalışmamızda literatürde olduğu gibi 'ücret ve teşvikler' Y kuşağı motivasyonu için 'kariyer geliştirme' den daha sonra gelmektedir.
- 'Bütünleşme ve dürüstlüğe değer verme' konusunda ise çalışmamız yine literatürü desteklemektedir. Çünkü Amerika' da yapılan bir araştırmaya göre Y kuşağı çalışanlarının % 45' i kariyerlerinin devamında da aynı iş yerinde kalmak istemekte ve çalıştıkları işyerinden kendilerine yeni deneyimler ve fırsatlar sunmalarına yönelik yüksek beklentiler içermektedirler (Eyiusta, 2013: 51; Hewlett vd., 2009: 4). Bu beklentileri karşılandığı zaman otoriteye güvenmektedirler (Reynolds vd., 2008: 20). Ancak Y kuşağına göre güven duygusu işyerinde çalışma süresinden ziyade 'dürüstlük ve saygı' ya dayanmaktadır.
- Son olarak, Y kuşağının motivasyonu konusunda onlara çabuk zorlanacakları bir iş verilmesinin en az motive eden değişken olarak çıkması sonucu ise literatürün tam tersini ifade etmektedir. Meier ve Crocker (2010: 73) tarafından yapılan çalışmaya göre Y kuşağı zorlu görevlerden motive olmaktadır. Çünkü onlar yetenekleri keşfedildiğinde ve bu yetenekleri tümüyle kullanabilecekleri zorlu bir işte çalıştıklarında en iyi performansı ortaya koymaktadırlar. Hatta Y kuşağı çalışanları, sıkıcı bir işte çalışmaktansa zorlu bir işte çalışmayı tercih etmekte, zorlu işlerle karşılaşacakları ve bu işlerle kendilerini geliştirebilecekleri bir kariyerleri olmasını arzu etmektedirler (Yüksekbilgili, 2013: 345).
- Çalışmaya göre yöneticiler Y kuşağına iş yerini ve işi tanıtmak için en fazla interneti kullanmaktadır. Bu bulguyu sırasıyla önerme, iş fuarı

ve ilan panosu izlemektedir. Yöneticilerin en az kullandığı mecra ise radyo'dur. Literatürdeki çalışmalara göre de Y kuşağının dörtte üçü bilgi edinmek için ilk olarak internete başvurmuştur (Als, 2008: 42; MonsterTRAK, 2008: 7). Radyonun en az kullanılan mecra olması ise günümüz şartları açısından çok normaldir. Çünkü 1990'lara kadar radyo, TV ve gazete gibi normal reklam araçları varken, artık internet ile birlikte bu araçlar değişmiştir (Als, 2008: 75). Önerme, iş fuarı ve ilan panoları gibi yöntemler ise iş alanına ve çeşitli iş dallarına göre değişmektedir. Özellikle önermenin çalışmamızda çok kullanıldığına dair sonuçların çıkmasının nedeni ise araştırma alanımızın organize sanayi bölgesi olması ve orada bulunan fabrika çalışanlarının memnun kaldıkları işyerini çevrelerindeki çalışanlara da önermesidir.

- Araştırmaya katılan yöneticiler iş ilanlarının tanıtılmasında genellikle kariyer.net, yenibiriş.com ve İŞKUR gibi web sitelerini veya firmanın kendi web sitesini kullanmaktadır. İşletmelere anketleri uygularken yapılan ziyaretlerde en fazla İŞKUR web sitesi kullanıldığı saptanmıştır. Bunun sebebi de genelde tekstil işletmelerinden oluşan araştırma alanında iş gücü piyasasının niteliksiz iş gücünden oluşmasıdır. Facebook, Twitter, LinkedIn veya bloglar gibi sosyal ağlar hemen hemen hiç kullanılmamaktadır.
 - Çünkü PERYÖN' ün Türkiye' de yapmış olduğu bir araştırmaya göre Türkiye'deki şirketlerin % 55'inde çalışanların bu sosyal ağlara erişimi yasaktır. Ancak Fonality şirketinin yaptığı bir araştırmaya göre ortalama bir bilgi işçisinin zamanının % 36' sını toplantı düzenlemeye, insanlarla iletişime geçmeye ve bilgiye erişmeye çalışmakla harcanmaktadır. Tüm bu işlemlerin sosyal mecra da yapılabilmesini sağlayan bir platformun olması çalışanlara günde 115.5 dakika kazandırmaktadır (<http://isyasami.yenibiris.com>). Dolayısıyla bazı şirketler de halen kullanımı yasak olmakla birlikte bir çok firma bilgi paylaşımı kolaylığı ve iletişim için Facebook, Twitter, Myspace, Kariyer. Net, Yenibiris. com gibi sosyal ağların kullanılmasına izin vermekte ve bu ağlar sayesinde potansiyel adaylar, program koordinatörleri, çalışanlar ve yöneticiler arasında kolaylıkla temas

sağlanmaktadır (Schlitzkus vd., 2010: 109). Örneğin; Fortune 100 şirketlerinin % 82'si işe alımda LinkedIn kullanmaktadır. Ayrıca 35.000' in üzerinde işe alımcı ile görüşmeler yapılan Bullhorn'un 2012 Sosyal İşe Alım Aktivite Raporu' na göre; bir Twitter takipçisi ilanlara LinkedIn' e kıyasla 3 kat daha fazla hızlı cevap vermektedir (<http://isyasami.yenibiris.com>). En fazla web sitesinin kullanılma sebebi ise, Y kuşağı çalışanları firmalar hakkında doğru bilgi edinebilmek için ilk olarak onların web sitelerine bakmakta ve eğer ilgilerini çekerse internet üzerinden başvurularını yapmaktadırlar. Als (2008: 42)'in çalışmasına göre 2000 yılında iş başvuru sitelerinin kullanım oran % 70'lerde iken 2013 yılında bu oran % 80'lere ulaşmıştır.

- Yöneticilerin Y kuşağını işe alırken en fazla kullandıkları strateji onların kişisel yaşantılarına saygı duyduklarını göstermeleridir. Bunu sırasıyla gelişim desteklendiği ve teşvik edildiği, ortak çalışmaya dayalı iş kültürünün sunulduğu ve girişimci ruhun desteklendiği gibi stratejiler izlemektedir. En az kullanılan strateji ise tanıtımlarda meydan okuyucu bir iş teklif edilmesidir.
 - Araştırma sonuçlarına göre, ilk olarak yöneticilerin en fazla 'Y kuşağının kişisel yaşantılarına saygı duyma' stratejisini kullanmaları literatürle de bağdaşmaktadır. Çünkü Y kuşağı için iş yaşam dengesi maaştan daha fazla öneme sahiptir. Onlar iş yaşam dengesinin lüksten ziyade bir gereklilik olduğunu düşünmektedirler (Huybers, 2011: 22; Deloitte, 2007: 5; D'Netto, 2011: 2). Naidoo (2010:45) tarafından yapılan araştırmada da Y kuşağına iş seçerken en önemli faktörlerin neler olduğu sorulmuştur ve İş –yaşam dengesinin de iş seçiminde çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle evli olanlar aileleri ile de vakit geçirmek istediklerini belirtmişlerdir. Aynı şekilde, Deloitte (2007: 5) araştırmasında %80 ve RHI (2007: 13) araştırmasında ise %73 oranında iş yaşam dengesi Y kuşağı çalışanları tarafından önemli ve çok önemli olarak belirtilmiştir. MonsterTRAK Araştırması (2008: 6)' na göre de; Y kuşağı çalışanları işlerinin hayatlarının merkezi değil sadece küçük bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. Yine

Compensation & Benefits, (2013: 2) Araştırması'na göre de Y kuşağı kariyerleri için kişisel hayatlarından fedakarlık etmek istemediklerini belirtmişler ve % 71' i uzun çalışma saatlerini kişisel hayatlarına müdahale olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu araştırmalardan hareketle, literatürde de Y kuşağını işe çekmek için 'kişisel yaşama saygı' stratejisini kullanmaları gerektiğini belirten Roy & Kreiss (2012: 11-12)' in 'Y Kuşağının İşte Tutulması İçin On İpuçu' adlı çalışması, Yeaton (2008: 70)'un 'Recruiting and Managing the 'Why?' Generation: Gen Y' adlı çalışması, McCrindleResearch (2006) tarafından yapılan 'New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining& Training GenerationY' başlıklı çalışma, Murphy (2007: 22-24) tarafından 'Amerikan Emekli İnsanlar Derneği (AARP) 'nin "50' den Fazla Çalışan İçin En İyi İşverenler" projesi ile yapılan 'Leading a Multigenerational Workforce' adlı araştırma gibi birçok çalışma örnek gösterilebilir.

