

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÇALIŞMA HAYATINDA KUŞAKLAR VE  
ÇATIŞMALAR**

**Yüksek Lisans Tezi**

**GÜLÜZAR ASLI ORAL**

**İSTANBUL, 2013**

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**ÇALIŞMA HAYATINDA KUŞAKLAR VE  
ÇATIŞMALAR**

**Yüksek Lisans Tezi**

**GÜLÜZAR ASLI ORAL**

**Tez Danışmanı: MEHMET ÜNAL**

**İSTANBUL, 2013**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Tezin Adı: Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar  
Öğrencinin Adı Soyadı: Gülüzar Aslı Oral  
Tez Savunma Tarihi: 26.02.2013

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Tunç BOZBURA  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı  
Mehmet ÜNAL

-----

Ek Danışman  
Doç. Dr. Tunç BOZBURA

-----

Üye  
Ünvan, Adı ve SOYADI

-----

Üye  
Ünvan, Adı ve SOYADI

-----

## ÖZET

### ÇALIŞMA HAYATINDA KUŞAKLARVE ÇATIŞMALAR

Gülüzar Aslı Oral

Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Mehmet Ünal

Şubat 2013, 50 Sayfa

“Günümüzün gençleri öyle umursamaz ki, ileride ülke yönetimini ele alacaklarını düşündükçe umutsuzluğa kapılıyorum. Bizlere, büyüklere karşı saygılı olmayı, ağır başlı davranmayı öğretmişlerdi. Şimdiki gençler kurallara boş veriyorlar. Çok duyarsızlar ve beklemesini bilmiyorlar.” Hesoid, M.Ö. 800

“Bugünlerde gençler kontrolden çıkmış durumda. Kaba bir şekilde yemek yiyorlar. Yetişkinlere karşı saygısızlar. Ebeveynlerine karşı çıkıyorlar ve öğretmenleri sinirlendiriyorlar.” Aristoteles M.Ö. 350

Aslında herşey Ocak 2010’da posta kutuma düşen bir kariyer sitesinin e-bülteni ile başladı. Yoğun iş temposu içinde genellikle bu tip e-postaları okumaya vakit ayıramadığımızdan ve bir de kısıtlı posta kutularımızda yer tutmasın diye sileriz. O gün ne olduysa oldu ve delete tuşu yerine enter tuşuna bastım yanlışlıkla ve bülten açıldı. İlk gözüme çarpan başlık : “X’ler Y’lere Karşı !” Yazının yazarı Ufuk Tarhan. İlgimi çekti ve okumaya başladım. Ufuk Hanım, iş hayatında şahit olduğum, çoğu zaman da yaşamakta olduğum konuları sanki çalışmakta olduğum yeri adeta gözlemlemiş gibi yazmıştı.

Bir İnsan Kaynakları profesyoneli olarak, çalışma hayatında dinlediğim, gözlemlediğim bir çok çatışmanın nedenlerini artık Ufuk Hanım sayesinde keşfetmişim. Aslında konunun özü, farklı dönemlerde doğan ve o dönemin sosya-kültürel, ekonomik özelliklerini yaşayan insanların şu anda aynı anda birlikte çalışmasıydı. Hepsi farklı dönemlerden geldikleri için, geldikleri döneme ait bakış açılarını, iş yapış stillerini de beraberinde getiriyor ve dönemler değişse de aslında en bildikleri yöntemlerin doğruluğuna inanıyor ve bunun sonucunda da çatışma ortaya çıkıyordu.

Bu tezi hazırlamak istememin sebebi ise, yıllardan bu yana çalışma hayatının değişmesinin nedeninin aslında dönemlerin ve kuşakların değişmesinden

kaynaklandığının farkına varmam. Sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, değişimler kuşakları, kuşaklar da çalışma hayatını değiştirdiler.

Şu an iş hayatında üç kuşak bir arada çalışıyor ve her birinin birbirinden farklı karakteristik özellikleri ve çalışma stilleri var. Bu da bir takım çatışmaları beraberinde getirdi. Bu çalışmada, birinci bölümde kuşak, çatışma ve çalışma hayatı kavramlarının üzerinde durulacak, ikinci bölümde kuşaklar ve dönemleri ve bu dönemlerde kuşakların karakteristik özellikleri incelenecek olup, üçüncü bölümde Y kuşağının çalışma hayatındaki yeri tartışılacak ve dördüncü bölümde ise Y kuşağına yönelik, birbirini tamamlayan iki insan kaynakları uygulamasından bahsedilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Kuşaklar, Çatışma, İşveren Markası, İnsan Kaynakları Pazarlaması, Sosyal Medya

## ABSTRACT

### GENERATIONS IN WORKING LIFE AND CONFLICTS

Gülüzar Aslı Oral

The Institute Of Social Sciences  
Master Of Human Resource Management

Thesis Supervisor: Mehmet Ünal

February, 50 pages

“Today's youth is so reckless, so that I'm losing hope thinking that they'll be in charge of the national government in the future. We were taught to show respect and dignity towards our elders. The current generation does not care about manners. They are highly insensitive, and impatient.” Hesoid, 800 B.C.

“Nowadays, youth seems to be out of control. They eat recklessly. They have no respect to elders. They oppose their parents and annoy their teachers.” Aristotales 350 B.C.

In fact, everything began with a career website's e-bulletin which dropped into my inbox in January 2010. We usually leave such e-mails unread and delete them to save the limited space of our mailbox as we struggle with the fast pace of our work. Though, whatever happened on that day, I hit enter instead of delete and opened up the bulletin. The first thing that caught my eye was the heading: “X's versus Y's!” The article was authored by Ufuk Tarhan.

It caught my attention and I began to read it. Ms. Ufuk had described many aspects which I witness and oftentimes go through in the business life as if it was seen with my own eyes.

As a Human Resources professional, thanks to Ms. Ufuk, I finally discovered the reasons of many conflicts I came across and observed in the working life. Actually, the point was the current co-work between individuals born in different points of time and bearing the social – cultural and economical backgrounds of their respective times of birth. Since all of them were coming from different backgrounds, they also brought up their own perspectives and methods of work, and no matter if the periods would differ, they firmly believed in the correctness of their own methods which in turn, would result in conflicts.

The reason why I want to prepare this thesis is my awareness that the changes in the working life throughout many years are in fact based on the change of time and

generations. Social, economical and technologic advancements and changes also altered the generations which changed the working life itself.

Right now, three generations are at work together, and each of them has different characteristics and working methods. This has also contributed to several conflicts. In this study, the first chapter will discuss the concepts of generations, their respective periods, conflicts and working life and the second chapter will review the generations and their periods and along with their respective characteristics while the third section will discuss the place of generation Y in the business life, and chapter four will discuss two human resources applications addressing generation Y and complementing each other.

**Key words :** Generations, Conflicts, Employer Branding, Human Resources Marketing, Social Media

## İÇİNDEKİLER

TABLolar	vii
ŞEKİLLER	viii
KISALTMALAR	ix
1. GİRİŞ	1
2. KONU İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR	2
2.1 KUŞAK (JENERASYON) KAVRAMI	2
2.1.1 Tanım	2
2.2 ÇATIŞMA KAVRAMI	2
2.2.1 Tanım	2
2.2.2 Çatışma Nasıl Çözömlenir?	3
2.2.3 Çatışma Türleri	3
2.2.3.1 Kişi – İçi İletişim ve Çatışma	3
2.2.3.2 Kişilerarası İletişim ve Çatışma	5
2.2.3.2.1 İnsanlar Neden Çatışır ?	5
2.2.3.2.2 Çatışmanın Çözömlenmesi : Kaybeden Yok Yöntemi	8
2.2.3.3 Örgüt – İçi İletişim ve Çatışma	8
2.2.3.4 Kitle İletişimi ve Çatışma	10
2.2.3.5 İş Hayatında Çatışma	10
2.3 ÇALIŞMA HAYATI VE DÖNÜŞÖMÜ	10
3. KUŞAKLAR	13
3.1 KUŞAKLARIN DÖNEMLERİ VE KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ	13
3.2 KUŞAKLAR VE DÖNEMLERİ	14
3.2.1 Sessiz Kuşak (Gelenekseller)	14
3.2.2 Baby Boomers (Büyük Bebek Patlaması) Kuşığı	15
3.2.3 X Kuşığı	16
3.2.4 Y Kuşığı	17
3.2.5 Z Kuşığı	19
4. Y KUŞAĞI	21
4.1 Y KUŞAĞININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ	21



<b>5. UYGULAMA ÖRNEĞİ.....</b>	<b>31</b>
<b>5.1 İK PAZARLAMASI VE İŞVEREN MARKASI YARATMA ÇALIŞMALARI     UYGULAMA ÖRNEĞİ VE ARAŞTIRMA .....</b>	<b>31</b>
<b>5.1.1 Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı, Kısıtları ve Önemi .....</b>	<b>36</b>
<b>5.2 PROJENİN KATKILARI VE GERİ DÖNÜŞÜ.....</b>	<b>41</b>
<b>6. SONUÇ.....</b>	<b>47</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>48</b>

## 1. GİRİŞ

Uzun yıllar boyunca, teknolojik gelişmeler ve değişimler, sosyo-ekonomik değişimleri yaratmış ve tüm bu değişiklikler, toplumsal özellikleri ve toplumsal yapıyı oluşturmuştur. Toplumsal yapı ise, içinde yaşayan o dönemin insanların kişilikleri üzerinde bazı benzer kişilik özellikleri yaratmıştır. Dolayısıyla, kuşakların ortaya çıkış nedenlerinin teknolojik, siyasi, ekonomik dönüşümler olduğunu söyleyebiliriz.

Kuşakların genel özellikleri ise, içinde buldukları çalışma hayatı ile de şekillenmiştir. Sessiz Kuşak, Baby Boomer ve X kuşağının çalışma dönemleri için, dönemin sosyo-ekonomik özelliklerinin çalışma hayatını etkilediğini ve çalışma hayatının genel özelliklerini oluşturduğunu söyleyebilirken, Y Kuşağı için bunu söylememiz çok mümkün değildir.

Y Kuşağı, diğer bir deyişle milenyum kuşağı, internet kuşağı, çalışma hayatında pek çok şeyi değiştirmeye başladılar. Teknolojinin içine doğdukları için, teknolojiyi yöneticilerinden çok daha iyi şekilde kullanıyorlar ve tüm teknolojik gelişmeleri takip ediyorlar. İşlerinde teknolojiyi çok fazla kullanıyorlar ve kullanmak istiyorlar. Çalışırken eğlenmek istiyorlar. Yönetim ve yönetilme konularında çok farklı düşüncelere sahipler. Daha hızlı hareket edebiliyorlar.

Şu an iş hayatında üç kuşak Y, X ve Baby Boomer kuşakları bir arada çalışıyor. Y Kuşağının, iş hayatına farklı ve yeni bakış açısından dolayı kuşaklar arasında çatışmalar yaşanıyor. Ancak Y Kuşağı, kendini çalışma hayatına kabul ettirdi ve içinde bulunduğu çalışma hayatını değiştirmeye başladı. Pek çok şirket Y Kuşağına yönelik yeni uygulamalar geliştirmeye başladı. Mevcut uygulamalarını Y Kuşağına göre değiştiriyor.

Bu tez içerisinde, çalışma hayatında kuşaklar ve yaşanan çatışmalardan bahsedilmiş ve Y Kuşağına yönelik yapılan bir İnsan Kaynakları Pazarlaması ve İşveren Markası oluşturma projesi anlatılmıştır.

## 2. KONU İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

### 2.1 KUŞAK (JENERASYON) KAVRAMI

#### 2.1.1 Tanım

Türkçe’de hemen hemen aynı senelerde doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, o dönemin karakteristik özellikleri paylaşmış, benzer sorumluluklar ile yükümlü olmuş kişilerin topluluğu olan tanımlanan kuşak yada nesil yada diğer bir ifade ile jenerasyon kavramının temeli Latince’deki “generāre” yani yaratmak kökünden gelir.

Fransızcadaki generation yani doğuş, soy, nesil anlamlarına da gelen bu terim, akrabalık terminolojisinde ebeveyn – çocuk ilişkisinin dönemsel olarak belirlenmesini de içerir. Bazı sosyal bilimciler ise, belirli bir zaman dilimi içerisinde olan önemli olayların etkilemesi ile belirginlik kazanan insan popülasyonunu olarak yaklaşırlar.

Türk Dil Kurumu’nun sözlüğünde ise Kuşak kelimesini şu şekilde tanımlamıştır : Yaklaşık yirmibeş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon.”<sup>1</sup>

Can’ın nesil tanımı ise şu şekildedir : “Üç bin yıl önce başlayan insanlık tarihinden günümüze kadar olan süreç içerisinde, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş kişiler topluluğuna da nesil denilmektedir.”<sup>2</sup>

### 2.2 ÇATIŞMA KAVRAMI

#### 2.2.1 Tanım

Çatışma sözcüğü için Türkçe sözlüğe baktığımızda birden fazla tanım görebiliriz. Çatışmanın ilk anlamı gerginliktir. Başka bir anlamı ise, silahlı büyük kavga, arbededir. Savaşmak amacıyla düşmana karşı ilerleyen bir birliğin karşı tarafın keşif ve güvenlik kollarıyla arasındaki ilk silahlı vuruşmaya da çatışma denir. Çatışmanın başka bir anlamı ise türlü yönlerden uzanan kıvrımlı dağ sıralarının, bir yerde dar bir

---

<sup>1</sup> ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 2010)

<sup>2</sup> ([www.progroup.com](http://www.progroup.com), 2012)

açı ile birbirine yaklaşıp kaynaşması veya düğümlenmesidir. Diğer bir anlamı ise, aynı anda ortaya çıkan, birbirine zıt yada benzer yada eşit derecede çekici isteklerin kişide yarattığı ruhsal durum. Birbiri ile uyuşmayan isteklerin, düşüncelerin yada erekların yarışmasından ortaya çıkan üzücü bilinç durumu olarak tanımlanmıştır. Böyle bir durumda kişi, karar vermede ve seçim yapmakta zorluk yaşar.