- Araştırmaya göre yöneticilerin kullandıkları bir diğer strateji olan 'gelişimin desteklenmesi ve teşvik edilmesi' stratejisi de literatüre uygunluk göstermektedir. Y kuşağı üyeleri kişisel ve mesleki gelişim fırsatları istemektedir (Jokela, 2012: 16; Deloitte, 2007: 21). Deloitte Araştırması (2007: 5)' na göre, kariyer gelişim fırsatları en önemli teşvik iken RHI(2007: 3)' ne göre ise; kariyer gelişim fırsatları maaştan sonraki en önemli teşviktir.
- Tıpkı araştırmamızdaki yöneticilerin uyguladıkları gibi, literatürde de yöneticilere bu stratejiyi uygulamaları gerektiğini belirten bir çok çalışmaya örnek gösterilebilmektedir (Kaye & Jordan-Evans, 2000: 15; Rollsjö, 2008: 22; Roy & Kreiss, 2012: 11-12; McCrindleResearch, 2006: 20; Murphy,2007: 22-24; Cheese, 2007: 33; Sayers, 2007: 15; Behrstock & Clifford, 2009: 10; Eyiusta, 2013: 56; RHI, 2007: 10-11).
- Yöneticilerin uyguladıkları 'ortak çalışmaya dayalı iş kültürünün sunulması' stratejisi de literatürde Y kuşağına uygulanması gerektiği konusunda desteklenen stratejilerdendir (SHRM, 2009: 7; Cheese, 2007: 33; Behrstock & Clifford, 2009: 10). Y kuşağını işe çekmek ve

işte tutmak için 5 temel faktör olduğunu söyleyen McCrindle Research (2006: 20)' e göre; Y kuşağının % 42'si için işyeri kültürü önemlidir. Ayrıca Y kuşağı kararlı ve motive olmuş çalışanlardan oluşan takımlar içerisinde olmayı istemektedir (Martin, 2005: 40). Ancak onlar takım üyelerinin kaynakları, bilgileri ve yeteneklerini kullanarak bağımsız görevleri başarmak ve bireysel ihtiyaçları karşılamak için bir takım olarak çalışmayı tercih etmektedir (Cole vd., 2002). Literatüre göre; Y kuşağının takım oryantasyonu, diğer takım üyeleri ile bilgi paylaşımı ve işbirliğini ifade etmektedir (Spiro, 2006: 19; Buahene & Kovary, 2003: 8).

- Son olarak; yöneticilerin en fazla kullandıkları stratejilerden biri de 'girişimci ruhun desteklenmesidir. Literatürde de Y kuşağının yeni şeyler üzerinde çalışmak, fikir paylaşımlarında bulunmak ve farklılık yaratabildiklerini hissetmekten hoşlandıkları belirtilmektedir (Cheese (2007: 33). Girişimcilik Y kuşağının en önemli karakteristik özelliklerinden birisidir (Mengi, 2009). Ayrıca Y kuşağının yönetim algısına yönelik yapılan araştırmaya göre de Y kuşağı yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik ve takdir eden bir yönetim anlayışına sahiptir (Akdemir vd., 2013: 20).
- 'Tanıtımlarda meydan okuyucu bir iş teklif edilmesi' stratejisinin en az kullanılan strateji olmasının nedeni ise araştırma örnekleminde yer alan firmalardaki çalışanların vasıfsız işgörenlerden oluşması ve işin niteliği gereği yöneticilerin işe alımlarda çalışanlarına meydan okuyucu bir işte çalışacakları konusunda bir iddiada bulunmalarına gerek duyulmamasıdır.
- Yöneticilerin Y kuşağını işte tutmak için en yaygın kullandıkları strateji işverenin emniyet ve güvenliği sağlayacağını belirtmesidir. Bunu sırasıyla ilk gün sağlam bir işe alım ve işe alıştırma programı izleme, fikir paylaşımına imkân veren bir çalışma ortamı sunma, çalışanları arkadaşlarını işe çekmeleri konusunda teşvik etmek gibi stratejiler izlemektedir. En az kullanılan strateji ise belirli pozisyonlar için evden çalışma fırsatının sağlanmasıdır.

- İlk olarak literatüre göre Y kuşağı için maaş ve iş güvenliğinden önce kariyer gelişim fırsatları, esnek çalışma saatleri vs. gibi daha önemli kriterler varken yöneticilerin işte tutmak için en çok kullandıkları stratejinin 'işverenin emniyet ve güvenliği sağlayacağını' belirtmelerinin sebebi araştırma örneklemindeki firmaların yer aldığı sektörde işgücü devir hızının çok yüksek olması nedeniyle çalışanların iş güvenliği ve emniyete önem vermeleridir. Ayrıca MonsterTRAK Araştırması (2008:5)' nda; Y kuşağı çalışanları Y kuşağı çalışanları iş ararken, iş güvenliği, iyi teşvikler ve terfi şansına sahip olmak gibi işyeri karakteristiklerini en önemli faktörler olarak belirtmişlerdir. Bu da araştırma sonucunun literatürü desteklediğini göstermektedir.
- İşte tutmak için ikinci olarak 'işe alım ve işe alıştırma programı izleme' stratejisinin yaygın kullanılmasının sebebi ise yine araştırma örneklemindeki firmaların teknoloji-yoğun üretim yapmaları nedeniyle işe alımlarda iş görenlere yapacakları işe dair oryantasyon eğitimi alacaklarını söylemeleri etkin bir strateji olmasıdır.
- Bir diğer en çok kullanılan strateji 'fikir paylaşımına imkân veren bir çalışma ortamı sunma' dır. Y kuşağı çalışanları, sosyal etkileşim imkanlarının sağlanması ve arkadaşlarıyla çevrili bir iş ortamı istemektedirler (RHI, 2007: 13; Yetimoğlu, 2012; Deloitte, 2007:5; Yeaton, 2008: 70).
- 'Çalışanları arkadaşlarını işe çekmeleri konusunda teşvik etme' stratejisinin çok kullanılmasının nedeni iş gücü devir hızının yüksek olmasından kaynaklı olarak çalışanlar arası yapısal olmayan iletişimin bu sektörde yaygın olması ve referansları etkilemesidir.
- Literatürün tam tersi olarak (Huybers, 2011: 22; Deloitte, 2007: 5; D'Netto, 2011: 2; Twenge vd., 2010: 1123; Yüksekbilgili, 2013: 346; Rollsjö, 2008: 36; RHI, 2007: 9); en az kullanılan stratejinin 'belirli pozisyonlar için evden çalışma fırsatının sağlanması' olmasının nedeni ise Y kuşağının esnek çalışma saatleri ve evden çalışma fırsatı isteğinin aksine araştırma örneklemindeki firmaların yer aldığı

sektörde üretim beden ve makine gücüne dayalı olmasından dolayı çalışanlara böyle bir fırsat sunulamamasıdır.

- Y kuşağı işgören performansı sonuçlarına göre yöneticiler Y kuşağının sunduğu hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığını ve bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretebildiğini düşünmektedirler.
- Araştırma hipotezlerinden ilki olan “Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurların alt boyutları Y kuşağını işe alma stratejilerini etkiler” hipotezi kabul edilmiştir. Regresyon modeline göre “İş yaşam dengesi, eğitim fırsatları ve takım çalışması” ve “Liderlik ve danışma programları” alt boyutları pozitif yönde, “Sorumluluk alma” alt boyutu ise negatif yönde “Y kuşağını işe alma stratejilerini” etkilemektedir.
 - Literatür göz önüne alındığında hipotezin kabul edilmesi sonucu şaşırtıcı değildir. Çünkü Y kuşağını motive eden unsurlardan 18 tanesi aslında çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde yer alan Y kuşağının kişilik ve işyeri özelliklerinden tek tek her birini ifade etmektedir. Bu bağlamda motivasyon unsurlarının her biri Y kuşağının bir özelliğini yansıtmakta ve dolayısıyla bu özellikleri taşıyan işler de Y kuşağını işe alma stratejilerini etkilemektedir. Ancak bu 18 unsurdan ön plana çıkanlar Y kuşağının iş seçimi ve işe alma stratejilerini etkileyen temel faktörler olmaktadır:
 - **İş yaşam dengesi:** Y kuşağı çalışanlarının işe bakışları "yaşamak için çalışmak" tır (Crampton & Hodge, 2009: 3). Y kuşağı için iş yaşam dengesinde bir çatışma olursa hayat kazanır (McCrindle Research, 2006: 20). Dolayısıyla işverenler de Y kuşağını işe alırken iş yaşam dengesi motivasyon unsuruna önem vermeleri gerektiğinin farkında olarak stratejiler geliştirmektedirler. Ayrıca yapılan araştırmalar da Y kuşağının motivasyon unsurlarından olan iş yaşam dengesinin işe alma stratejilerini etkilediğini göstermektedir (Roy & Kreiss, 2012; Yeaton, 2008; McCrindle Research, 2006; Eyiusta, 2013; Huybers, 2011; Deloitte, 2007; D'Netto, 2011; RHI, 2007; MonsterTRAK, 2008; Compensation & Benefits, 2013). Twenge (2010)' e göre; onlar

için, iş dışında kalan zamanlarına katkıda bulunacak ikramiye ve esnek çalışma saatleri gibi imkanlar sağlayan işyerleri caziptir.