Çatışmanın farklı bir anlamı ise, görüş ve kanıların aykırılığından doğan karşıtlıktır.<sup>3</sup> Bu çalışmada incelenecek olan çatışma kavramında, yukarıdaki son tanımdan yola çıkılacaktır.

### **2.2.2 Çatışma Nasıl Çözülür?**

İnsan, karmaşık canlı varlık olacak aynı anda birden fazla güdünün etkisi altında bulunabilir. Bazen bu güdüler birbiri ile çelişkiye düşer. Aynı anda birbirine zıt şeyleri yapmayı isteriz. Örneğin, işimiz gereği ertesi gün önemli bir toplantımız ve sunumumuz var ve bir gün öncesinde çalışmamız gerekiyorsa, çalışmamız gereken günde de sinemaya gitmek istiyorsak bu iki istek birbirine zıt isteklerdir ve iki istek birbiri ile çatışabilir. Çatışma, aynı buradaki örnekteki gibi iki veya daha fazla isteğin aynı anda etkin olduğu durumlarda ortaya çıkar. Yine benzer şekilde, çatışma, iki kişinin farklı istekleri karşısında da ortaya çıkabilir. Örneğin, bir arkadaşınızla bulduğunuzda, o sinemaya gitmek, siz tiyatroya gitmek istiyorsanız, bir çatışma yaşanabilmesi ihtimali kuvvetlidir. Bu durum da iki kişinin çatışma yaşamasına neden olur.

### **2.2.3 Çatışma Türleri**

#### **2.2.3.1 Kişi – İçi İletişim ve Çatışma**

İnsanın çevresi ile kuracağı iletişim, öncelikle kendi içinde başlar. Kişilerarası iletişim sürecindeki bir insan, kısa sürelerle hem bilgi kaynağı, hem de alıcı olmaktadır. Bilgi kaynağı olduğunda bilgi üretmeye, hedef olduğunda ise gelen bilgileri yorumlamaya çalışan bu kişi, her iki durumda da iç iletişim gerçekleştirmek zorundadır.

Kişiler kendi içlerindeki iletişimlerin yanı sıra iç çatışmalar da yaşarlar. Kişilerin bilinç-dışlarındaki ve bilinçlerindeki bir takım dinamikler, iç çatışmalarına yol açabilir.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 2010)

Kişi içi çatışmaları başlıca iki grupta toplayabiliriz. Bunlardan birincisi Psikalanatik Kuram'da ortaya konduğu üzere kişilerin bilinç dışlarında baskıda tutulan çatışmalardır; bu çatışmalar bazı gözlenen davranışlara yön verebilir. Bir insanın belli bir anda, farklı güdülere / ihtiyaçlara sahip olması da yanaşma-yanaşma, yanaşma-kaçınma yada kaçınma-kaçınma türünde çatışmalara yol açabilir.

Kişi içi çatışmaların ikinci türü ise, kişilerin zihinlerindeki bilişsel yapılarla ilgilidir. Kişi, birbiri ile çelişen bilişsel yapılarla ilgilidir. Kişi birbiri ile çelişen bilişsel öğelere sahipse ya da mevcut bilişsel dengesi ile çelişen yeni uyarıcılarla karşılaşarsa iç çatışma yaşar. (Cüceloğlu 1991, s.29)

Kendi içimizde yaşadığımız çatışmaları aşağıdaki şekilde gruplayabiliriz.

**a- Yaklaşma - Yaklaşma çatışması:** Yapmayı istediğimiz iki şey, iki hedef birbiri ile uyumuyor ise çatışma içindedir. Aynı anda hem ders çalışmak sınavdan iyi not almak istiyorsak ve yine aynı anda sinemada yeni vizyona giren filmi izlemek istiyorsak, her iki isteğimiz de aynı anda gerçekleştirmemiz zordur. Bu tip çatışmalarda her iki amaç da bizim için olumludur ancak ikisini aynı anda gerçekleştirmemiz mümkün değildir, bir tanesini seçme zorunluluğu vardır.

Bu durumda, seçim sürecinde kişi hangi seçeneğe yaklaşırsa, o seçenek daha cazip olmaya başlar ve böylece kişi bu yöne doğru yönelir. Bu nedenle, bu çatışma türünde, ilk adım, en önemli adımdır.

**b- Kaçma - Kaçınma çatışması:** Yukarıda verdiğimiz örneğin tam tersini düşündüğümüzde yaşamda bazen iki "kötüden" birini seçmek zorunda kalırız. Örneğin, ders çalışmayı sevmeyen ve çalışmadığı zaman sınavdan geçemeyeceğini bilen bir öğrenci, ya sınıfta kalacak ya da ders çalışacaktır. İki de öğrencinin istemediği şeylerdir, ancak istemediği iki şeyden birini seçmek zorundadır. Bu durum çatışma kaçma-kaçınma türünden bir çatışmaya örnektir.

---

<sup>4</sup> (Dökmen, İletişim Çatışmaları ve Empati, sf 23, 1994)

Bu tür çatışmaları çözmek genellikle daha zordur. Bir seçeneğe yaklaştığımızda o seçenek gittikçe daha kötü görünmeye başlar. Bu nedenle vazgeçip, diğer seçeneğe yaklaşırsınız, o zaman da diğer seçeneği daha olumsuz görmeye başlarsınız. Bu durumda, genellikle insanlar şu yollardan birini seçerler.

- i. En az kötü olan seçeneğe gitmek
- ii. Ortada bir noktada durmak, hiçbir davranışta bulunmamak
- iii. Sanki ortada bir sorun yokmuş gibi davranmak

**c- Yaklaşma - Kaçınma Çatışması:** Bazen bir amaç aynı zamanda hem iyi yani istenen, hem de kötü yani istenmeyen özelliklere sahip olabilir. Bu durumda kişi o amaca hem yaklaşmak hem de ondan kaçmak ister. Bu duruma örnek olarak evlenirken baba evini ağlayarak terk eden genç kızlarımız verilebilir. “Hem ağlarım hem giderim”, yaklaşma kaçınma çatışmasına iyi bir örnektir. Bu çatışma davranışında, birey önce bir hedefe doğru hareket etmeleri için hoşlarına giden bir güdünün peşinden giderler, daha sonra hoşlanmadıkları birşeyle karşılaşınca bir müddet kararsızlık yaşarlar ve baskın gelen güdünün yönlendirdiği davranışta bulunurlar.

### 2.2.3.2 Kişilerarası İletişim ve Çatışma

Kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimlere “kişilerarası iletişim” adı verilir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler , bilgi / sembol üreterek, bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler. (Dökmen 1994, s. 23)

1960’larda Mc Keachie ve Doyle (1966) konuya açıklık getirmeye ve çalışmış ve şu tanımları yapmışlardır : Bir göndericiden alıcıya mesaj iletilmesi olayına iletişim adı verilir.

#### 2.2.3.2.1 İnsanlar Neden Çatışırlar ?

İnsanların neden çatıştıklarına dair genellikle yaygın olan fikir, kişilerin iyi niyetli olması ve birbirleriyle saygılı konuştuklarında yada nasıl konuşacaklarını bildiklerinde çatışma yaşamayacakları algısıdır. Ancak bu fikri incelediğimizde, altında yatan düşüncenin, çatışma yaşayan insanların konuşmayı bilmeyen ve iyi

niyetli olmayan insanlar olduğu çıkarımını yapabilmemiz mümkündür. Çatışma yaşayan insanları bu şekilde gruplamak yada etiketlemek ise doğru değildir. Çünkü bazı zamanlar, çok iyi niyetli insanlar yada çok iyi konuşabilen, iletişim kurabilen insanlar da çatışma yaşayabilirler. Yazılı, sözlü yada beden dili ile iletişim kurabilen her canlı çatışma yaşayabilir. Burada aslında asıl önemli olan, çatışmanın çok şiddetlenmeden önlenmesi ya da yapıcı bir yöntemle çözümlenerek sonlandırılmasıdır. Çatışmanın yok sayılması, görmemezlikten gelinmesi ya da olduğundan daha fazla gösterilmesi başta bizim kişiliğimiz olmak üzere, hayatımızdaki pek çok şeye zarar verebilir.

Çatışma durumunda yaptığımız olumsuz durumlar [www.psikolik.com](http://www.psikolik.com)'da<sup>5</sup> aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

- 1- *Kaçınma: Bu davranışı gösteren kişiler, birisiyle çatışmaya girmemek için bilinçli yada bilinçsiz olarak çeşitli kaçma davranışında bulunurlar. Çatışma çıkacağını anladıklarında ya orayı terk ederler, ya uyumak isterler ya da önemli bir uğraşları varmış gibi başka hiçbir şeyle ilgilenmezler. Ellerinden geleni yaparak çatışmadan kaçarlar.*
- 2- *Hasır altı etmek: Hasır altı davranışını gösteren kimse, sadece tartışmaya girmekten kaçınmakla kalmaz, sanki tartışılacak hiçbir konu yokmuş gibi hareket eder.*
- 3- *Suçlu hissettirmek: Bir insan karşısındakine kızgınlık ya da kırgınlığını açıktan açığa söylemiyor da dolaylı yollarla karşıdaki kişinin onu mutsuz ettiğini belirtiyorsa suçlu hissettirme yöntemine başvuruyor demektir.*
- 4- *Konuyu değiştirmek: Çatışma olasılığı belirdiği anda konuyu değiştirmek çok sık kullanılan yöntemlerden birisidir. “ -ne kadar kabasın. –havalarda iyice ısındı değil mi?” örneğinde olduğu gibi.*
- 5- *Eleştirmek: Bizi sinirlendiren bir soruna ilişkin olarak konuşacağımız yerde, birçoğumuz kızgınlığımızı karşımızdakinin başka davranışlarına eleştiri yönelterek dışa vururuz. Böyle durumlarda karşımızdaki neye kızdığımızı pek anlayamaz.*
- 6- *Akıl okuyuculuk: Akıl okuyuculuk davranışında olan kimse, karşısındakini dinleyecek ve söylediklerini onun ifade ettiği biçimde anlayacak yerde, konuşanın kişiliğini çözümlenerek, onun gerçekte ne demek istediğini kendisinin anladığını sanır.*
- 7- *Tuzak kurma: Bazı kişiler karşısındakinden bir davranış yapmasını isterler. Karşısındaki bu davranışı yapınca, sanki önceden isteyen kendileri değilmiş gibi bu davranışı yapana yüklenirler.*
- 8- *İma etmek: Bazı kimseler kızgınlıklarını hiçbir zaman açığa vurarak belli etmezler, ancak ima yolu ile bazı ipuçları verirler.*

---

<sup>5</sup> <http://www.psikolik.com/threads/Çatışma-nedir-nasıl-Çözülür.783/>

- 9- *Bardağı taşırarak : Dilimizde yaptığı (söylediği) bardağı taşıran son damla oldu biçiminde ifadesini bulan bir söz vardır. Öfke, kızgınlık önceleri belli edilmez, depo edilir. Daha sonra küçücük bir olay bile olsa olayla pek açıklanamayacak reaksiyonlar sergilenir.*
- 10- *Gıcık etmek : Öyle kimseler vardır ki kızgınlıklarını açıkça ifade etmek yerine, karşıdakinin gıcık olacağı hareketler yaparak onu rahatsız etmeye, ancak bu yolla kendi olumsuz duygularını dile getirmeye kalkışırlar.*
- 11- *Şakaya boğmak : Bazı kişiler kendilerine ciddi bir duygu ya da düşünce yöneltildiğinde, işi hemen şakaya dökmek ve bu yolla ciddiyetten kurtulmak isterler.*
- 12- *Yaraya dokunmak : Herkesin psikolojik anlamda son derece duyarlı olduğu yaralı yerleri vardır. Kişinin bu tip noktalarını ancak ona çok yakın olan kimseler bilebilir. Bu yakın kimseler kızgınlıklarını, kişiyi bu duyarlı noktalardan yakalayarak belirtiyor ve öç alıyorsa, bu hastalıklı bir ilişkidir ve devamlı hırpalanmaktadır.*
- 13- *Değişmeye izin vermemek : Değişmeye izin vermeyenler, bir kişiyle daha önce kurdukları ilişkinin hep öyle kalmasını isteyenlerdir. Oysa yaşam akıp gitmektedir.*
- 14- *Yoksun bırakmak : Karşısındakine kızdığı ya da kırıldığı zaman bazı kimseler bu duygularını belli edecekleri yerde, karşısındakinin ihtiyacı olan bir şeyi vermeyerek ondan öç almaya kalkarlar. Bu verilmeyen şey, sevgi, ilgi, neşe , yardım vb olabilir.*

#### **2.2.3.2.2 Çatışmanın Çözümlemesi : Kaybeden Yok Yöntemi**

Çatışma çözümünde etkili olan yöntemlerden biri olan "Kaybeden yok yönetimi" altı aşamadan oluşmaktadır.<sup>6</sup>

1- Sorunu tanımlamak : Sorunu doğru ve açık olarak tanımlamak, onu yarı yarıya çözmek demektir. Çatışma yaşayan bireylerin katkısıyla sorun ortaya konulur.

2- Olası çözümler üretme : Birden fazla çözüm yolunun ortaya koyulmasıdır. Kısa ve belli bir zaman diliminde akla gelen bütün çözümleri, iyi yada kötü ayrımı yapmadan bir yere yazmak gerekir. Bu aşamada asıl amaç, olabildiği kadar çok çözüm üretmektir.

3- Çözümleri değerlendirme : Bu aşamada çözüm yolları çatışmayı yaşayanlar tarafından teker teker değerlendirilir. Bir çözüm de birisinin bile çekincesi varsa o çözüm yolu atlanır. Herkesin olur dediği çözüm yolu bulunana kadar buna devam edilir. Karşıdakini memnun etmek için çözüm yolu yapmacık olarak kabul edilmez.

---

<sup>6</sup> <http://www.psikolik.com/threads/Çatışma-nedir-nasıl-Çözülür.783/>



4- Karar verme : Taraflar en iyi çözüm de karar kılıp, anlaşmaya varırlar.

5- Uygulamaya konulması : Kararın nasıl uygulanacağı da bu aşamada görüşülür. Kim neyi ne zaman yapacak, bütün bunlar kurala bağlanır. Gerekiyorsa bir plan yapılır.

6- Çözümün başarısının değerlendirilmesi : Bir çözümün uygulanır olup olmadığını denemeden anlamak çok zordur. Çözümü bir süre uyguladıktan sonra gözden geçirmek üzere bir araya gelinir. Çözüm tekrar gözden geçirilir. Bu aşamada başka bir çözümle değişiklik de yapılabilir. Uygulanamayan çözümde ısrar edilmez.

### **2.2.3.3 Örgüt – İçi İletişim ve Çatışma**

Organizasyon, iş ve işlev bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonudur. (Schein, 1978) Bu tanım, bir organizasyonda görev alan kişilerin önceden tanımlanmış bir takım rollere girerek, hiyerarşik bir düzen içinde bu rollerin gereğini yerine getirmeye çalıştıkları anlamına gelmektedir. Organizasyonların işleyişleri sırasında, organizasyon üyeleri arasında bir takım çatışmalar ortaya çıkabilir. Organizasyonların nitelikleriyle ilgili olarak örgüt içi çatışmaların pek çok türü olabilirse de, en çok rastlanan çatışmalar, "rol çatışmaları" ve "ast-üst" ilişkilerinden doğan çatışmalar olarak iki grupta toplanabilir. (Roloff, 1987)

Rol çatışmaları ve ast-üst ilişkilerinden doğan çatışmalar, çoğunlukla birlikte ortaya çıkar. Örgütle ilgili yayınlarda rol çatışmaları ve ast-üst ilişkilerinden doğan çatışmalar, birer gözlenen çatışma türü olarak tanımlanmaktadır. Roller ve ast-üst konumları, birer sonuç değil, çatışma sebebidir. Roller ve ast-üst konumları, örgüt üyelerinin çeşitli kişilik özellikleriyle birlikte bir takım kişi-içi ya da kişiler arası çatışmalara yol açabilir. Örneğin üyelerin belli rolleri algılama biçimleri, onların kendi içlerinde ya da birbirleri ile çatışmaya düşüp düşmeyeceklerini belirleyebilir. Diyelim ki, bir memurun kafasında "müdür dediğin şöyle koltuğuna kurulup, emirler yağdırır" şeklinde bir kalıp yargı bulunsun; bu memur, söz konusu yargısını desteklemeye yetecek kadar müdürlerden azar işitmiş olsun. Şimdi bu memur günün

birinde müdür olunca, büyük bir ihtimalle, kendi tanımladığı müdür rolüne uygun davranacak, emrindikleri azarlamaya başlayacaktır. Müdürlük rolünü ”emretme ve azarlama” olarak tanımlayan bazı memurlar bu durumu doğal karşılayabilirler. Fakat müdürün görevinin ”araştırmak, koordine etmek” olduğunu düşünen memurlar ise gürültücü yeni müdürle çatışmaya girebilirler. Üretken olmak yerine, sekreterlerin imla yanlışlarını düzeltecek veya koridorlarda astlarına bağıarak günlerini geçiren amirler, gerek örgütün gelişmesini, gerekse üyelerin işlerinden doyum sağlamalarını, istemeden engellemiş olurlar.

Örgüt üyelerinin bir takım işleri kendi rolleri içinde algılayıp algılamamaları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmadıkları da yine örgüt-içi çatışmalar konusunda belirleyici olabilir. Örgüt üyelerinin başvurdukları sözlü ve sözsüz iletişim yolları ya da örgütteki rollerin belirgin şekilde tanımlanmamış olması da örgütte çıkabilecek çatışmaların niteliğini belirleyebilir.

#### **2.2.3.4 Kitle İletişimi ve Çatışma**

Bir takım bilgilerin / sembollerin, bir takım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine ”kitle iletişimi” adı verilir. Kitle iletişiminde, kaynak ile hedef arasındaki kanallara ise ”kitle iletişim araçları” adı verilir. İlgili kaynaklarda ”kitle iletişim araçları” denildiğinde genellikle, radyo, televizyon, gazete, dergi ve benzeri yayınlar kastedilmektedir. Tanımın biraz geniş tutulması ve basılı her türlü yayının kitle iletişim aracı sayılması yerinde olabilir. El ilanlarını kitle iletişim aracı sayabileceğimiz gibi, romanları, çizgi romanları, tiyatroları, hikaye, masal kitaplarını vb.lerini de kitle iletişim aracı kabul edebiliriz.

Roloff (1987), kitle iletişim araçları ile ilgili çatışmaların beş grupta toplanabileceğini belirtmektedir. Bu beş çatışma türüne, bir adet de Dökmen eklemiştir.

- Kitle iletişim araçları kapsamında çatışma;
- Kitle iletişim araçları arasında çatışma;
- Kişi-içi çatışmalar ve kitle iletişimi;
- Kişiler arası çatışma ve kitle iletişimi
- Kitle iletişim araçlarında örgüt-içi çatışmalar

- Kitle iletişimi ve toplum

### 2.2.3.5 İş Hayatında Çatışma

Her çeşit sektörden yönetici kadrosu, müdürler ve çalışanlarla yapılan çalışmalar sonucu insanlar arasında yaşanan problemleri çözümlenmenin en etkili yolunun, olayları baştan aşağı incelemek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Zor insanlarla ve işyerindeki problemlerle başedebilmek, öncelikle dahili yanıtlardan geçmektedir. Dahili yanıtlarla anlatılmak istenen, başka birinin sizi kışkırtması sonucu ortaya çıkan otomatik tepkinizdir. İnsanlar bunu değişik şekillerde kaybedebilirler.

Bir işyerinde duygusal anlamda rahatsız edici olaylara bağlı olarak tepkinizin değişmesine kancadan kurtulma adı verilir.<sup>7</sup> Kancadan kurtulma size, kendinizi yönetmeyle ve iş hayatınızın sorumluluğunu ele almayla ilgili araçlar sunan bir sistemdir. Kancadan kurtulma, otomatik tepkilerinize bir alternatif getirir.

Kancadan kurtulma dört adımdan oluşur.

1. Adım : Fiziksel kancadan kurtulma
2. Adım : Zihnen kancadan kurtulma
3. Adım : Sözlü olarak kancadan kurtulma
4. Adım : Bir iş aletiyle kancadan kurtulma

İlk iki adım olan fiziksel ve zihnen kancadan kurtulma, negatif duygularınızı dindirmenizde ve kendinizi sahinleştirmenizde size yardımcı olurken, diğer adımlar, yani sözlü olarak ve bir iş aletiyle kancadan kurtulma, deneyimlerinizi değiştirmek için harekete geçmenizi içerir.

Tepkinizi değiştirebildiğinizde, hayatınızı değiştireceksinizdir. (Crowley & Elster, 2009, s.22)

---

<sup>7</sup> (Crowley & Elster, 2009, Seninle Çalışmak Beni Deli Ediyor)

## 2.3 ÇALIŞMA HAYATI VE DÖNÜŞÜMÜ

İlk çağdan bu yana, içinde yaşadığımız dünya değişmekte ve gelişmektedir. Bu değişim, beşeri ilişkilerden başlayarak, toplumsal, kültürel, kentsel ve organizasyonel değişimleri de beraberinde getirmektedir. Değişim, her alanda bir domino taşı etkisi yaratır. Bir alan, bir olay başka bir alanı değiştirdiğinde, o da farklı alanları yada özellikleri etkileyerek diğer değişimleri beraberinde getirecektir. Değişim sürecinde, değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.

Örneğin, 18.yüzyıldan önce, tarım toplumu, buhar makinesinin icadı ve Sanayi Devrimi ile endüstri çağına geçmiş ve yerini sanayi toplumuna bırakmıştır. Öncesinde tarım, toplum için en büyük istihdam kaynağı iken, değişimle birlikte istihdam sanayiye kaymıştır. Her iki çalışma şeklinin karakteristik özellikleri birbirlerinden çok farklıdır ve toplumu farklı etkilemektedir.

18. yüzyılın ortalarında İngiltere’de başlayan sanayi devrimiyle tarımsal yapılara dayalı sanayi-öncesi toplumun gerilediği ve sanayi toplumunun oluştuğu ifade edilmektedir. 1950’li yıllardan itibaren gelişmiş kapitalist toplumların ekonomik ve sosyal yapılarında meydana gelen üretim eksenli değişim ve dönüşümü inceleyen ve sanayi toplumlarının geleceğine yönelik araştırmalar yapan pek çok araştırmacı “sanayi-ötesi toplum” olarak tanımladıkları toplumsal örgütlenmenin yeni bir aşamasından söz etmektedirler.<sup>8</sup>

”İşsizlik” kelimesi, 19. yüzyıl sonlarına doğru kullanılmaya başlanılan bir terimdir ve belki de giderek 20. yüzyılın sonlarına doğru kaybolacaktır. (Giddens 2000, s.353)

Tüm sanayileşmiş ülkelerde çalışma haftasının ortalama uzunluğu, zaman içinde yavaş bir biçimde azaltılmıştır. Birçok işçi hala fazla mesai yapmaktadır. Fakat bazı ülkelerde çalışma saatleri üzerine yeni kısıtlamalar gelmiştir. Örneğin Fransa’da fazla mesai yılda 130 saatle, ülkemizde de 270 saat ile kısıtlıdır. Birçok ülkede resmi emeklilik yaşı, 65 olmakla birlikte, erken emekliliğe doğru bir kayış ve ortalama iş hayatının kısaltıldığı görülmektedir. Dünyada, insanlar yarı zamanlı

---

<sup>8</sup> Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004 / 2 : 95-125 Sanayi Ötesi Toplum Teorilerinin Eleştirel Bir Değerlendirmesi Zeki Parlak

çalışmayı daha fazla önemsemeye başladılar. Son zamanlarda yapılan bazı araştırmalara göre, mevcut şartlar altında bile, yarı zamanlı çalışanların sağladığı iş tatmini, tam zamanlı çalışanlara göre daha yüksektir. Buna rağmen birçok insan, esas mutluluğu, ücretli işleri ile diğer aktiviteleri arasında bir denge oluşturarak, içindeki çeşitlilikten hoşnut kalacakları bir yaşam sürebilmekte bulmaktadırlar. (Giddens 2000, s.353)

Günümüzde ise, serbest çalışan kavramı oldukça önem kazanmıştır. Çalışmanın değişen yapısına kesin ve anlamlı bir tanımlama getirmek konusunda Free Agent Nation adlı yapıtın yazarı Dan Pink'in dosyasından alıntılara baktığımızda : (Nisan 2001)

- i. Şu anda Fortune 500 şirketlerinde çalışan Amerikalıların oranı onda birden az
- ii. ABD'nin 1 numaralı işvereni, çalıştırdığı adam sayısı açısından, artık GM yada AT&T değil, Manpower Inc. Adında geçici istihdam sağlayan bir istihdam firması
- iii. Şu an 16 ila 25 milyon kişi serbest meslek sahibi yada bağımsız yüklenici (taşeron) olarak çalışıyor. Halen geçici görevlerde çalışan 3 milyon insan var ve buna geçici avukatlar, geçici mühendisler, geçici proje müdürleri, hatta geçici CEO'lar da dahil.
- iv. Bunun dışında 12 ila 27 milyon insan, micro-business adı verilen 4 yada daha az kişinin çalıştığı işyerlerinde görev yapıyor. (Peters 2005, s.239)

Buradan çıkarabileceğimiz dersler;

- i. Ömür boyu istihdam dönemi sona erdi.
- ii. Büyük şirketlerde istikrarlı istihdam dönemi geride kaldı.
- iii. Ortalama bir kariyer muhtemelen iki yada üç çeşit işten oluşacak ve en az yarım düzine işvereni bulunacaktır.
- iv. Çoğumuz kariyerlerimizin uzun bir dönemini bir tür serbest meslekle çalışarak geçireceğiz.

Teknolojinin değişmesi ile, çalışma hayatları da değişiyor. Bu değişim, çalışma modellerini, iş yapış tarzlarını, organizasyon yapılarını, hiyerarşi ve insan kaynakları uygulamaları olmak üzere, beraberinden pek çok Şeyi değişiyor. Çalışma hayatının kuralları değişmeye başladı.

### 3. KUŞAKLAR

#### 3.1 KUŞAKLARIN DÖNEMLERİ VE KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

TDK'nın "Kuşak" tanımında hareketle, kuşakların 25 ile 30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler kümesi olduğu tanımlamasından yola çıkarak, kuşak değişimini yani bu 25-30 yıllık dönemleri başlatan ve sonlandıran sebeplerin olduğunu söyleyebiliriz. Peki, devirlerin ve kuşakların değişimini sağlayan sebepler varsa, bu sebepleri nasıl tanımlayabiliriz? Ne oluyor ve nasıl oluyor da, bir devir kapanıp, başka bir devir açılıyor?