- **Eğitim fırsatları ve takım çalışması:** Eğitim fırsatları işe alma stratejilerini etkilemektedir. Deloitte Araştırması (2009:6)' na göre; 'işyeri seçerken karar vermene en çok etki eden faktör' sorusunu Y kuşağı cevaplayıcılarının %63,5'i büyüme fırsatları ve gelişme olarak puanlandırmışlardır. Y kuşağı en eğitilmiş nesil olarak gelişimleri için, iş seçerken eğitim olanaklarına önem vermekte ve dolayısıyla işverenlerin işe alma stratejilerinde eğitim motivasyon unsuru olarak önemli bir etken olmaktadır. Ayrıca Y kuşağının öğrenme tarzlarından birisi de takımlarda öğrenmedir (VanHecke, 2006; Oblinger & Oblinger, 2005: 7; Deloitte, 2005). Y kuşağı kararlı ve motive olmuş çalışanlardan oluşan takımlar içerisinde olmayı istemektedir (Martin, 2005: 40). Dolayısıyla da takım çalışması da işe alma stratejilerini etkilemektedir.
- **Liderlik ve danışma programları:** Yine tıpkı literatürün de desteklediği gibi, liderlik ve danışmanlık programları da Y kuşağını işe alma stratejilerini etkilemektedir. D'Netto (2011)' ya göre organizasyonlar Y kuşağı çalışanlarını işe alma, işte tutma ve onların motivasyonlarını arttırmak için onlara iş üzerinde eğitim, iş rotasyonu, danışmanlık, koçluk vs., gibi fırsatlar sunmalıdırlar. Çünkü onlar iş zenginleştirme, eğitim, danışmanlık ve kariyer geliştirme yoluyla mesleki gelişimlerine devam etmek istemektedirler (Deloitte, 2007: 5; RHI, 2007: 3).
- **Sorumluluk alma:** Sorumluluk alma alt boyutunun işe alma stratejilerini negatif etkilemesi ise literatürün aksi bir sonucu yansıtmaktadır. Çünkü Martin & Tulgan (2001)' ın, 'Managing Generation Y: Global Citizens Born in the late Seventies and Early Eighties' isimli kitabında Y kuşağının organizasyona değer kattığı ve katkıda bulunduğunu bilmek için sorumluluk almak istediklerinden bahsetmektedir. Ayrıca onlar artan sorumluluğu, kaçınılması gereken bir yük olarak değil, beceri ve yeteneklerini kanıtlamak için bir fırsat olarak görmektedirler (Martin, 2005: 42; SHRM, 2009: 5).

- Araştırmanın ikinci hipotezi olan “Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurların alt boyutları Y kuşağını işte tutma stratejilerini etkiler” hipotezi kabul edilmiştir. Regresyon modeline göre “İş yaşam dengesi, eğitim fırsatları ve takım çalışması” ile “Liderlik ve danışma programları” alt boyutları pozitif yönde “Y kuşağını işte tutma stratejilerini” etkilemektedir.
 - Bir önceki hipotezde işe alma stratejilerini olumlu yönde etkileyen aynı faktörler, bu hipotezde de işte tutma stratejilerini olumlu yönde etkilemektedir. Literatürün de desteklediği bu faktörleri bir çok araştırma sonucunda olduğu gibi uygulamada da işverenler tarafından strateji olarak kullanmaları gerektiği önerilmekte ve hatta kullanılmaktadır (Naidoo, 2010; Hulett, 2006; NAS Recruitment Communications, 2006; Mengi, 2009; SHRM, 2009; Roy & Kreiss, 2012; Yeaton, 2008; Reynolds vd., 2008; Murphy, 2007; Behrstock & Clifford, 2009; Zemke vd., 2000).
- Araştırmanın son hipotezi olan “Y kuşağının motivasyonuna etki eden unsurların alt boyutları ile Y kuşağının işgören performansı arasında ilişki vardır.” Hipotezini test etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Söz konusu motivasyon unsurlarından edinilen alt boyutlar ile işgören performansı arasında pozitif ilişkilere rastlanmıştır. “İş yaşam dengesi, eğitim fırsatları ve takım çalışması” ve “Liderlik ve danışma programları” alt boyutları ile “Y Kuşağının İşgören Performansı” arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki söz konusudur. Yani söz konusu alt boyutlarda bir iyileşme olduğunda, bu durum işgören performansını pozitif yönde etkileyecektir.
 - Bu hipotez ve diğer hipotezlerde yer alan aynı faktörlerde iyileşme olduğunda iş gören performansının pozitif yönde etkilemesi de literatürü desteklemektedir. Hewlett vd. (2009:6) ‘nin yaptığı araştırmaya göre Y kuşağına göre en az maaş kadar önemli altı ödül vardır. Bunlar; kaliteli çalışma arkadaşları, esnek çalışma düzenlemeleri, ilerlemeleri için beklentiler, yönetici ve şirket tarafından tanınma ve takdir edilme, sabit ilerleme hızı ve terfi ve yeni deneyimlere erişimdir. Dolayısıyla beklentilerinin karşılandığını

gören Y kuşağının performanslarında da artış olması mutlak bir sonuçtur.

Sonuç olarak; Y kuşağı önceki kuşaklardan oldukça farklıdır. Onlar, zor ve sıkıcı işlerde çalışmayı istememektedir. Farklı ve karar alma süreçlerinde olduklarını hissettikleri işleri tercih etmektedirler. Y kuşağı, işi şirketin geleceğine yapılan bir yatırım olarak algılamamakta ve bağımsızlık, esnek saatler, rahat kıyafetler ve eğlenceli bir iş ortamı gibi farklı imkanlarla yaptıkları işin karşılığını anında almak istemektedirler. Ayrıca Y kuşağı onların değerlerini paylaşan bireylerle birlikte çalışma fırsatı sağlayan, kişisel amaçlarını karşılayan bir işte çalışmak istemektedir. Onlar sıkılmak istememekte fakat işletmeye nasıl gireceklerini, karar alma süreçlerine nasıl dahil olabileceklerini ve fikirlerine değer verildiğini bilmek istemektedirler. Bunlara ek olarak farklılık ve çeşitlilikle rahat olmak ve sürekli mesleki öğrenme ve büyümeyi içeren işlerde çalışmak istemektedirler. Bütün bunlar gerçekleştiğinde, onların yetenekleri tanımlandığında ve kendilerini zorlayan işlerle uyumlaştırıldığında muhtemelen ellerinden gelenin en iyisini yapacaklardır (Martin & Tulgan, 2006: 58; Loughlin, 2001: 546-548; D'Netto, 2011: 2; MonsterTRAK, 2008:5).

Dolayısıyla; organizasyonlar Y kuşağının beklentilerini karşılamakta önemli bir rol oynamaktadırlar. Eğer organizasyonlar işe alım sürecinde verdikleri sözlerde durmazlar ve beklentileri karşılamazlarsa; iş değerlerinin seviyesinin düşmesinin yanı sıra sağlık sorunları, yüksek işgücü devir hızı gibi tatmin edici olmayan çalışma sonuçları ile karşılaşabilirler. Çünkü beklentiler çalışanların davranış ve tutumlarına ve motivasyonlarına yansır. Ayrıca bireyler arasındaki iş performansı farklılıkları, iş motivasyonunun doğası ve motivasyonel farklılıkların rolüdür (Luscombe vd., 2013: 274).