Kuşak değişimlerine etki etken sebepler arasında ekonomik, siyasi ve de teknolojik sebepleri öncelikli olarak sayabiliriz.

Kuşakların özellikleri, farklılıkları, dönemlerinin yapısal özellikleri sosyologların ilgi alanına girmektedir. Seçkin'in (2000,s.101) bu konuyla ilgili farklı bir tespiti daha var:

*"Batıda kuşakların kendilerine has özelliklerini ve değerlerini anlamak, araştırmak sadece sosyal bilimcilerin ilgi alanı olmaktan ıktı. Son dönemde iş dünyası da bu konuyla yakından ilgilenir oldu. Çünkü, her kuşağın sahip olduğu temel toplumsal değerler ve tüketim alışkanlıkları, yetişme çağlarında onu çevreleyen ortam ve değerlerin etkisiyle şekilleniyor. Çok sayıda şirket yeni ürün yaratırken, pazarlama mesajlarını saptarken "Kuşak Pazarlama" (Generational Marketing) yönteminden faydalanyor, stratejilerini bu doğrultuda oluşturuyor."*

Giddens'in (2000) yaklaşıma göre ise, "Bireylerin yaşamları boyunca ilerinden geçtikleri değişik aşamalar ilk bakışta biyolojik olarak belirlenmiş gibidir – ocukluktan yetişkinliğe ve giderek ölüme doğru. Ne var ki, işler bundan daha karmaşıktır. İnsanın yaşamının akışındaki aşamaların hem biyolojik hem de

toplumsal bir yapısı vardır. Bu aşamalar kültürel farklılıklar ile belli toplum biçimlerindeki insanların yaşamlarının maddi koşulları tarafından da etkilenirler.

Jenerasyonlar, dünya genelinde ekonomik ve sosyal hareketlerle oluşmuş zaman aralıklarıdır. Müzik akımları, icatlar, yeni ilgi alanları, savaşlar ve günümüzde teknoloji kuşakların dönemlerini oluşturup karakteristiğini belirlemektedir. Her jenerasyon doğum yılına göre ayrılır.

## **3.2 KUŞAKLAR VE DÖNEMLERİ**

### **3.2.1 Sessiz Kuşak (Gelenekseller) – 1925 – 1945**

Bazı kaynaklarda Gelenekseller yada Savaş Kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak 2. Dünya Savaşı yılları arasında doğmuştur. Dönemi belirleyen en büyük olay 2. Dünya Savaşı olmuştur. Bütün dünyada yoksulluk, ekonomik buhran hakimdi. Bu nedenle bu kuşak, ekonomik zorluklar ve mücadele ile yaşayan, savaş dönemini çok yakından görmüş bir kuşaktır. Savaş döneminde gaz lamba ve tel dolap kullanan kuşaktır.

Türkiye’de ise bu kuşak Cumhuriyet Dönemini yaşamıştır. Telefonun çok yaygın olmadığı bu dönemde radyo yayınları başlamıştır.

Türkiye’de, ilk resmi radyo yayının başlaması, oldukça erken bir tarihe 6 Mayıs 1927’ye karşılık gelir. Dünya üzerinde yayın yapan ilk radyonun, düzenli yayınına 1920’de başladığı düşünülecek olursa, radyonun Türkiye’ye girişinin neredeyse Batı ile eş zamanlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. (Kütükçü 2012, s.27)

O dönemde Mustafa Kemal Atatürk’ün isteği ve desteği ile 6 Mayıs 1927 yılında radyo kurulmuş ve bugünkü Sirkeci Postahanesi’nin üst katında yayına başlamış, 1940’larda ise daha yaygın hale gelmiştir.

Bu kuşak için disiplin ve şeref çok önemliydi. İşlerine, çalıştığı şirketlerine ve eşlerine çok bağlı kaldılar. Otoriteye beklenenden daha fazla saygılı davrandılar. Beklentileri düşük olduğu için, bulabildikleri kadarı ile yetindiler ve de mutlu

oldular. Bu kuşağın insanları muhafazakarlar ve teknolojiye oldukça uzaklar.<sup>9</sup>

Bu kuşağın kadınları hakkında da: “Kadınlara yeni roller yüklendi. Kadınlar toplumsal hayata katılmalarını, eşlerinin arkasında değil yanında yer almaları konusunda desteklendi. Öğretmenlik, hakimlik, doktorluk bu neslin gözde meslekleriydi” şeklinde anlatıyor.

### **3.2.2 Baby Boomers (Büyük Bebek Patlaması) Kuşağı – 1946 – 1964**

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonrasında nüfus patlaması yıllarında doğan 1 milyar bebeğe "Baby Boomers" deniyor. Bu kuşak soğuk savaş kuşağı olarak da adlandırılır. Sıkıntılı savaş günlerinin ardından bebek patlaması yaşandı. Bu kuşağa Sandwich Kuşağı da deniyor, çünkü aynı evlerde önce çocuklarına sonra yaşlı anne babalarına baktılar.

Şu an en yaşlısı 67, en genci 49 yaş civarındadır. Eğlence ve lüks sayılabilecek harcamalar bu dönemde önem kazandı. Dünyanın insan hakları hareketlerini, radyonun altın çağını, Türkiye'nin ise ihtilali ve çok partili döneme geçiş sancılarını yaşadığı yıllardı. Sadakat duyguları yüksekti, kanaatkarlardı; aynı yerde uzun süre çalıştılar. Bu kalabalık bebek nüfusu büyüdükçe, ihtiyaçlarına göre çeşitli sektörler de her on yılda bir müthiş büyüme gösterdi. Teknoloji kimine yakın kimine uzak oldu, çok benimseyemeselerde, şu an bu kuşağın büyük çoğunluğu teknolojiye merak ve yatkınlık göstermektedirler.

Bu kuşağa adını veren olayı Seçkin (2000, s.103) şöyle açıklamıştır. “Türkiye’de yıllık nüfus artış hızı İkinci Dünya Savaşı sonrasında, 1946-1960 döneminde sürekli olarak yükseldi. Bu nedenle bu dönemde doğan ve önceki kuşaklara göre farklı bir ortamda yetişen, farklı değerlere sahip bu çocuklara “Patlama Kuşağı” adını verdik.

Yine aynı çalışmasında Seçkin (2000, s.103) Baby Boomer’lar ile ilgili nüfus bilgilerine de yer vermiştir:

*“Bu kuşak çocukluk ve gençlik yıllarında kırların kentlere taşındığı ve kentlerin de gecekondulaşmaya başladığı bir döneme tanıklık etti. Kırsal kesimde de büyük bir*

---

<sup>9</sup> (Barçın Canbolat, <http://blog.milliyet.com.tr/siz--hangi-kusagin-insanisiniz-/Blog/?BlogNo=206574>)



*dönüşümün yaşandığı yıllarda dünyaya geldi. Yurt çapında üretim ve verimlilik büyük artış gösterdi. Bunun sonucu olarak emek açığa çıktı ve kırlardan kentlere iç göç başladı. Demiryolundan karayoluna geçiş başladı ve kırsal kesim ile dış dünya arasındaki bağ güçlendi. Türkiye’de tarımsal yapı ve toplumsal değişme alan araştırmaları, 1940’lardan 1960’ların sonlarına kadar sosyal bilimcilerin ilgi ve uğraş, alanları arasında ilk sıralardaydı. 1950’lerde nüfusun ancak yüzde 19’u kentlerde yaşarken, 1970’de yüzde 36’sı kentlerdeydi. 1990’da ise şehirlerde yaşayan “Patlama Kuşağı”ndaki çocukların bir kısmı çocuk yaşta kente göçtü veya göç eden ailelerin çocukları olarak dünyaya gözlerini şehirlerde açtı. Bir kısmı da 1970 sonrasında ilk gençlik yıllarında kent yaşamı ile tanıştı.”*

### **3.2.3 X Kuşağı – 1965 – 1979**

X Kuşağının çoğunluğu Sessiz Kuşağın olmak üzere, Sessiz Kuşak ve Baby Boomer kuşağının çocuklarıdır. Bu kuşak da tıpkı anneleri ve babaları gibi otoriteye saygılıdır. Baby Bommer’lardan farkları ise, daha gerçekçi, çalışkan ve kanaatkar bir kuşak olmaları. 1960’lı yıllar televizyonun evlere girdiği yıllardı. Türkiye’de en önemli kamusal alanlardan biri sinemaydı. 68 kuşağı olarak adlandırılan o dönemin Türkiye’indeki gençlik hareketinde mücadeleci, idealist ve kahraman bir topluluk da olmasına rağmen, X kuşağın büyük çoğunluğu hayattan beklentileri elde ettikleri kadardı. X kuşağının kanaatkar bir kuşak olduğunu söyleyebiliriz.

Mengi (2009, sf.14) Türkiye’deki X kuşağını ve onları etkileyen olayları şöyle özetlemektedir:

*Dünyanın petrol krizini, Türkiye’nin ise sağ - sol çatışmalarını yaşadığı yıllar. En yaşlısı 44, en genci 30 yaşında. Dünyaya gözlerini, merdaneli çamaşır makinesi, transistorlu radyo, bantlı teyp ve pikapla açtular. Sadakat duyguları duruma göre değişir, daha iyi kariyer imkanları ararlar, çoğu (teknolojik devrime denk geldiklerinden) teknolojiyi kerhen, zorunluluktan kullanmaya başladılar. (Abilerinin ablalarının aksine a-politik hale getirildiler ama yine de) Toplumsal sorunlara duyarlılar, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı ve kanaatkarlar. Kadınlar iş gücüne katılmaya başladı. Daha (iyi yaşamak için, daha) az çocuk sahibi oldular. (Özellikle gözlerini Özal’lı yıllarda açanlar) Paraya daha fazla odaklandılar ve bireycilik önem kazandı. Boşanma, HIV, uyuşturucu gibi kavramlarla tanıştılar. İşe bakışları: yaşamak için çalışmak!*

Bu kuşak için, 1960’lı yıllar televizyon yılları; 70’ler fast food; 80’ler - bebekler evlenme çağına geldiği için - gayrimenkul yılları; 90’lar, artık sıra yaşam kalitesini

yükseltmeye geldiği için, mikrodalga gibi elektronik ev aletleri ve ardından, iletişim patlamasıyla internet ve cep telefonu yılları oldu. 2000'lerde artık yaşları 50'yi geçmişti, ceplerinde paraları vardı, ömrün uzadığını biliyorlardı, "iyi yaşlanmak" hatta mümkünse yaşlanmamak için sağlık ve güzellik-bakım sektörlerini de patlattılar. Savaş sonrasının yokluklarını, sıkıntılarını unutmadılar, zenginleşmenin tadını aldılar. Günümüz dünyasındaki iş gücünün yarısından fazlasını tüm dünyada X jenerasyonu oluşturmaktadır. Bu biçimde adlandırılan segmentlerin tüketim, iletişim vb. konulardaki tercihleri ve çalışma yaşamı içindeki davranışları ile beklentileri birbirlerinden farklılaşmaktadır.<sup>10</sup>

Avusturalya'da Mccrindle Research isimli bir araştırma şirketi kuşaklarla ilgili birden fazla araştırma yapmıştır. New Generations At Work (2006, s.9) isimli araştırma raporunda bu kuşağın adının belirlenmesine dair notlar aşağıdaki şekildedir:

“Önceden Baby Busters, Post Boomers 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. (Bu kitap Türkiye’de “X Kuşağı” adıyla basılmıştır. Parantez Yayınları, 1998). 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.”

### **3.2.4 Y Kuşağı – 1980 – 1999**

Y Jenerasyonu olarak adlandırılan bu grup adını İngilizce'deki WHY kelimesinden almıştır. Y jenerasyonuna sorgulayan yapılarından dolayı bu adın verildiği belirtilmektedir.<sup>11</sup>

Y Kuşağı bazı kaynaklarda Echo Boom ya da Millennials olarak da adlandırılmaktadır. Bu kuşak, genç, oldukça akıllı, özgürlükçü, yaratıcı ve teknoloji tutkudur. Büyük bir çoğunluğu günün en az 15 saatini medya ve iletişim teknolojileri, özellikle internet ile etkileşim halinde geçiriyorlar. Hayatlarını mümkün olduğunca kolaylaştırmak ve hayatı rahat yaşamak öncelik sıralamalarında

<sup>10</sup> Mengi, Zeynep, www.yenibiris.com

<sup>11</sup> [http://gazetesi.sabanciuniv.edu/tr/y\\_kusagi\\_nedir](http://gazetesi.sabanciuniv.edu/tr/y_kusagi_nedir)

başta geliyor. Giyim tarzlarında, diğer kuşaklardan farklı olarak, flip-floplar, tatoo dövme ve kısa pantolonları görmek mümkün.

Bu dönemin en önemli olayları arasında, Körfez Savaşı, 11 Eylül, Irak Savaşı, internet, küreselleşen dünya, iPod, cep telefonu ve Google yer alıyor.

Bu kuşak, diğer kuşakların aksine, otoriteye saygı duymaktan ziyade meydan okuyan, hem ailelerini hem de patronlarını sorgulamaktan çekinmeyen ve kısa zamanda iyi iş çıkarmaya odaklı bir kuşak. İş hayatında son derece seçici, diğerlerinden hızlı çalışıp başarısını çabuk kanıtlama çabasında.