KAYNAKÇA

- ABS (Australian Bureau of Statistics). (2005) *Queensland's BabyBoomer: A Profile of Persons Born Between 1946–1965*.
<http://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/productsbyCatalogue/A0BD9B49937DA090CA25708A0074DF71?OpenDocument> [Erişim Tarihi: 28.09.2013].
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ. & Balcı, O. (2013). *Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması*. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-41.
- Akdeniz, E. (2012). *Teknoloji Çocukları: Z Kuşağı*.
<http://www.infopik.com/infografik/teknoloji-cocuklari-z-kusagi>. [Erişim Tarihi: 07.10.2013].
- Aker, J. M. (2009). *Managing a Multigenerational Workforce*. *Buildings*, 103(1).
- Als, M. (2008). *'Recruiting and Retaining Generation Y: A New Workforce'*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Aalborg University, Denmark.
- Amar, A. D. (2004). *Motivating Knowledge Workers to Innovate: A Model Integrating Motivation Dynamics and Antecedents*. *European Journal of Innovation Management*, 7(2), 89-101.
- Anantatmula, V. S. & Shrivastav, B. (2012). *Evolution of Project Teams for Generation Y Workforce*. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9-26.
- Arman, A. (2013). *Yaşasın Y Kuşağı*.
<http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/23465715.asp>. [Erişim Tarihi: 09.12.2013].
- Baltaş, A. (2013). *Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bartlett, S., & LeRose, M. (2010). *Hyper Parents & Coddled Kids*.
<http://www.cbc.ca/doczone/episodes/hyper-parents-and-coddled-kids>. [Erişim Tarihi: 28.05.2014]
- Behrstock, E. & Clifford, M. (2009). *Leading Gen Y Teachers: Emerging Strategies For School Leaders*. Washington, DC: National Comprehensive Center for Teacher Quality.

- Blain, A. (2008). *The Millennial Tidal Wave: Five Elements That Will Change The Workplace of Tomorrow*. Journal of the Quality Assurance Institute, 22(2), 11-13.
- Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in Organisaties*. Proefschrift, www.aartbontekoning.com. [Erişim Tarihi: 25.12.2013].
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A. & Ogden, S. M. (2007). *Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y*. Career Development International, 12(6), 523-544.
- Brokaw, T. (1998). *The Greatest Generation*. New York: Random House.
- Brown, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., Giffin, G., Greer, J., Griffith, R., Johnson, E. & Richardson, K. (2009). *Generation Y in the Workplace*. The Bush School of Government and Public Service . Texas A&M University. <http://bushdev.tamu.edu/research/capstones/mpsa/projects/2009/2009GenerationYintheWorkplace.pdf> [Erişim Tarihi: 28.05.2014].
- Buahene, A. K. & Kovary, G. (2003). *The Road to Performance Success: Understanding and Managing the Generational Divide*. n-gen People Performance Inc. <http://www.ngenperformance.com/pdf/white/ManagingGenDivide.Overview.pdf> [Erişim Tarihi: 28.05.2014].
- BussinessDictionary.com. <http://www.businessdictionary.com/definition/performance-appraisal.html>. [Erişim Tarihi: 25.12.2013].
- Büyük, S. S. (2005). *Biz Kuşağı Geliyor!*. Capital Dergisi, <http://www.capital.com.tr/biz-kusagi-geliyor-haberler/18464.aspx>. [Erişim Tarihi: 17.11.2013].
- Büyükfırat, S.T. (2013). *Y Kuşağı*, Ekovitrin, <http://www.ekovitrin.com/dergi2013/eylul/ymk.pdf>. [Erişim Tarihi: 10.12.2013].
- Capital Dergisi. (2000). *Y' nin Peşinde*. <http://www.capital.com.tr/ynin-pesinde-haberler/18309.aspx>. [Erişim Tarihi: 30.09.2013].
- Cargill Haberler (2012). *İçimizden Biri: İçimizdeki Y Kuşağı Şirketi Anlattı*. <http://www.cargill.com.tr/wcm/groups/public/@csf/@turkey/documents/document/na3056107.pdf>. [Erişim Tarihi: 07.10.2013].
- Chao, D.G. & Gardner, D. P. (2008). *Young Adults at Work: What They Want, What They Get and How to Keep Them*. Maynard: MonsterTRAK.

- Charrier, K. (2006). *Hey Dude, it's a WickedJob! Marketing Tips for Recruiting and Retaining Generation Y*, National Association of Woman Law Enforcement Executives, Nawlee News, 1(24), 1-12.
- Chester, E. (2002), *Employing Generation Why?*, Lakewood: Tucker House Books.
- Cheung E. (2007). *BabyBoomer, Generation X and Social Cycles*, Toronto: LongwavePress.
- Cole, G., Smith, R. & Lucas, L. (2002). *The Debut of Generation Y in the American Workforce*, Journal of Business Administration, 1(2), http://www.atu.edu/business/jbao/Fall2002/cole_smith_lucas.pdf. [Erişim Tarihi: 16.12.2013].
- Coleman, L., Hladikova, M. & Savelyeva, M. (2006). *The Baby Boomer Market*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis Marketing, 14(3), 191-209.
- Crampton, S. M. & Hodge, J. W. (2009). *Generation Y: Unchartered Territory*, Journal of Business and Economics Research, 7(4), 1-6.
- Cruz, Cathy S. (2007). *Gen Y: How Boomer Babies are Changing the Workplace*. Hawaii Business 52(11). <http://www.hawaiiibusiness.com/Hawaii-Business/May-2007/Gen-Y/>. [Erişim Tarihi: 16.12.2013].
- Çam, S. (2009). *Devir Y Devri*. Dünya Online, <http://www.dunya.com/devir-y-devri-61403h.htm>. [Erişim Tarihi: 18.02.2013].
- Çoban, F. (2006). *Milenyum Kuşağı Neleri Değiştirecek?*. Capital, <http://www.capital.com.tr/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek-haberler/18974.aspx>. [Erişim Tarihi: 26.12.2013].
- Delahoyde, T. (2009). *Generational Differences in Baccalaureate Nursing Students*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, College of Saint Mary, Canada.
- Deloitte -survey. (2007). *Generation Y. Moving with the Times*. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Services/Tax/UK_Tax_MTF_Movingwiththetimes.pdf [Erişim Tarihi: 28.05.2014].
- Deloitte (2005). *The Talent Crisis in Upstream Oil & Gas: Strategies to Attract and Engage Generation Y*. https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Canada/Local%20Assets/Documents/CA_ER_TalentCrisisUpstreamOilGas_18_11_2005.pdf. [Erişim Tarihi: 18.01.2014].
- Deloitte (2005). *Connecting Across the Generations in the Workplace: What Business Leaders Need to Know to Benefit from Generational Differences*. Talent

- Market Series, Vol. 1, <http://blog.penelopetrunk.com/wp-content/uploads/2007/07/deloitte-generations.pdf>. [18.01.2014].
- Deloitte (2005). *Who Are The Millennials? A.k.a. Generation Y*. http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_consulting_hc_millennials_110608.pdf . [Erişim Tarihi: 03.02.2014].
- Deloitte (2008). *Insuring Catalyst-Customer: Generation Y and Insurance Industry*. Deloitte Research Report, http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_fsi_insuringcatalyst_customer_genYandInsurance081208.pdf, [Erişim Tarihi: 06.11.2013].
- Deloitte (2009). *Generation Y: Powerhouse of the Global Economy*. http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_consulting_hc_GenerationY_Snapshot_041509.pdf, [Erişim Tarihi: 05.12.2013].
- D'Netto, B. (2011). *Generation Y: Human Resources Management Implications*. <http://www.wbiconpro.com/452-Brian.pdf> [Erişim Tarihi: 28.05.2014].
- Doğdu, Ş. (2013). <http://isyasami.yenibiris.com/Default.aspx?pageID=238&nID=62443&NewsCatID=327&AuthorID=0> . [Erişim Tarihi: 04.04.2013].
- Dulin, L. (2008). *Leadership Preferences of Generation Y Cohort*. A Mixed-Methods Investigation, *Journal of Leadership Studies*, 2(1), 43-59.
- Duquesnoy, P. (2010). *Generations, Leaderships Style and Employee Performance*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tilburg University, Netherlands.
- Dünya.com (2012). <http://www.dunya.com/kusaklar-x,-y,-z-diye-ayristi-pazarlamacilarin-kafasi-karisti-151507h.htm>. [Erişim Tarihi: 08. 01.2013].
- Egnatoff, W. J. (1999). *Tapscott, D. (1998). Growing Up Digital. The Rise of The Net Generation*. *Education and Information Technologies*, 4 (2), 203-205.
- Eisner, S.P.(2005). *Managing Generation Y*. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Erickson, T. C. (2010). *The Leaders We Need Now*. *Harvard Business Review*, <http://hbr.org/2010/05/the-leaders-we-need-now/ar/1>, [Erişim Tarihi: 26.05.2014].
- Eriş, E. D., Özer, P. S., Özmen, Ö.N.T. & Tozkoparan, G. (2013). *Generation 'Y' in Turkish Context: Multiple Foci Research*. *International Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 150-161.

- Estanbul.com (2012). *Türk Pop Müziği Kronolojisi*. <http://www.istanbul.com/turk-pop-muzigi-kronoloji-256565.html>. [Erişim Tarihi: 24.10.2013].
- Eyiusta, C. M. (2013). *Şirketinizdeki Ateş Topu: Y Kuşağı*. Harvard Business Review Türkiye, <http://www.hbrturkiye.com/dergi/yonetici-ozetleri/sayfa-8>. [Erişim Tarihi: 26.05.2014].
- Feirtag, J. & Berge, Z. L. (2008). *Training Generation N: How Educators Should Approach The Net Generation*. Education + Training, 50(6), 457-464.
- Felix, S.(2007). *A Flexible Workplace*. BenefitsCanada. 31(6), 16-20. <http://www.benefitscanada.com/benefits/health-wellness/a-flexible-workplace-2095>. [Erişim Tarihi: 16.12.2013].
- Flauto, F.J. (1999). *Walking the Talk: The Relationship Between Leadership and Communication Competence*. Journal of Leadership Studies, 6(1, 2), 86-97.
- Fox, A. (2011). *Mixing it up*. HR Magazine, 56(5), 22.
- Frاند, J. (2000). *The Information-Age Mindset: Changes in Students and Implications for Higher Education*. Educause Review, 35(5), 15-24. <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/erm0051.pdf>. [Erişim Tarihi: 19.12.2013].
- Glass, A. (2007). *Understanding Generational Differences for Competitive Success*. Industrial and Commercial Training, 39(2), 98-103.
- GNS Survey Next Study (2007). *Generation Next: How Young People View Their Lives, Futures and Politics*. The Pew Research Center, <http://www.people-press.org/files/legacy-pdf/300.pdf>. [Erişim Tarihi: 25.02.2014].
- Gönen, E. D. (2011). *Geleceğin İş Dünyası Nasıl Olacak?*. Platin Dergisi, <http://www.slideshare.net/elifduru/platin-z-kuagi>. [Erişim Tarihi: 17.11.2013].
- Gruporum.net (2004). *1900'den 2000'e Müziğin Serüveni*. <http://www.gruporum.net/node/1929>. [Erişim Tarihi: 24.10.2013].
- Guardo, C. (1982). *Student Generations and Value Change*. Personnel and Guidance Journal, 60(80): 500-503.
- Hamilton, M. and Hamilton, C. (2006) *Baby Boomer and Retirement: Dreams, Fears and Anxieties*. Australia Institute Discussion, http://www.tai.org.au/documents/dp_fulltext/DP89.pdf. [Erişim Tarihi: 28.09.2013].
- Hart, K. A. (2006). *Generations in the Workplace: Finding Common Ground*. MLO: Medical Laboratory Observer, 37(10), 26-27.

- Hartman, J. L., Dziuban, C., & Brophy-Ellison, J. (2007). *Faculty 2.0..EDUCASE Review*, 42(5), 62-76.
- Hastings, R. R. (2007). *Millennials Expect a lot From Leaders*. Society for Human Research Management, <http://www.apaexcellence.org/resources/research/detail/1327>. [Erişim Tarihi: 28.12.2013].
- Heinig, M. J. (2009). *Breastfeeding Promotion for Generations X and Y: Why the Old Ways Won't Work*. *Journal of Human Lactation*, 25, 263-265.
- Hess, N. & Jepsen, D.M. (2009). *Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts*. *Career Development International*, 14(3), 261-283
- Hewlett, S.A., Sherbin, L. & Sumberg, K. (2009). *How Gen Y & Boomer Will Reshape Your Agenda*, *Harvard Business Review*, <http://hbr.org/2009/07/how-gen-y-boomer-will-reshape-your-agenda/ar/1> , [Erişim Tarihi: 26.05.2014].
- Hicks, M. A. (2007). *Cognitive Retention of Geeration Y Students Through The Use of Games and Simulations*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Argosy University, Sarasota.
- Hira, N. (2008). *What Winning Means to Generation Y*. CNBC, <http://www.cnbc.com/id/25201105>. [Erişim Tarihi: 04.12.2013].
- Hoff, J. (2010). *Generational Differences in Work Preferences*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Twente University, Netherlands.
- Howe, N., & Straus, W. (2007). *The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve*. *Harvard business Review*, 85(7/8), 41-52.
- HR Specialist: Compensation & Benefits (2013). *8 Keys for Managing Generation Y Employee*, 8(6), 2
- Hulett, K. J. (2006). *They Are Here to Replace Us: Recruiting and Retaining Millennials*. *Journal of Financial Planning*, 17.
- Huybers, C. M. (2011). *The Recruitment and Retention of Generation Y*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TheGraduateSchoolUniversity of Wisconsin-Stout, Menomonie.
- Hürriyet İK (2009). *Her Kuşağın Bürodan Beklentisi Farklı*. <http://isyasami.yenibiris.com/Default.aspx?pageID=238&nID=68194&NewsCatID=329>. [Erişim Tarihi: 30.10.2013].
- Jamieson, I. (2012). *What are the views of Generation Y New Zealand Registered Nurses towards nursing, work and career: A descriptive exploratory study*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Canterbury, New Zealand.

- Jokela, M. (2012). *Relationship Between Perceived Organizational Support and Willingness to Pursue a Career in the Hospitality Industry*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Applied Sciences University, Finland.
- Jones, B., Brown, S. P., Zoltners, A. A. & Weits, B. A. (2005). *The Changing Environment of Selling and Sales Management*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 105-111.
- Junco, R. & Mastrodicasa, J. (2007). *Connecting to the Net. Generation: What Higher Education Professionals Need to Know About Today's Students*. Washington: NASPA.
- Kahlert, M. (2000) *The Baby Boomer Generation – Impact on Public Libraries: Theoretical and Practical Evidence*. 66th IFLA Council and General Conference, Jerusalem, 13–18 August, <http://archive.ifla.org/IV/ifla66/papers/051-099e.htm>. [Erişim Tarihi: 28.09.2013].
- Kandelousi, N. S. & Seong, N. K. (2011). *Retention Of Generation Y's Insurance Agent : Mediating Role Of Communication Satisfaction An Empirical Study*. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(6), 19-29.
- Karefalk, A., Pettersson, M. & Zhu, Y. (2007). *How to Motivate Generation Y with Different Cultural Backgrounds: A Cross-Cultural Comparison between China and Sweden*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kristianstad University.
- Karp, H.B. & Sirias, D. (2001). *Generational Conflict: A new paradigm for teams of the 21st century*. *Gestalt Review*, 5(2), 71-87.
- Kaye B & Jordan-Evans S. (2000). *Love'em or Lose'em. Getting good people to stay*. PBS The Business and Technology Network. http://www.slnconline.com.ng/books/MOTIVATIONAL%20BOOKS/LELE000_pm.pdf [Erişim tarihi: 28.05.2014].
- Kaye B & Jordan-Evans S. (2002). *'Love'em or Lose'em. Getting good people to stay'*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher Inc.
- Keaveney, S. M. (1997). *When MTV goes CEO: What Happens When the 'Unmanageables' Become Managers?*. *Marketing Management*, 6(3), 21-24.
- Keleş, H. N. (2011). *Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 129-139.
- Kersten, D. (2002). *Today's generations Face News Communication Gaps*. USATODAY.com, <http://usatoday30.usatoday.com/money/jobcenter/workpla>

- ce/communication/2002-11-15-communication-gap_x.htm, [Erişim tarihi: 25.10.2013].
- Kılıç, M. S. (2012). *XYZ Kuşağı*.<http://yenisafak.com.tr/pazar-haber/kanaatkar-talepkar-sabirsiz-16.12.2012-436173>. [Erişim Tarihi: 04. 06. 2013].
- Kim, H., Knight, D. K. & Cruisinger, C. (2009). *Generation Y Employees' Retail Work Experience: The Mediating Effect of Job Characteristics*. *Journal of Business Research*, 62(5), 548-556.
- Knight, W. E. (2010). *Generational Differences in Workplace Values Among Institutional Researchers: Implications for Improving the Profession*. The Association for Institutional Research Forum, Chicago, IL.
- Kovarik, M. (2008). *How to Engage Gen Y*. Inside Supply Management,<http://www.ism.ws/pubs/ISMMag/ismarticle.cfm?ItemNumber=18613>. [Erişim Tarihi: 12.12.2013].
- Krywulak, T. and Roberts, M. (2009). *Winning the "Generation Wars": Making the Most of Generational Differences and Similarities in the Workplace*. The Conference Board of Canada. November 2009.
- Kupperschmidt B (2000). *Multi Generation Employees: Strategies for Effective Management*. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- Kyles, D. (2005). *Managing Your Multigenerational Workforce*. *Strategic Finance*, 87(6), 53-55.
- Lancaster, L. C. (2004). *When Generations Collide: How to Solve the Generational Puzzle at Work*. Management Forum Series, 17 March.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They are. Why they clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Collins Business.
- Laurel, D. (2005). *Bridging the Generation Gap*.
<http://www.scls.info/ce/program/documents/BridgeGenGap-3hrprog.pdf>.
[Erişim Tarihi: 03.10.2013].
- Loehr, A. (2010). *How to Speak So Each Generation Will Listen*.
<http://www.anneloehr.com/how-to-speak-so-each-generation-will-listen-2/>.
[Erişim Tarihi: 25.09.2013].
- Lowe, D., Kenneth, J. L. & Wilson, T. (2008). *Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace*. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3), 43-57.
- Luscombe, J., Lewis, I. & Biggs, H. C. (2013). *Essential Elements for Recruitment and Retention: Generation Y*. *Educating+ Training*, 55(3), 272-290.