Diğer kuşaklarla kıyaslandığında sadakat duygularının daha az olduğunu söyleyebiliriz. Daha narsist, bireysel çalışmayı seven ve girişimci özellikleri daha ağır basıyor. Bir çok X kuşağı yazar çalışmaktan hoşlanmadıklarını yazsa da, çalışmaktan değil, hayatlarının sadece iş olmasından hoşlanmıyorlar. Eğlence ile çalışmayı birleştirmeyi ve diğer jenerasyonlardan farklı olarak daha kısa zamanda daha çok kazanmayı hedefliyorlar. Diğer kuşaklar daha kanaatkar olduğu için böyle bir hedefleri yoktu. Teknoloji hayatlarından birçok şeyin simgesidir. Çünkü internet yaşadıkları dönemin en büyük teknolojik dönüşümüydü.

Otoriteye daha saldırgan davranıyorlar. Doğdukları dönem, diğer kuşakların yaşadığı dönemden ekonomik anlamda daha rahat ve gelir düzeyi daha yüksek olduğu için, 1960'lardaki ekonomik kriz, benzin krizi ve yağ kuyruklarını yaşamadıkları için, tüketim alışkanlıkları yüksek ve daha rahat. Tatmin duyguları daha yüksek.

Tatmin duyguları daha yüksek olduğu için uzun süre aynı işi yapmak yerine, aynı andan birden fazla işi bir arada yapabilirler. Kariyer yaşamları boyunca 10 kereden daha fazla iş değiştirecekleri öngörülüyor. Kitlesele olanı değil, kişiye özel olanı seviyorlar. Bu kuşak, şu an Türkiye'de yaşayan 71.517.100 kişinin yüzde 25'inden oluşuyor.

İyi yönetildiğinde ve ilham (gaz!) verildiğinde, Y Kuşağı çalışanlar çok zengin bir yetenek kaynağı olurlar. "Sahiciliğe" çok önem veren Y'lere hayali ürünlerle, hayali projelerle, hayali kahramanlarla ulaşmak zor. Çok önemli bir diğer faktör ise "akran onayı". Sıra arkadaşının, mesai arkadaşının, internetteki oyun arkadaşının önermediği ve onaylamadığı bir ürün ile Y'nin buluşması çok zor. Standart olanı

sevmez, kendine özel olanı ve üstelik "hemen-şimdi" ister, öyle -cek, -cak'larla işi olmaz. Y'nin dikkatini çekmek istiyorsanız, mesajınızı, markanızı, iletişiminizi sadeleştirmeniz gerekir. Girişimcilik en önemli özelliklerindedir, özgüvenleri biraz abartılıdır. İş hayatına atılırken CEO yahut patron olmayı hesaplarlar. Bu arada, daha okurken işini kuranlara da rastlamak mümkün. İşe bakışları: İş ve yaşam dengesi! (Mengi, 2009)

1981-2000 yılları arası doğanlardan oluşan Y Jenerasyonunun iş yaşamında ortaya çıkan en önemli değerleri, sosyal sorumluluk, özgüven, hedef odaklılık ve farklılıklara saygıdır. Teknoloji anlamında çalışma hayatındaki en okur yazar grup olan Y'ler, fark yaratmak, fark edilmekten hoşlanmakta, değişime açık, destekleyici tavırlar sergilemekte, işyerinde de her anlamda esneklik istemektedirler. Kıyafetten çalışma saatlerine, düşünce ve iş yapış tarzlarına kadar tercihlerinde değişiklik ve farklılık görülen Y jenerasyonu ile iletişim ve işbirliğinde en önemli nokta, takdir ve geribildirim olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>12</sup>

### **3.2.5 Z Kuşağı – 2000 – 2021**

Şu an iş hayatında henüz yer almayan bu kuşağın, en büyüğü 13 yaşında. Ancak en fazla 10 sene içerisinde bu kuşak çalışma hayatındaki yerini alacak. Z Kuşağı, Y'den çok daha farklı bir kuşak. Yakın dönemler olmasına rağmen, bu iki kuşak arasındaki en temel fark, Y'ler internet teknolojisine geçiş, dönüşüm dönemini yaşadılar. Z'ler ise, internet ve teknoloji devrinin içine doğdular. Yani teknoloji öncesi, teknolojinin olmadığı bir dönemi hayal bile edemeyecekler. Bu kuşağa, internet kuşağı, nano teknoloji çocukları da denmektedir.

Bu kuşak için, taşınabilen, hep yanlarında olan küçük aygıtları, bilgisayar, MP3 çalar, i-Pod'ları, cep telefonları, DVD oynatıcıları ayrılmaz parçaları. Onlar, ev ödevi yapamadıklarında "elektrikler kesildi, ondan yapamadım" değil; "internet bağlantım kopuktu" diyen kuşak. Yeni teknolojik olanaklarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile hep bir aradalar. Uzakta olsalar bile ufak cihazlarıyla her an sözel, hatta görsel iletişim kurarak, birbirlerine bağlanabiliyorlar. Onlar, önceki kuşaklardan farklı olarak, 'network' gençleri; çeşitli ağların üyeleri oluyorlar. Uzaktan da ilişki kurabildikleri için, fiziksel olarak tek başlarına, yalnız yaşıyorlar

---

<sup>12</sup> [http://gazetesi.sabanciuniv.edu/tr/y\\_kusagi\\_nedir](http://gazetesi.sabanciuniv.edu/tr/y_kusagi_nedir)

ve yaşayacaklar. Aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme becerileri geliyor. İnsanlık tarihinin, el, göz, kulak vb gibi motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesli. Ancak bu avantajlar, dikkat ve konsantrasyon zorluklarıyla dezavantaja da dönüşebiliyor. Olanak fazlalığı, eğlenceyi erteleme güçlüğü, yaşamalarına neden oluyor. Bu da onların başarıya giderken önlerine çıkan en önemli engel haline geliyor. Geleneksel eğitim yöntemleri, bu yeni kuşağa uygun görünmüyor. Yaratıcılığa izin veren aktivitelerden hoşlanıyorlar. Edilgenliği kabul etmiyorlar. Uzun dönemli hafızaları, ezberden çok oyun, hikayeleştirme ve hayallerle etkin hale gelebiliyor. Sonuç odaklılar. Sorgusuz yaşayacaklar çünkü, iş yaşamına atıldıklarında karar vermelerini gerektiren her şey sistemler tarafından yapılıyor, yapay zeka tarafında karar veriliyor olacak. Çok diplomalı, uzman ve buluşçu olacaklar. Yaşamlarında otorite kavramının önemi kalmayacak. Tatminsiz, kararsız ve doğuştan tüketiciler. İşe bakışları: Daha durun bakalım! (Mengi, 2009)

Z kuşağı, hayatlarında hiç bir zaman internete kablo ile bağlanmanın ne demek olduğunu bilemeyecekler. Bir çoğu radyodan müzik dinlemedi. Radyo uygulaması olan telefonlardan yada internet üzerinden radyo dinlediler.<sup>13</sup>

**Tablo 3.1 : Kuşaklar, dönemleri ve çalışma tarzları**

Dönemleri	Gelenekçi Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
	1925 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1979	1980 - 1999
	88 - 68	67 - 49	48 - 34	33 - 14
	Sorumlu Nesil	Pozitif Nesil, Sadakat Yüksek	Teknoloji Nesli, Sadakat Duruma Göre Değişiyor	İnternet Nesli, Sadakat Yok
Çalışma Tarzları	Tek bir yerde bir alanda kariyer	Tek bir yerde uzun süreli kariyer planı	Sürekli daha iyi kariyer imkanları arıyorlar	Aynı anda bir çok pek çok iş alanında çalışabilmek
	Tek bir alanda sonuna kadar çalışabilmek	Tek bir işte çok parlak bir başarıya ulaşmak	Yükselme fırsatları olan işlerde ilerlemek	Paralel kariyer
	Tutarlı ve birbirine benzer	Büyüme ve gelişme arayışı	Tek başlarına çok iyi çalışırlar	Yaşamak için çalışmak istiyorlar
	Teknolojik ilerlemeleri desteklediler	Takım çalışması	Sabırsızlardır	İşleri ile kendilerini ifade etmek istemiyorlar
	Geçmişlerine bağlı kaldılar	Grup kararları	İş odaklıdır	İşkolik değiller
	Askeri yönetim sergilediler	Çalışmadan kaçınmacı	Otoriteden korkmayan, uyumlu	Çoklu iş yürütebiliyorlar
	Dikey hiyerarşik organizasyon yapısını tercih ettiler	İş kolik	Çok kaliteli sonuç hırsı, hızlı olma iddiası	Herşeyi anlamaya çalışıyorlar
		İş ahlakı	Üretkenlik	Aktif katılım, sorumluluk
		Başarı odaklı	Esnek çalışma saatleri	Esnek iş ortamı, çalışma saatleri ve giyim önemi
		Anında ödül beklentisi	Dışarıdan hizmet	Ekip çalışması
		Geri bildirim görüşmeleri	Teknik olarak uzman	Her şeyi geçici görme
		Para, statü, esnek çalışma saatleri	İç motivasyon kavramı	Sürekli öğrenme
		Teknoloji kimisine uzak, kimisine yakın	Anında geri bildirim	İşte eğlence ve tutku arayışı
			İşe ve eve dengeli zaman ayırma çabası	Beklentilerini anında ve şimdi gerçekleştirme
			Teknolojiyi kerhen kullanıyorlar	Yetki arzusu
				İş ve özel yaşam arasında dengeleme önceliği
				Terfi olanaklarını arıyorlar
				Hayal ettiği zaman hayal ettiği tarzda geribildirim
				Teknoloji hayatlarında pek çok şeyin simgesi

<sup>13</sup> <http://www.mediapost.com/publications/article/184103/>

## 4. Y KUŞAĞI

### 4.1 Y KUŞAĞININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ

Y Kuşığı, 2000’li yıllar itibariyle sonra çalışma hayatında yerini aldı. Y Kuşığı için “milleniels” denmesinin bir sebebi de 2000’li yıllarda çalışma hayatına girmesi ve farklılık yaratmaya başlamaları sebebiyledir. Türkiye’de ise, yeni jenerasyonun ortaya çıkması ve bu farkındalığın oluşması biraz zaman aldı. Y kuşığının iş hayatına girmesinden önce, yapılan herhangi bir çalışma yada hazırlık yoktu. Çalışma hayatında çatışmaların yaşanmasının bir nedeni de buydu. Ancak şu an bu geçiş aşamasını yaşayan dünyadaki birçok şirket, Z Kuşığı için şimdiden çalışmalara başladılar bile.

90’lı yılların ortalarına doğru, Y kuşığının varlığından haberdar şirketler de yok değildi. Örneğin, dünyaca ünlü bir hızlı tüketim markası, ürünlerinin reklamında ilk defa “yeni kuşak” (Generation Next) kavramını ve yine aynı isimli bir müzik parçasını kullandı.

Bugüne baktığımızda ise, birçok şirket Y kuşığının ve Z kuşığının varlığından haberdar ve varlığını kabul etmiş durumda. Bu yeni kuşak, iş hayatını, iş kurallarını, kavramları değiştirmeye başladığı gibi aynı şekilde tüketim alışkanlıklarını ve şekillerini de değiştirdi. Tüketim alışkanlıklarının ve şekillerinin de değişmesi nedeniyle, pek çok şirket satış ve pazarlama stratejilerini düzenlerken, artık yeni nesili göz ardı etmek bir yana, birçok konuda Y ve Z kuşaklarına göre projeler, kampanyalar, reklamlar düzenliyor.

İnsan Kaynakları Yöneticisi ve yazar İdil Türkmenoğlu, Y Kuşığı ve onları anlama ve uyum sağlama konusunda okurken bir cümleden çok etkilendiğini ve bakış açısını kendisine rağmen değiştirebildiğini söyler: *“Onlar bu kültürden sorumlu değildir, bu yeni kültürün kurbanı olmuşlardır.”* (Türkmenoğlu 2011, s.25)

2012 yılında vizyona giren “Skyfall” filmini değerlendiren Güngör<sup>14</sup>, bir yazısında filmde hareketle çalışma hayatındaki çatışma ve çalışma tarzlarını kuşaklar açısından incelemiştir.

*“Skyfall, X, Y ve ”babyboomer” kuşaklarının resmi geçidiydi sanki. James Bond X kuşağını temsil ederken, M ”babyboomer”ın hayallerini, hedeflerini ve görev bilinci için yapabileceklerini gösteriyordu. Y kuşağını ise Q temsil ediyordu. Filme bu bakış açısıyla baktığımda aslında tüm kuşakların birlikte çalışmasının çok da zor olmadığını, her kuşağın güçlü yönünün diğer kuşaklarca kabullenilmesi halinde başarıya ulaşılacağını ve asıl önemli olanın önyargıları kırmak olduğunu düşündüm.”*

Güngör, filmde yola çıkarak aslında tüm kuşakların aynı anda birlikte uyumla çalışabileceğini de şu cümlelerle anlatmıştır :

*”Q ve 007’nin ilk defa karşılaşma sahnesi X ve Y kuşağının birbirleriyle tanışması gibiydi. İki tarafta birbirlerini süzüyor ve birbirlerine üstünlük taslamak için elinden geleni yapıyordu. Q 007’ye “Senin yapabileceğin şeylerin milyon katını ben tek tuşla yapabilirim. Sen artık geçmişte kalan bir eski yöntemsin” derken, aynı Q karmaşık bir şifrenin basit bir mantıkla çözülebileceğini 007’den öğrendiğinde tecrübenin ne kadar önemli olduğunu farkına varıyordu. Benim için diğer bir etkileyici sahne de, Q’nun yapmış olduğu büyük hatayı ancak 007 ile birlikte çalışabilirse düzeltebileceğinin farkına varmasıydı.”*

Filmde yola çıkarak, sadakat duygusunu ve Y kuşağının iş yapma şekli ve yönetim tarzını ve teknolojinin Y kuşağının iş yapış şeklini nasıl etkilediğini ise, aşağıdaki paragrafla anlatmıştır.