- Mamer, V. R. (2012). *Generation Y Interns' Experiences With, And Perceptions of, Collaboration in Educational Settings*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Saskatchewan University, Canada.
- Martin, C. A. & Tulgan, B. (2006). *Managing the Generation Mix: From Urgency Opportunity* (Second Edition). Canada: HRD Press, Inc.
- Martin, C. A. (2005). *From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y* *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.
- Mask, D. (2007). *Managing the Generation Mix in the Workplace: Tips to Manage the Generation Gap*. Alliance Training and Consulting, http://www.alliancetac.com/index.html?PAGE_ID=2304. [Erişim Tarihi: 27.09.2013].
- McCrindleResearch (2006). *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y*. http://www.mccrindle.com.au/wp_pdf/NewGenerationsAtWork.pdf. [Erişim Tarihi: 01.10.2013].
- McGlynn, A. P. (2005). *Teaching Millenials, our Newest Cultural Cohort*. The Hispanic.
- McQueen, M. (2011). *The 7 Biggest Myths About Generation Y*. http://gallery.mailchimp.com/7e76a448cf2593e004d2ba2dc/files/The_7_Biggest_Myths_about_Gen_Y.pdf. [Erişim Tarihi: 16.01.2013].
- Meier, J.&Crocker, M. (2010). *Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges*. *The Journal of Human Resource Adult Learning*, 6(1), 68-78.
- Mengi, Z. (2009). *İş Başarısında Kuşak Farkı*. <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>. [Erişim Tarihi: 31.05.2013]
- Mengi, Z. (2009). *Bb, x, y ve z Kuşakları Birbirinden Çok Farklı*. HürriyetİK, <http://www.yenibiris.com/HurriyetIK/Oku.aspx?ArticleID=6730>. [Erişim Tarihi: 31.05.2013].
- Mengi, Z. (2012). *Z Kuşağı Geliyor*. <http://www.zeynepmengi.com/2012/06/z-kusagi-geliyor/>. [Erişim Tarihi: 17. 06. 2013].
- Mesutoğlu, N. (2013). *Çekilin Yoldan Z Kuşağı Geliyor*. <http://dunyalilar.org/cekilin-yoldan-z-kusagi-geliyor.html>. [Erişim Tarihi: 17.11.2013].
- MonsterTRAK Research (2008). *Young Adults at Work: What They Want, What They Get and How to Keep Them*. Michigan State University,

- http://www.wvu.edu/careers/docs/Resource_YoungAdultsatWork.pdf .
[Erişim Tarihi: 28.01.2014].
- Morton, L. P. (2002). *Targeting Generation Y*. Public Relations Quarterly, 47(2), 46-48.
- Mukundan, S., Dhanya, M. & Saraswathyamma, K. P. (2013). *A Study on the Conflict Resolution Styles of Generation Y Students in Indian Context*. International Journal of Global Business, 6(1), 81-90.
- Munk, N. (1998). *The New Organization Man*. Fortune Magazine, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/03/16/239268/. [Erişim Tarihi: 08.11.2013].
- Murphy, S. A. (2007). *Leading a Multigenerational Workforce*. NW, Washington: AARP project, http://assets.aarp.org/www.aarp.org/_cs/misc/leading_a_multigenerational_workforce.pdf . [Erişim Tarihi: 27.09.2013].
- Naidoo, N. (2010). *Defining the Employee Value Proposition for Employees in Old Mutual South Africa: A Generational Perspective*. A Research Report, The Graduate School of Business University of Cape Town.
- NAS Recruitment Communications (2006). *Generation Y: The Millennials. Ready or not, Here They Come*. <http://www.permanentsearch.com/designedit/upload/GenerationY.pdf>. [Erişim Tarihi: 05.06.2014].
- NAS Recruitment Communications (2007). *Recruiting and Managing the Generations*. <http://www.nasrecruitment.com/uploads/files/recruiting-managing-the-generations-white-paper-65.pdf> . [Erişim Tarihi: 05.06.2014].
- National Business Ethics Survey (2009). *Millennials, Gen X and Baby Boomer: Who's Working at Your Company and What Do They Think About Ethics ?* Ethics Resource Center, United States of America, <http://ethics.org/files/u5/Gen-Diff.pdf>. [Erişim Tarihi: 14.11.2013].
- Nicholas, A. (2008). *Preferred Learning Methods of the Millennial Generation*. http://digitalcommons.salve.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1017&context=fac_staff_pub. [Erişim Tarihi: 30.12.2013].
- Niemiec, S. (2000). *Finding Common Ground for all Ages*. Security Distributing and Marketing, 30, 81-84.
- Notter, J. (2002). *Generational Diversity in the Workplace*. <http://www.notterconsulting.com/gendiversity.pdf>. [Erişim Tarihi: 29.09.2013].

- O'Neill, M. (2010). *Supporting Generation Y at Work: Implications for Business*. New York: Topic Brief, Knoll, Inc.
- Oblinger, D. G. & Oblinger, J.L. (2005). *Educating the Net Generation*. EDUCASE e-book, <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/pub7101.pdf>. [Erişim Tarihi: 19.12.2013].
- Oliver, D. (2006). *An Expectation of Continued Success: The Work Attitudes of Generation Y*. *Labour & Industry: A Journal of The Social and Economic Relations of Work*, 17(1), 61-84.
- Oxygenz Report (2010). *Generation Y and The Workplace Annual Report 2010*. Johnsons Control, http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/be/global_workplace_innovation/oxygenz/Oxygenz_Report_-_2010.pdf. [Erişim Tarihi: 18. 11. 2013].
- Özer, P. S. (2007). Bilgi Çağında Yeni Bir Kuşak Farklı Bir Sınıf: Y Kuşağı Bilgi İşçileri ve Kariyerlerinin Yönetimi. Şimşek, M. Ş., Çelik, A. & Akatay, A. (Ed.). *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İçinde* (189-211). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Parker, C. C. (2007). *Generational Differences in Work Life Balance Attitudes*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, New York University, New York .
- Paul, P. (2001). *Getting Inside Gen Y*. American Demographics, Advertising Age, <http://adage.com/article/american-demographics/inside-gen-y/43704/>. [Erişim Tarihi: 13.12.2013].
- Pekala, N. (2001). *Conquering the Generational Divide*. *Journal of Property Management*, 66(6), 30-38.
- Puybaraud, M. (2010). *Generation Y and the Workplace: Annual Report 2010*. Global Workplace Innovation.
- Reeves, T. C. & Oh, E. (2008). *Generational Differences*. *Handbook of Research on Educational Communications and Technology: A Project of the Association for Educational Communications and Technology*, 295-303.
- Rettie, R. (2002). *Net Generation Culture*. *Journal of Electronic Commerce Research*, 3(4), 254-264.
- Reynolds, L., Bush, E. C. & Geist, R. (2008). *The Gen Y Imperative*. *Communication World*, 25(3), 19-22.

- RHI survey. (2007). *What Millennial Workers Want: How to Attract and Retain Gen Y Employees*, http://www.accountingweb.com/sites/default/files/generationy_robert_half.pdf. [Erişim Tarihi: 23.12.2013].
- RHI survey. (2007). *Survey Generation Y: A New Generation in the Workforce*. <http://www.slideshare.net/sonvde01/robert-half-generation-y-white-paper-def>. [Erişim Tarihi: 21.02.2014].
- Ricks, R. S. (2010). *Managing Generation Y in a Multigenerational Workplace*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The University of Texas at Austin, Austin.
- Rollsjö, A. (2008). *Attraction and Retention of Generation Y Employees*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Baltic Business School, Kalmar University, Sweden.
- Romo, A. (2012). *Managing Multigenerational Workforce: How to Bread the Generation Gaps?* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Jamk University of Applied Sciences, Finland.
- Rothwell W.J. & Kazanas H.C. (2004). *Improving On-The-Job Training. How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program*. Pfeiffer, San Francisco
- Salt, B. (2007). *Beyond the Baby Boomer: The Rise of Generation Y : Opportunities and Challenges for the Funds Management Industry*. Investment Management & Funds, Zurich, Switzerland: KPMG International. <https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/rise-generation-y-O-0706.pdf>. [Erişim Tarihi: 05.01.2014].
- Sayers, R. (2007). *The Right Staff From X to Y: Generational Change and Professional Development in Future Academic Libraries*. *Library Management*. 28(8/9), 474-487.
- Schlitzkus, L. L., Schenarts, K. D. & Schenarts, P. J. (2010). *Is Your Residency Program Ready for Generation Y*. *Journal of Surgical Education*, 67(2), 108-111.
- Seçkin, F.S. (2000), *Türkiye 'nin kuşak profili*. *Capital Dergisi*. 12, 100-106.
- Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan Mı?: Z Kuşağı ve Sonrasına Dair Düşünceler (2. Baskı)*. İstanbul: Okuyan Us Yayın Eğitim Danışmanlık Tıbbi Malzeme ve Reklam Hizmetleri San. Tic. Ltd. Şti.
- Shaw, S. & Fairhurst, D. (2008). *Engaging a New Generation of Graduates*. *Education+Training*, 50(5), 366-378.