*”Babyboomer kuşağını temsil eden M’in görev bilinci bana iş hayatındaki ilk yöneticilerimi hatırlattı. İş onlar için herşeydi. Özel hayat sonra gelirdi. Bir iş varsa ne olursa olsun yapılmalı ve tamamlanmalıydı, bedeli ne olursa olsun. Bizler X kuşağı olarak yöneticilerimizden öğrendiklerimizi doğru kabul ettik ve aynı 007 gibi hiç sorgulamadık. Verdikleri kararların doğru olduğunu kabullenmiştik. Çünkü biz bizi yönetenlere gönül bağı ile bağlıydık. Y kuşağı ise daha bireysel ve kendine güvenli. Gelişen teknoloji onların lehine işledi ve varolan özgüvenlerini daha da arttırdı. Bununla birlikte hata yapma ihtimalleri*

<sup>14</sup> Güngör, Aysegül, 2012 <http://www.kariyeryolum.com/2012/11/x-y-kusagi-ve-james-bond>

*de arttı ama hata yapabileceklerini kabullenme konusunda sabırları azaldı. Günümüzün yeni yöneticileri Y kuşağından olacak. Yönetim becerisini kazanırken sağ duyuya ve tecrübeye ihtiyaçları var. Bunun için filmin metro sahnesinde Y kuşağı ile X kuşağının nasıl işbirliği yaptığını ve teknoloji ile tecrübenin nasıl birleştiğini görebiliyorsunuz.”*

Y kuşağının, çalışma hayatında diğer kuşaklardan en büyük farkı, bazılarına göre en büyük şansı yada üstünlüğü Internet çağının içine doğmuş olmasıdır. Y kuşağından önceki kuşaklar Internet teknolojisi ile çalışmaya başlamadılar. X kuşağı ve Baby Boomer’lar, iş hayatının belli bir döneminden sonra Internet teknolojisine geçtiler ve bu yeni teknolojiyi hem öğrenmeleri hem de benimsemeleri ile birlikte bir geçiş sürecini yaşadılar. Ancak Y kuşağı, diğer kuşaklar bu geçiş dönemini yaşadığı zamanda, internetle daha küçük yaşlarda tanışmış ve teknoloji ile büyümüş oldu. Teknolojiyi ve interneti diğer kuşaklardan daha iyi kullanmasının en büyük sebebi de budur. Kendinden önceki kuşaklar gibi daha önceki teknolojileri de deneyimlemediği için internetin sağlamış olduğu hızın farkındalığını yaşayamamış oldu. Teknolojinin sağladığı hız, şu anda Y ve Z kuşakları için aslında doğal bir döngünün bir parçası. İş hayatındaki, iş yapış şeklindeki en büyük farklılıklar burada ortaya çıkıyor. Y kuşağı, daha sonuç odaklı, daha hız iş üretmek isterken, X ve BB kuşağı, daha süreç odaklı iş yapabiliyor. Y kuşağı kuralları biliyor, uyuyor ama kuralların kendilerini yavaşlatmasını istemiyorlar. Daha hızlı iş üreterek, daha farklı işler yapmayı da deneyimlemek istiyorlar. Bir BB yıllarca aynı görevde çalışabilirken, Y kuşağı hep aynı işi yapmak istemiyor. Pek çoğu yaptığı işi geliştirmek, kendi yaratıcılığını ortaya koymak, zaman zaman kurallarını kendi belirlemek ve bu sayede de kendini geliştirebileceği inancı ile hareket ediyor.

Ekim 2011’de Bilişim Zirvesi kapsamında düzenlenen bir etkinliğe katılan Michael McQueen, 2004 yılından bu yana Y Kuşağı ile ilgili araştırmalarda bulunuyor. Çalışmaları sonrasında, Y Kuşağı ile ilgili tespitleri sunumuyla, izleyenlerle paylaştı.

McQueen’e göre, Y Kuşağı ile ilgili bilinen 7 temel yanlış var. Bunlardan birincisi, Y Kuşağının gelişimini tamamlamamış ergenler olarak kabul edilmesidir. Şu anda Y Kuşağı, iş hayatındaki yerini aldı ve diğer kuşaklardan olan çalışma arkadaşlarının onları ergen olarak görmeleri aralarındaki çatışmaları arttırmaktadır.



İkinci temel yanlış ise, tembel oldukları ve iş etiğinin olmadığı düşüncesidir. Aslında Y Kuşağı için bunları söylemek doğru değildir. Y Kuşağının önceliği çalışma değil, öncelikleri diğer kuşaklara göre farklıdır. Y Kuşağı, bu konuda kendi anne ve babalarından kötü örnekler gördüler. Anne ve babalarının hayatında iş çok fazla yer kaplıyordu, ebeveynler adeta işkolikti. Y Kuşağı boşanmaları gören bir nesildi. Bu nedenle, iş hiçbir zaman hayatlarında ilk öncelikleri olmadı. Üçüncü yanlış ise, ziyan eden insanlar oldukları, gelip geçici hevesleri olduğu ve maymun iştahlı oldukları yönündeki düşüncedir. Bu eleştiri, Y Kuşağından önceki, yoksulluğu gören nesil tarafından gelmektedir. Çünkü Baby Boomer ve Sessiz Kuşak, çorapta yamayı gören, yoksulluğu bilen bir kuşaktı. Şu an içinde yaşadığımız ekonomik durumda ise, eski dönemlerdeki kadar kıtlık olmadığı için, Y içinde bulunduğu bu şartların normal şartlar olduğunu düşünüyor. Hiç bir zaman bir Y Kuşağı, kuyrukta bekleyerek ve sınırlı sayı ile gıda almanın ne demek olduğunu bilemeyecek. Tam bu konunun üzerine McQueen, konferansta izleyicilere bir soru yöneltti.

*”Sizce bir Nutella için ne zaman bitti denir?” Cevap : Z Kuşağı için, içinde kalanları almaya üşendiği zaman, Y Kuşağı için eve yeni bir kavanoz alındığında bitmiştir. Baby Boomer, Y'nin çöpe attığı kavanozu alır ve kalanlarla beş sandviç yapar ve atar. Sessiz Kuşak ise, o kavanozu da atmaz, yıkar ve içine reçel koyar.” (McQueen 2011, Making Sense of Gen.Y)*

Y Kuşağı ile ilgili bilinen dördüncü yanlış ise, yönetilemez oldukları ve otoriteye saygı duymadıklarıdır. Y Kuşağını yönetirken, kurduğumuz cümleler önemlidir. –meli ve –malı eklerini, örneğin, yapmalısın, konuşmalısın, iyi giyinmelisin vb., Y Kuşağı sorgular. Çünkü gerçek, bu nesil için mutlak değil, görecelidir. Bu şekilde bir cümle kurduğunuzda, ardından gelecek ”Sen hangi algıdan yola çıkarak, bu kaniya vardın?” sorusuna hazırlıklı olmak gerekir. Verilecek cevap, kilit bir cevaptır. Beşinci yanlış ise, ben merkezci oldukları yönündedir. Bu şekilde algılanmasının nedeni, iş hayatının kendi hayatlarının önüne hiçbir zaman geçmeyecek olmasıdır ve diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında bu kuşağın sesini daha fazla duyurmak istediğini görüyoruz.

Altıncı yanlış ise, saygısızlardır. Y'den önceki kuşaklara göre saygı bahsedilen birşeydir. Y ise, doğru olmadığını düşündüğü, sorguladığı birşeye eleştirel yaklaşır.

Bu saygı duymadığı anlamına gelmez. Ancak çoğu zaman cesaretle sorguladığı için saygısız şeklinde algılanırlar. Yedinci yanığı ise, hiç birşeyi beğenmezler, beklentileri yüksektir. Bunun nedeni ise, bu kuşak, kendinden önceki kuşakların hayal ettiği, belki de şaşkınlıkla karşıladığı tüm teknolojinin, teknolojik dönüşümü yaşamadı ve o büyürken teknolojinin içinde büyüdü. Bu nedenle Y Kuşağının beklentileri ve hayalleri ile önceki kuşakların beklentileri ve hayalleri arasında çok büyük farklılıklar vardır.

McQueen'e göre, Y Kuşağı yalnızca eleştirilmiyor. Diğer kuşaklar, Y'nin fark yarattığı pek çok olumlu özelliklerinin de farkındalar.

Y Kuşağının en olumlu özelliği, her türlü durumu adapte edebilirler. Değişimlere daha çabuk adapte olabiliyorlar, değişimi daha iyi yönetebiliyorlar. Diğer olumlu bir özellikleri yeniliğe açık olmalarıdır. Süreçlere ve geleneklere meydan okurlar, kendilerine her söyleneni hemen kabul etmek yerine, sorgularlar. Teknoloji konusunda oldukça becerikliler. Çünkü teknoloji ile doğdular ve büyüdüler. Bu kuşağın diğer bir olumlu özelliği doğal networkçü olmalarıdır. Şu anda dünyadaki sekiz kişiden biri, yedi sene önce var olmayan bir siteye üye. Facebook, bu kuşağın, arkadaş, dost kavramını değiştirdi. Facebook'taki like'lardan keyif alıyorlar. Çünkü beğenilmek, önemsenmek ve takdir edilmek hoşlarına gidiyor. Şu an tüm dünyada insanlar, doğmamış çocukları için facebook profili oluşturuyorlar. Britanya'daki on evcil hayvandan birinin facebook adresi var. Twitter ise, şu anda facebooktan daha etkili olmaya başlamıştır. Diğer bir olumlu özellikleri ise, özgüvenli olmaları. Y Kuşağı, kendinden önceki kuşaklar gibi korkmuyor. Birşeyleri denemekten korkmuyor, kendi alanı dışına çıkmaktan korkmuyor. Etraflarına pozitif güven salıyorlar. (McQueen 2011, Making sense of gen Y)

İş değiştirme bariyerlerinin en alçak olduğu kesim bu kuşaktır. Bir yerde yerleşip kalma eğilimleri çok zayıftır ve iş değiştirmeyi hızlı ilerleme yolu olarak görürler. Friendster, MySpace, Facebook ve diğer sosyal iletişim ağlarının değişen popülerliğinin de gösterdiği gibi Y Kuşağı internette bile devamlı bir yerden diğerine göç eder. Milenyum kuşağı üzerine araştırmalar yapan bir firmadan Bruce Tulgan, bu kuşak için, "Y Kuşağı, dünya tarihinin gördüğü en fazla itina gerektiren, ama aynı zamanda en yüksek performanslı iş gücü olacaktır." (Pogorzelski & Harriott 2010, s.40)

Y Kuşaağından bir aday yalnızca ücrete bakmaz, aynı zamanda, özellikle iş-yaşam dengesi bakımından da esneklik arar. İşin içeriği onun için son derece kritiktir. Y Kuşaağı çalışanları aynı zamanda işinde ilerlemek, yani daha fazla beceri, daha hızlı terfi ister. Eski kuşaklara kıyasla, alacağı para o kadar da belirleyici değildir, kariyer yönetimini paradan daha çok önemser. (Pogorzelski & Harriott 2010, s.40)

Y Kuşaağı için nerede çalıştığı da oldukça önemlidir. Çalıştığı şirketin, işveren markasını da önemser. Bu nedenle şirketler, genç yetenekleri şirketlerine çekebilmek için işveren markası ve İnsan Kaynakları Pazarlaması kavramlarına ve çalışmalarına önem vermeye başladılar.

İşveren markası, bir organizasyonun işveren olarak farklılaşmasını sağlayan bir kavramdır. İşveren marka yönetiminde organizasyonun "işveren" olarak konumlandırılmasında temel pazarlama tekniklerinden yararlanır. Burada tüketici markasından farklı olarak, "müşteri" denilince akla "mevcut/potansiyel çalışanlar" gelir. Ayrıca İşveren marka yönetimi çalışmalarında temel amaç, "mevcut müşterileri (çalışanları) muhafaza ederken, yeni müşterileri (adayları) işletmeye çekmektir." Bunun için tüketici markasında olduğu gibi işveren markasında da işverenin müşterilere (mevcut/potansiyel çalışanlara) sunduğu duygusal ve akılcı faydalar ön plana çıkartılır. (Baş 2011, s.30)

Y Kuşaağının, işveren marka değerine sahip bir şirkette çalışma isteğinin altında, yetenek yönetimine olan inancı ve başarılı olma güdüsü yatar. Öncelikle, işveren marka değerine sahip bir şirkette çalışıyor olmak bile, başlı başına bir başarıdır.

Bazı insanlar başarı konusunda dört şeritli bir otoyola sahiptir. Başarı arzusu motive edici yeteneklerden biridir. Bu insanlar kazanmak zorunda değildir ama her gün somut bir başarı elde etmek için yanıp tutuşurlar. (Coffman & Buckingham 2011, s.99)

21. yüzyılda 4 ana değişim faktörü işbaşında olacak. Bu değişim faktörleri nedeniyle de bütün sektörlerde görülmesi olası değişiklikler İnsan Kaynakları alanında çok çarpıcı bir şekilde hissedilecek.<sup>15</sup> (Turhanlar 2012)

- i. Hız : Her şey eskiye oranla daha hızlı ve çabuk olarak gerçekleşiyor. Sürekli olarak hızlanan ve tarz değiştiren bir dünyada yaşıyoruz.
- ii. Teknoloji: Kullanılan teknolojiler sürekli olarak kendini yeniliyor ve hükmettiği çevrenin buna ayak uydurmasını zorunlu kılıyor.
- iii. Kültür ve İnovasyon: Kurum kültürü en önemli sadakat enstrümanlarından biri olarak iş başında. Yenilenmeyen kültürlere sahip işletmeler hızla uçurumun kenarına yaklaşıyor.
- iv. Teknolojiyi kullanan insan: Organizasyonun düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişim sürecini yönetecek olan İK fonksiyonunun rol ve işlevleri de sürekli olarak yenilenip, değişiyor.

Geleceğin İnsan Kaynakları reaktif değil proaktif fonksiyon olarak görev yapan, kararlara katılan değil, karar üreten bir yapı olarak karşımıza çıkacak. İddia edildiğinin aksine, İnsan Kaynaklarının birçok işlevinin dış alım yoluyla karşılanması bir güç kaybına neden olmayacak, fonksiyonun daha yenilikçi olması, strateji üretmesi sonucunu doğuracak. (Turhanlar 2012)

Günümüzde bazı yenilikçi firmalarda örnekleri görülebilen ancak yeni dönemin İnsan Kaynaklarında başarı kriteri olarak arayacağımız muhtemel değişiklikler şunlar:

- |      |                     |                                  |
|------|---------------------|----------------------------------|
| i.   | Değişime uyan       | Değişimi algılayan               |
| ii.  | Var olanı eğiten    | Gelişimi tasarlayan              |
| iii. | Tek kültürü aktaran | Kültürel çeşitliliği destekleyen |
| iv.  | Bürokratik          | Yalın ve basit                   |
| v.   | Çalışmaya değil     | Performansa odaklanan            |
| vi.  | Faaliyete değil     | İş sonuçlarına ve üretime bakan  |
| vii. | Gözlemci değil      | Koç ve danışman olabilen         |

---

<sup>15</sup>[http://www.ikpaylasim.com/makale/21-yuzyilin-insan-kaynaklari-paradigmasi.html?goback=%2Egde\\_2877413\\_member\\_44707470](http://www.ikpaylasim.com/makale/21-yuzyilin-insan-kaynaklari-paradigmasi.html?goback=%2Egde_2877413_member_44707470)

Bu değişikliklerin ışığında geleceğin çalışanın yetkinlikleri de yeniden tanımlanmalı seçme yerleştirmeden, gelişim planlamaya tüm çabalar bu yetkinlikler üzerinden yürütülmelidir.

Yetkinlikler, sadece işe alımda değil, aynı zamanda İK'nın pek çok alanında kullanılmaktadır. İyi tanımlanmış yetkinlikler öğretilebilir, öğrenilebilir, ölçülebilir ve takip edilebilir. Onlar, çalışanın sonuçlara ulaşacağının n sinyallerini verirler.

Yetkinlikler, iş performansı bakımından önemli davranışların ortaya çıkmasını sağlayan bireysel özelliklerdir. Kişilik, yetenek, ilgiler, motivasyon ve geçmiş yaşantılar tarafından biçimlenen, gözlemlenebilir davranış ve eylemler kümesidir. (Baltaş 2009, s.121)

Yetkinlikler, alışanı doğru pozisyona yerleştirmek, farklı İK uygulamalarını entegre etmek, bireysel katkı ve performansı ölçmek ve müşterilere değer katmak için kullanılabilir. (Ulrich & Brockbank & Johnson & Sandholdtz & Younger 2009, s.38)

#### 21. Yüzyılın İnsan Kaynağı'nda Somut Olarak Gözlenecek zellikler:

- i. İletifim kurma becerisi
- ii. İş zekası
- iii. Özgüven ve özsaygı
- iv. Sorumluluğu kabul etme
- v. İnişiyatif kullanabilme yetisi
- vi. Esneklik
- vii. Analitik düşünce yeteneği
- viii. Yüksek enerji düzeyi
- ix. Bilgiyi transfer edebilme
- x. Hayal gücüne sahip olma
- xi. Yaratıcı fikir üretme
- xii. Kendini keşfetme isteği
- xiii. Başarı dürtüsü
- xiv. Ekibe uygunluk
- xv. Verimlilik

- xvi. Öğrenmeyi öğrenme kabiliyeti
- xvii. Hayat boyu öğrenme isteği

Yukarıdaki bilgiler ışığında İnsan Kaynakları alanında çalışanların değişimlere uyum sağlayabilmesi için, ofisinden dışarı çıkarak, tüm iç müşterinin, paydaşlarının aktif danışmanı olmaları, iç müşterilerini organizasyonunun kabiliyetleri konusunda sürekli olarak eğitmeleri ve öğrenmeyi yönetmeleri, değişiklikleri ve trendleri izlemeleri, gerekli doğrultuda organizasyonu yönlendirmeleri ve değişimi kurumsallaştırmaları ve son olarak güvenilir, izlenebilir yönetim araçları kullanarak örgüt performansını (özellikle İnsan Kaynakları ve Öğrenme Yönetimi'ni) sürekli olarak ölçmeleri faydalı olacaktır. <sup>16</sup>

Bu bölümdeki bütün bu bilgilerden yola çıkarak Y Kuşağı ile birlikte çalışma hayatı da değişmeye başladı. Tom Peters (2006) iş hayatında nelerin değiştiğini aşağıdaki şekilde açıklamıştır. :

---

16-[http://www.ikpaylasim.com/makale/21-yuzyilin-insan-kaynaklari-paradigmasi.html?goback=%2Egde\\_2877413\\_member\\_44707470](http://www.ikpaylasim.com/makale/21-yuzyilin-insan-kaynaklari-paradigmasi.html?goback=%2Egde_2877413_member_44707470)

**Tablo 4.1 : Y Kuşuğu ile değişmeye başlayan iş hayatı**

<b>NEYDİ</b>	<b>NE OLDU</b>
Yaşamak için iş (Anahtar sözcük : Kariyer)	Çeşitli işlerle dolu bir yaşam (Anahtar sözcük : Proje)
Hantal bürokrasiler	Dinamik ortaklıklar
Muhasebecilik kuralları	Yenilikçilik kuralları
Maddi varlıklar	Maddi olmayan varlıklar
Teknoloji değişimi destekler	Teknoloji, değişimin itici gücüdür
Aniden yükselenler bazen batar	Aniden yükselenler her zaman batar
Taşa oyulmuş endüstri kuralları	Kuma yazılmış endüstri kuralları
	Teknoloji kitabımı doğaçlama olarak yeniden yazmak
Kitaba bağlı yönetim	Alçak binalar
Yüksek kuleler	Silikon
Kağıt	Gerektiğinde e-gruplar
Bıktırıcı toplantılar	İcraat. Test. Uyarlama. Hız.
Planlama, planlama, planlama	Çılgınlıktan zevk alıyoruz
Stabiliteye tapıyoruz	Katılım yeteneğime değer ve
Rütbeme değer ver	Takım arkadaşları sürekli artıyor
Eski takım ile çalışıyoruz	
İyi tanımlanmış, sınırları belli organizasyonlar	Hareketli organizasyonel gruplar
Çalışanlar	Yetenek

**(Kaynak:Peters,T. 2005, *İşinizi yeniden yaratın! İş hayatında mükemmeli yakalamak.*)**

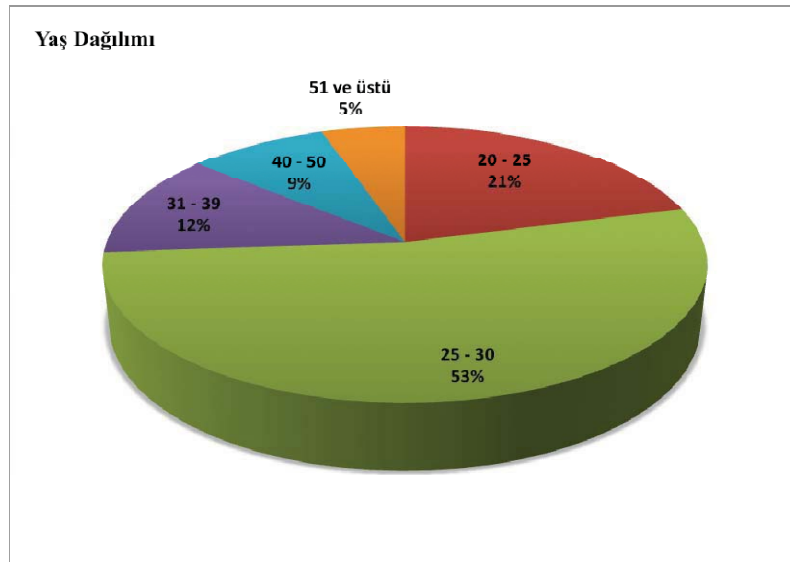
## 5. UYGULAMA ÖRNEĞİ

### 5.1 İNSAN KAYNAKLARI PAZARLAMASI VE İŞVEREN MARKASI YARATMA ÇALIŞMALARI UYGULAMA ÖRNEĞİ VE ARAŞTIRMA

Y Kuşağının, kariyerinde belirleyici olan ve en çok önemseydiği konulardan işveren marka değerinin, işe alım sürecinde ne derece etkili olduğunu göstermek ve işveren marka değerinin nasıl arttırılacağına ve bir İnsan Kaynakları fonksiyonunun nasıl markalaştırılabileceğini anlatabilmek için, bir Bilgi Teknolojileri firmasında İnsan Kaynakları Yöneticiliği yaptığım 2012 yılında hayata geçirdiğimiz bir projenin detaylarını paylaşacağım.

Uygulamanın yapıldığı şirket, yaklaşık 170 kişinin çalıştığı, Bilgi Teknolojileri konusunda, çeşitli firmalara BT danışmanlığı veren, kadrosunun yüzde 80'inin Bilgisayar Mühendislerinden ve yüzde 60 erkek, yüzde 40 bayan çalışanlardan oluşan, 3 yıllık önce kurulan ve sektörde ismi yeni yeni duyulan, başarılı bir BT firmasıdır. Çalışanlarının yüzde 74'ü Y kuşağıdır.

Şekil 5.1 : Şirketin yaş dağılım grafiği



Şirketin 2012 yılı hedefleri arasında en önemli büyüme hedeflerinden biri de insan kaynağını yüzde 40 arttırmaktır. Şirketin, kariyer sitelerinde yayınladığı ilanları adayların görüntüleme sayıları oldukça yüksek iken, ilana başvuru sayısı, görüntüleme sayısının yüzde 10'una bile denk düşmemektedir. Bunun da nedeni, iş ilanları, ilandaki kriterlere uygun olan / olabilecek adaylar tarafından



görüntülenmesine rağmen, sektörde şirket tanınırlığı ve bilinirliği düşük olduğu için başvuru yapılmamasıydı. Bunu, başvuran ya da aday havuzunda özgeçmişleri yer alan adayları aradığımızda tespit ettik. Şirketin ismini hiç duymadıklarını ve pozisyonlarla ilgilenmediğini söyleyen çok fazla aday oldu. Ancak telefon görüşmesinin devamında birlikte iş yaptığımız ve hizmet verdiğimiz markalar ve şirketlerden bahsedince fikrini değiştiren adaylar oldu. İş görüşmesine gelen adaylara, şirketimizi anlattığımızda fikirleri tamamen değişmişti ve bizimle görüşmeden önce şirketimizi, iş hacmini, kurumsallığını ve insan kaynakları politikalarını hiç bu şekilde düşünmediklerini söyleyen çok fazla adayımız oldu. Özellikle görüşme yaptığımız adayların pek çoğundan, daha sonra Seçme & Yerleştirme sürecimizin başarılı, etkili ve fark yarattığı ile ilgili geri bildirimler aldık. Şirketimiz İnsan Kaynakları süreçleri içerisinde, en fazla özen gösterdiğimiz, yatırım yaptığımız, farklılık yarattığımız alan işe alım sürecimizdi. Teknik pozisyonların seçme ve yerleştirme sürecinde hızlı ve etkindik. Şirketin marka değeri ve marka bilinirliği ile ilgili Kurumsal İletişim ve Pazarlama bölümleri çalışmalar yapıyordu.

Seçme & Yerleştirme sürecimizi markalaştırarak, hem iş gücü piyasasındaki bilinirliğimizi arttırmış olacaktık, hem sektörde adımız daha çok duyulacaktı, bu sayede daha fazla başvuru alabilir ve yetenekleri şirketimize çekebilirdik. Şirketin İnsan Kaynakları departmanının başarılı bir sürecinin markalaşması ise, şirket marka algısı ve bilinirliğine olumlu olarak etki edecek ve değer katacaktı.

Birinci adım olarak, bir marka yaratmamız gerekiyor. İşe alım fonksiyonumuz daha çok BT sektöründe duyulmuştu. Bunun da nedeni, İnsan Kaynakları ekibinin, gerek yetkinlik bazlı mülakatlar, gerek kullanılan seçme yerleştirme araçlarında teknik yetkinlikleri iyi analiz edip, değerlendirmesiydi. Bizim markamızın içinde bilişimi barındırması ve çağrıştırması gerekiyordu. İş Geliştirme departmanı ile yapılan toplantılar, teknik analizler sonucu bir alan adı satın alıp, bu alanda kendi kariyer sitemizi oluşturmak ve de bu alanı aktif ve canlı tutarak adaylarla interaktif bir şekilde iletişimde kalmaktı. Alan adımızı bilisimdekariyer.com olarak belirledik. Sebebi ise, arama motorlarında bu iki kelimenin yan yana yazılması sonucu, sayfanın çok fazla görüntülenecek olmasıydı. Böylece markamız da ortaya çıkmıştı : “Bilişimde Kariyer”. Bilişim sektöründe kariyer denilince, ilk akla gelen

şirketlerden olmak amacı ile marka çalışmalarına başladık. İlk olarak bir proje ekibi oluşturuldu ve logo ve web sitesi tasarımlarını için çalışmadılar.