- Sheets, B. H. (1999). *Book Review of Don Topscott's Growing Up Digital –The Rise of the Net Generation*. Information Technology, Learning and Performance Journal, 17(2), 53-56.
- Sherman, R. O. (2009). *Leading a Multigenerational Nursing Workforce*. 2009 Nursing Leadership Excellence Series, <http://www.stlukesonline.org/medlib/upload/WY105S5472009.pdf> . [Erişim Tarihi: 03.02.2014].
- SHRM (2004). *Generational Differences Survey Report*. Society for Human Resource Management.
- SHRM (2009). *The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success*. Society for Human Resource Management.
- Skiba, D. J., & Barton, A. J. (2006). *Adapting Your Teaching to Accommodate the Net Generations of Learners*. OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing, 11(2), 1-11, http://www.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Volume112006/No2May06/tpc30_416076.aspx. [Erişim Tarihi: 19.12.2013].
- Spence, L. A. (2009). *Preferences for Leader Traits and Leadership Communication Styles Among Members of Different Generational Cohorts*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gonzaga University, United States.
- Srinivasan, V. (2012). *Multi Generations in The Workforce: Building Collaboration*. IBM Management Review, 24, 48-66.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S.M. & Mainiero, L. A. (2009). *Using the Kaleidoscope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes*. Career Development International, 14(3), 284-302.
- Tay, A. (2011). *Managing Generational Diversity at the Workplace: Expectations and Perceptions of Different Generations of Employees*, African Journal of Business Management, 5(2), 249-255.
- Tolbize, A. (2008). *Generational Differences in the Workplace*. Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota.
- Topcuoğlu, C. (2007). *İyi de Kim Bu Y'ler?*. Reklamcılar Derneği, <http://www.rd.org.tr/ayinsozu/AyinSozuAgustos.pdf>, [Erişim Tarihi: 09.10.2013].
- Trei, L. (2006). *Researches Study How Technology Shapes the Ways in Which Students Learn*. Stanford Report.

- <http://news.stanford.edu/news/2006/november15/barron-111506.html>. [Erişim Tarihi: 30.12.2013].
- Trunk, P. (2007). *What Gen Y Really Wants?*. Time Magazine [.http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1640395,00.html](http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1640395,00.html). [Erişim Tarihi: 16.12.2013].
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52338ba53a5596.58475654, [Erişim tarihi:12.09.2013].
- Türkiye İstatistik Kurumu, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, [Erişim Tarihi: 09.10.2013].
- Twenge, J. M. & Campbell, S. M. (2008). *Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on Workplace*. Journal of Managerial Psychology, 23(8) , 862-877.
- Twenge, J. M. (2009). *Ben Nesli: Bugünün Gençleri Niçin Bu Kadar Özgüvenli ve İddialı Fakat Bir O Kadar da Depresif ve Kaygılı?* (Esra Öztürk, Çev.). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E. (2010). *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*. Journal of Management, 36(5), 1117-1142.
- Valley, P. M. (2010). *Generation Y and Vocal Fry*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Virginia Commonwealth University Richmond, Virginia. .
- Valueoptions.com, *Traditional Generation*, http://vosearch.valueoptions.com/cgi-bin/MsmGo.exe?grab_id=0&EXTRA_ARG=SUBMIT%3Dsubmit&host_id=42&page_id=911&query=babay%20Boomer&hiword=BOOMER%20Boomer%20. [Erişim Tarihi: 25.10.2013].
- VanHecke, J. R.. (2006). *Serving the Millennial Student: How Far Should We Go?* <http://www.nyu.edu/frn/publications/millennial.student/VanHecke%20Keynote.html>. [Erişim Tarihi: 18.12.2013].
- Vesaire Dergi. (2011). *Y'dir Ne Yapsa Yeridir*. Sayı: 37. <http://www.vsdergi.com/> . [Erişim Tarihi: 06.03.2014].
- Vikipedi Özgür Ansiklopedi [,http://tr.wikipedia.org/wiki/Challenger_Uzay_Meki%C4%9Fi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Challenger_Uzay_Meki%C4%9Fi), [Erişim Tarihi: 05.12.2013].

- Vikipedi Özgür Ansiklopedi,
http://tr.wikipedia.org/wiki/Amerika_Birle%C5%9Fik_Devletleri_devlet_ba%C5%9Fkanlar%C4%B1_listesi, [Erişim Tarihi: 22.10.2013].
- Vikipedi Özgür Ansiklopedi,
http://tr.wikipedia.org/wiki/K%C3%B6rfez_sava%C5%9F%C4%B1, [Erişim Tarihi: 04.12.2013].
- Vikipedi Özgür Ansiklopedi,
http://tr.wikipedia.org/wiki/Oklahoma_City_sald%C4%B1r%C4%B1s%C4%B1, [Erişim Tarihi: 05.12.2013].
- Vikipedi Özgür Ansiklopedi,
http://tr.wikipedia.org/wiki/Pop%C3%BCler_T%C3%BCrk_m%C3%BCzi%C4%9Fi_kronolojisi, [Erişim Tarihi: 24.10.2013].
- Vikipedi Özgür
 Ansiklopedi,http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye_cumhurba%C5%9Fkanlar%C4%B1_listesi, [Erişim Tarihi: 22. 10. 2013].
- Watson, H. L. (2010). *The Multigenerational Workforce: Strategies for Managing Four Generations*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Texas State University, Texas.
- Weingarten, R. M. & Philadelphia, P.A. (2009). *Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team Building in the Emergency Department*. *Journal of Emergency Nursing*, 35(1), 27-30.
- Wells, J. & Lewis, L. (2006). *Internet Access in Us Public Schools and Classrooms: 1994-2005*. National Center for Education Statistics.
- Weston, M.J. (2006). *Integrating Generational Perspectives in Nursing*. *Online Journal of Issues in Nursing*, 1(2), 12-22.
- Williamson, K., Bannister, M. & Sullivan, J. (2010). *The Crossover Generation: Baby Boomer and The Role of The Public Library*. *Journal of Librarianship and Information Science*, 42(3), 179-190
- Yan, S. (2006). *Understanding Generation Y*. *The Oberlin Review*, http://www.oberlin.edu/stupub/ocreview/2006/12/08/features/Understanding_Generation_Y.html. [Erişim Tarihi: 03.12.2013].
- Yeaton, K. (2008). *Recruiting and Managing the 'Why?' Generation: Gen Y*. *The CPA Journal*, 1, 68-72.

- Yelkikalan, N., Akatay A. & Altın, E. (2010). *Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci*. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(20), 489-506.
- Yetimoğlu, S. (2012). *Y Kuşağı Ofiste Çılgın Atıyor!*, <http://selinyetimoglu.com/2012/09/03/y-kusagi-ofiste-cilgin-atiyor/>. [Erişim Tarihi: 10.12.2013].
- Yiğit, Z. (2010). *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yu, H. & Miller, P. (2005). *Leadership Style: The X Generatio and Baby Boomer Compared in Different Cultural Contexts.*, Leadership and Organization Development Journal, 26(1): 35-50.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). *Türk Tipi Y Kuşağı*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(45), 342-353.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomer, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: American Management Association.
- Zhao, H. (2006), *Expectations of Recruiters and Applicants in Large cities of China*. Journal of Managerial Psychology, 21(5), 459-475.
- Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M. & Varnavas, A. (2012). *Y-ers, X-ers and Boomer: Investigating the Multigenerational (mis) Perceptions in the Hospitality Workplace*. Tourism and Hospitality Research, DOI: 10.1177/1467358412466668.

EKLER**EK-1****İŞYERİNDE KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR VE BENZERLİKLER: Y KUŞAĞINI İŞE ALMA VE İŞTE TUTMA STRATEJİLERİ**

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ifadeler işyerinde Y kuşağı (1980-2000 yılları arasında doğanlar) için mevcut işe alma ve işte tutma uygulamalarının belirlenmesine yönelik bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar, bilimsel ahlâka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden, soruları samimiyetle cevaplandırmanız çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. Zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür ederim.

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. M. Halit YILDIRIM
Tez Sahibi: Şerife Uğuz ARSU

Aksaray Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

A- DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek **Medeni Durumunuz:** () Bekâr () Evli () Boşanmış

Yaşınız :

Eğitim Düzeyiniz: () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek lisans () Lisans üstü

Çalıştığınız Sektör: **İşyerindeki Pozisyonunuz:**
..... **Maaşınız:**.....

Bu iş yerinde Çalışma Süreniz : () 1 yıldan az () 1 – 5 yıl () 6 – 10 yıl () 11 – 15 yıl () 16 +

Çalışma Şekliniz: () Sürekli Gündüz () Sürekli Gece () Nöbet + Mesai
Şu Ana Kadar Değiştirdiğiniz İşyeri Sayısı.....

B- Y KUŞAĞI İÇİN İŞE ALMA VE İŞTE TUTMA

BÖLÜM I - MOTİVASYONLAR

Lütfen Y kuşağı için işyeri motivasyonlarını puanlandırınız.

1= Y kuşağı için Hiç Önemli Değil, 5= Y kuşağı için Çok Önemli, olmak üzere aşağıdaki motivasyonları 1 ile 5 arasında puanlandırınız:

Motivasyonlar	1=Hiç önemli değil	2=Önemli Değil	3=Ne Önemli Ne Önemli Değil	4= Önemli	5=Çok Önemli
Ücret					
Teşvik					
Ödül					
Personel Tanıma					
Eğitim Fırsatları					
Zorlayıcı İş					
Takım Kurma					
Emeklilik Planı					
Personel Sosyal Yardımları					
Danışma Programı					
İş programında esneklik					
Geri Bildirim Alma					
Artan Sorumluluk					
Sosyal aktiviteler için fon					
Sosyal medyanın varlığı					
Bütünleşme ve dürüstlüğe değer verme					
Çabucak zorlanma					
İş/ özel hayat dengesini kurma					
Kariyer Geliştirme Planı					

BÖLÜM II TANITIM

Lütfen, işletmenizin iş fırsatlarının tanıtımı için kullandığı aşağıdaki yöntemleri puanlandırınız.

Yöntem	1=Hiçbir Zaman	2=Nadiren	3=Bazen	4=Sıklıkla	5=Her Zaman
İnternet					
Gazete					
İlan Panosu					
Radyo					
İş Fuarı					
Önerme					

Lütfen, işletmenizin iş fırsatlarını yayınlamak için kullandığı aşağıdaki internet sitelerini puanlandırınız.

1= Hiçbir zaman Kullanılmaz, 5= Her Zaman Kullanılır, olmak üzere aşağıdakileri puanlandırınız

Yöntem	1=Hiçbir Zaman	2=Nadiren	3=Bazen	4=Sıklıkla	5=Her Zaman
LinkedIn					
Facebook					
Firmanın Websitesi					
Blog / Twitter					
Diğer					

BÖLÜM III İŞE ALMA

Y kuşağını çekmek işletmenizi Y Kuşağı hakkında bilgi sahibi bir yer olarak konumlandırmak ve sunmakla ilgilidir.

Lütfen işletmenizin Y Kuşağını çekmek için reklam ve tanıtım amacıyla kullanmış olduğu aşağıdaki işe alma stratejilerini puanlandırınız. 1= Hiçbir Zaman Kullanılmaz, 5= Her Zaman Kullanılır, anlamına gelmek üzere aşağıdakileri puanlandırınız.

İşe Alma Stratejisi	1=Hiçbir Zaman	2=Nadiren	3=Bazen	4=Sıklıkla	5=Her Zaman
Tanıtımlarda meydan okuyucu bir iş teklif ettiğimizi gösteriyoruz.					
Gelişim için son derece sağlam bir rota sunuyoruz.					
Esnek bir çalışma ortamı sunuyoruz.					
Sıkı çalışmayı ödüllendiriyoruz veya ödüllendirme programlarımız var.					
Sağlam bir danışma programı ve güçlü giderlik teklif ediyoruz.					
Girişimci ruhu destekliyoruz.					
Ortak çalışmaya dayalı bir iş kültürü sunuyoruz.					
Gelişimi desteklediğimizi ve teşvik ettiğimizi gösteriyoruz.					
Tanıtımlarımızda iyiliksever ve yeşil bir firma olduğumuzu vurguluyoruz.					
Eğlenceli ve cana yakın kimseleri işe aldığımızı gösteriyoruz.					
Çalışanlarımızın kişisel yaşantılarına saygı duyduğumuzu gösteriyoruz.					
Yeni deneyimler ve heyecan verici fırsatlar sunduğumuzu gösteriyoruz.					

BÖLÜM IV – İŞTE TUTMA

Çalışanların elde tutulması işveren için önemlidir. Firmanız en genç çalışan grubunu oluşturan Y kuşağını elde tutmak için nasıl bir yol izliyor? Lütfen işletmenizin Y kuşağını elde tutmak için izlediği aşağıdaki stratejileri puanlandırınız.

1= Hiçbir Zaman Kullanılmaz, 5= Her Zaman Kullanılır, anlamına gelmek üzere aşağıdakileri puanlandırınız.

İşte Tutma Stratejisi	1=Hiçbir zaman	2=Nadiren	3=Bazen	4=Sıklıkla	5=Her Zaman
Kariyer Koçluğu					
Danışma					
Mesleki Gölge Çalışması					
Projede destekleyici rol üstlenme					
İş Rotasyonu					
Oturmuş bir eğitim veya tersten eğitim programı					
Geri bildirim ve onay verme					
Eğlenceli ve ev ortamına benzer bir çalışma ortamı sunma					
İşverenin emniyet ve güvenliği sağlaması					
Esnek çalışma ortamı					
Meydan okuyucu kariyer geliştirme fırsatları					
Web sitesi. Facebook. Blog, Twitter, LinkedIn					
Belirli pozisyonlar için evden çalışma fırsatı					
Kişiyeye özel hizmetler					
İşyerinde son model teknolojiler					
İlk gün sağlam bir işe alım ve işe alıştırma programı izleme					
Fikir paylaşımına imkân veren bir çalışma ortamı					
Çalışanları arkadaşlarını işe çekmeleri konusunda teşvik etme					

C- Y KUŞAĞI İÇİN İŞGÖREN PERFORMANSI

Lütfen işletmenizde çalışan Y kuşağı için işgören performanslarını puanlandırınız.

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum, anlamına gelmek üzere aşağıdakileri puanlandırınız.

1=Kesinlikle Katılmıyorum2=Katılmıyorum3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4=Katılıyorum5=Kesinlikle Katılıyorum					
	1	2	3	4	5
Görevlerini tam zamanında tamamlar.					
İş hedeflerine fazlasıyla ulaşır.					
Sunduğu hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığına eminim.					
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretir.					

EK-2**ÖZGEÇMİŞ****Kimlik Bilgileri**

Adı Soyadı : Şerife Uğuz Arsu

Doğum Yeri : Konya

Doğum Yılı : 1988

Eğitim Durumu

Lise: Selçuklu Atatürk Lisesi, 2005

Lisans : Selçuk Üniversitesi, 2011

Yüksek Lisans: Aksaray Üniversitesi, 2014

Haberleşme Bilgileri

Adres : Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü B Blok Zemin Kat.

Telefon : 03822882474 / 05069622293

E-Posta : serifeuguz@gmail.com

Bilimsel Çalışmalar

1. Yrd. Doç. Dr. M. Halit Yıldırım, Arş. Gör. Şükriye Gülpınar, Arş. Gör. Şerife Uğuz, İş Yaşamında Öğrenilmiş Güçlülük İle İş Stresi Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma , "*Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* ", 2, (2012), s.133-144.

2. Yrd. Doç. Dr. M. Halit Yıldırım, Arş. Gör. Şerife Uğuz, İş Etiği Ve Üniversite Öğrencilerinin Etik Algılarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma , "*Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* ", 1, (2012), s.177-187.

3. Yrd. Doç. Dr. M. Halit Yıldırım, Arş. Gör. Şerife Uğuz, Sürdürülebilir Kalkınma Sürecinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi: Aksaray İlinde Bir Araştırma, "*Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* ", (2013), s.202-21.

4. Yrd. Doç. Dr. M. Halit Yıldırım, Arş. Gör. Şerife Uğuz, Beta Basım Yayım, "Girişimcilik ", (2013), s.107-123.

5. Yıldırım, M.H., Saygın, M. and Uğuz, Ş., (2013). “Effects of Presenteeism Syndrome on Employees’ Burnout Levels”, *6th International Conference on Social Sciences*, 4-5 October 2013, İzmir, Turkey.