Şekil 1.0'da da görüleceği üzere, logomuzu birçok bilişim sembolünü içinde barındıran bir anahtar şeklinde düzenledik. Burada verilmek istenen mesaj, “bilişim dünyasının kapısını bizim anahtarımızla açın, bilişimde kariyer yolculuğunuzda kariyer kapılarının anahtarlarını size biz sunalım” idi. Aynı zamanda Y kuşağının ilgisini çekmesi de önemliydi. Çünkü bizim şirketimize çekmek istediğimiz insan kaynağı, aradığımız pozisyonların profilleri nedeni ile Y kuşağından olacaktı.

### **Şekil 5.2 : Bilişimde Kariyer logo çalışması**



Alan adı satın alınıp, içerik ve pazarlama stratejisi de belirlendikten sonra, portal alanı tasarlandı. Bu web sitesine adayların ilgisini canlı tutmak ve potansiyel adaylarımızla sürekli iletişim halinde kalmak adına, portalı interaktif olarak dizayn etmemiz gerektiğinin farkına vardık. İsteddiğimiz sadece adayların bir kez ziyaret edip, özgeçmişini bırakabileceği bir web alanı oluşturmak değil, adayın sayfayı ziyaret ettiğinde, şirketi tanınmasını, şirket içindeki dünyayı, kültürü fark etmesi sağlamak ve bu şirkette olma isteği yaratmaktır. Aynı şekilde bir diğer hedefimiz, teknoloji dünyasına ait gelişmeleri takip edebileceği ve bilişim sektöründe kariyer rotalarını gösterebilecek, kariyeri ile ilgili tıpkı logomuzda da yansıtmaya çalıştığımız gibi anahtar ipuçlarını bulabileceği bir portal oluşturmaktır. Şirket içinde nasıl bir dünya var, bunu göstermek ve yansıtmak istedik. Öncelikli olarak, çalışanlarımıza şirketle ilgili aşağıdaki soruları sorduk ve cevapları sitede “Adaylar ve Çalışanlardan Görüşler” bölümünde yayınladık.

- 1- Şirket C'nin işe alım sürecinde "farklı" olarak tanımlayabileceğiniz bir adım var mıydı?
- 2- Şirket C'nin iş teklifini kabul etmenizdeki öncelikli nedenleriniz nelerdi?
- 3- Şirket C'de çalışmanın sizce avantajları nelerdir?
- 4- Şirket C'yi tek bir kelime ile tanımlasanız, ne söylerdiniz?
- 5- Şirket C'yi başka adaylara neden önerirsiniz?

Bu soruları şirketteki Y kuşağı çalışanlarımıza sorduk. Aldığımız cevapları web sayfamızda paylaştık. Bu görüşler, şirketin çalışan gözünden nasıl gözüktüğünü potansiyel adaylara göstermek ve farkındalık yaratmak açısından etkili oldu.

Açık pozisyonlarımızdan bazılarında başvuru almakta zorluk çekiyorduk. Sebebi ise, Y kuşağının yeni teknolojilere olan merakı ve ilgisi nedeniyle, daha eskiden var olan ve kendi döneminde yeni teknoloji olarak adlandırılan ve şu anda da kullanılmaya devam edilmesine rağmen daha eski teknolojiler olarak tabir edilen alanlara ilgilerinin olmamasıydı. Y kuşağı bakış açısına göre, bu teknolojiler günümüze ait olmadığı için, zorunluluktan kullanılan eski teknolojilerdi ve zaman içinde yok olup gidecekleri için, onları öğrenmek ve o alanda gelişmek zaman kaybından başka bir şey değildi. Aslında teknoloji geliyor evet ama eski teknolojileri, yeni platformlara taşıyabilmek için yeni ile birlikte eskinin de çok iyi bilinmesi gerekiyordu. Bu alanda bir işgücü açığı vardı. Web sitemizde, hangi teknoloji neye yarar, bu teknolojileri öğrenmenin kariyer yollarına etkisi nedir, bilişim sektöründe kariyer yolları nelerdir bunları anlatmaya çalıştık. Yeni mezunların, bilişim sektöründeki işleri ve meslekleri tanıyabilmeleri için, bilişim işlerini çıkarıp, hepsini tanımladık. Her meslek için açıklamalı kısa görev tanımlarını ve gereken teknik yetkinlikleri yazdık.

Web sitesinin bütün tasarımını ve içeriğini tamamlamıştık. Bütün tasarım ve geliştirmeler, potansiyel adayların ilgisini çekmeye ve şirketin işveren marka algısını yükseltmeye yönelik olmasına rağmen, adaylarla interaktif iletişimde kalabilmenin bir yolunu bulamamıştık. Aday, sayfaya özgeçmişini yükledikten sonra, kim bilir belki ne zaman sayfayı yeniden ziyaret edecekti? Bu çalışmalara

paralel olarak da, aday havuzu ve aday veri tabanımızı oluşturabileceğimiz bir işe alım yazılımı arayışı içerisindeydik. Bu süreçte, Monster firmasının HR Smart firması ile ortak ürünü olan TMS yani Talent Management Suite ile karşılaştık. Bu sistem, işe alım sürecimizde ihtiyacımız olan aday havuzu ve aday veri tabanı özelliklerinin yanında, tüm seçme yerleştirme sürecinin sistem üzerinden takibini de sağlıyordu. Bu sistemi, Bilişimde Kariyer web sayfasının içinde “yer alan özgeçmiş oluştur, düzenle ve giriş yapın” bölümlerinin altına entegre ettik. Bu kısımlardan girilip, sisteme özgeçmiş yüklendiğinde, yüklenen özgeçmiş otomatik olarak bizim aday veri tabanımıza yüklenmiş olacaktı. Y kuşağının sosyal medyayı, sosyal ağları sıklıkla kullanması nedeniyle, sisteme cv yüklerken de, sosyal iş ağlarındaki profilindeki bilgileri tek bir tuşla buraya aktarabilmesini sağladık. Böylece, sisteme giriş yaptığında tek tek tüm bilgilerini yeniden doldurmak yerine, başka bir alanda var olan bilgilerini buraya 30 saniye gibi kısa bir sürede aktarabilir hale geldi. Genellikle, Y kuşağının iş başvuru formu ve web üzerindeki formları tekrar tekrar doldurmaktan sıkıldığı ve zaman zaman doldururken yarıda bırakması nedeniyle, sistemde bu modül tasarlanmış. Bu sistem sayesinde, yapılan tüm başvuruları aday havuzumuzda kategorilere ayırıp, pozisyon için uygun olan adaylara sistem üzerinden görüşme daveti gönderilebiliyor. Adayla görüşme gün ve saatini sisteme kaydettiğimizde, tüm görüşmecilerin takvimlerine görüşme tarihi ve saati ekleniyor. Görüşme sırasında alınan tüm notlar, sisteme eklenebiliyor. Hangi tarihte, hangi görüşmeci hangi adayla görüştü, kaç görüşme yapıldı raporlanabiliyor. Seçme ve Yerleştirme sürecinde adaya uygulanan tüm kişilik testlerinin ve teknik testlerin sonuçları ve raporları sistemde saklanabiliyor. Görüşme süreci olumlu devam ediyorsa ve referans kontrol aşamasına gelindiyse, referans araştırmasının soruları ve cevapları sisteme yüklenebiliyor. Tüm görüşmeciler, mülakat değerlendirmelerini sistem üzerinden yapabiliyorlar. Adaya sürecin sonunda iş teklifi yapılacaksa, teklif paketi sistem üzerinde oluşturuluyor ve adaya iş teklif mektubu sistem üzerinden gidiyor. Bu tüm saydığımız adımlar için, kademeli onay mekanizmasını işletebilmek de mümkün. Örneğin, ilgili bölüm yöneticisi ya da sisteme tanımladığımız yönetici ya da yöneticiler onay vermediği sürece bir adımdan diğer adıma geçmek mümkün olmayabilir. Bu durum tamamen süreçte, onay mekanizmalarını, onaylayacak kişileri ve onay adımlarını sisteme tanımlamak ile mümkün olabilir. İş teklifini kabul etme sürecinden sonra ise, sistemde tüm sosyal hakları tanımlanıyor ve tüm bilgiler personel bilgi ve bordro sistemine entegre

olabiliyor. Böylece tüm seçme yerleştirme sürecini sistem üzerinden yürüterek, hem adaya hem seçme yerleştirme ekibi daha hızlı hareket ederek, zamandan kazanmış ve daha hızlı sonuca ulaşmış oluyor. Y kuşağı, teknolojiyi hızlı kullanabildiği için, sürecin sistem üzerinden ilerliyor olması onların gözünde, şirketi pozitif bir imaja sahip de gösteriyor. Sistem altyapısını oluşturup, tüm entegrasyonları tamamlayıp, sistemi çalışır hale getirdikten sonra, asıl hedefimiz olan aday havuzumuzdaki bizim aradığımız yetkinliklerdeki aday sayısını arttırmak ve yetenekleri şirkete çekmeye odaklandık. Bunun için yine aynı firma ile (Monster), işveren markası yaratma çalışmalarına başladık. Sosyal alanlarda şirket hesapları vardı ancak hedefe uygun gönderiler yapıp yapılmadığından ya da gönderilerin doğru kitleye ve doğru profillere ulaşp ulaşmadığından emin değildik. Öncelikli olarak şirketinin iletişim dilinin ne olması gerektiğine karar verilmesi gerekiyordu. Bunun için, 360 derece bir değerlendirme yapıldı.

### **5.1.1 Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı, Kısıtları ve Önemi**

Bu çalışmada yapılan kısa araştırmanın önemi; şirketin, çalışanları, müşterileri, seçme ve yerleştirme sürecinde görüştüğü adaylar ve sektördeki potansiyel adaylar ve yetenekler tarafından nasıl gözüktüğünü anlamaktı. Bu araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda, şirketin işveren markası oluşturma sürecinde iletişim dili, iletişim stratejisinin de ortaya çıkması ve geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak anket çalışması yapılmıştır. Kullanılan anket formu 4 sorudan oluşmaktadır. Birinci soruda sıralama yöntemi, iki, üç ve dördüncü sorularda 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Sorularda şirketin nasıl gözüktüğü, şirket değerlerinin ne kadarının yansıtılabildiği ve şirket yöneticilerinin nasıl algılandığı ölçümlenmeye çalışılmıştır. Ankete 160 çalışan, 10 müşteri, 50 görüşülen aday, 50 potansiyel aday olmak üzere toplam 270 kişi katılmıştır. Anketi cevaplayanların yüzde 81'i Y kuşağıdır. Bu çalışmaya Şubat 2012'de başlanmış olup, çalışma yaklaşık bir ay sürmüş ve Mart 2012'de tamamlanmıştır.

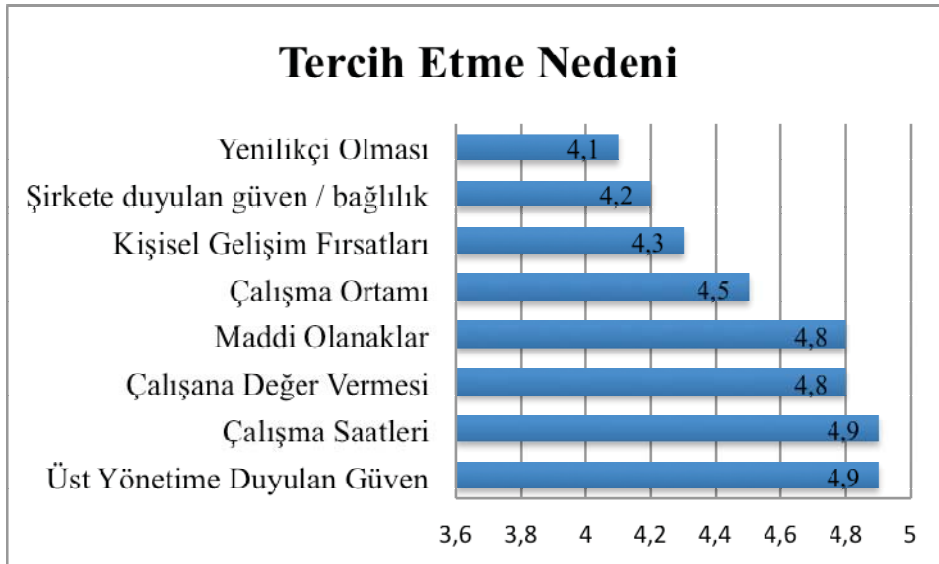
Anket sorularını ve cevapları aşağıda inceleyip, Y kuşağı açısından değerlendirelim.

Soru 1 : Şirket C'yi tercih etmenizden aşağıdakilerden hangisi daha önemlidir? Önem sırasına göre lütfen 1'den -en önemli- 8'e -daha az önemli- kadar sıralayınız.

**Tablo 5.1 : Soru 1 cevap dağılımı**

Üst Yönetime Duyulan Güven	4,9
Çalışma Saatleri	4,9
Çalışana Değer Vermesi	4,8
Maddi Olanaklar	4,8
Çalışma Ortamı	4,5
Kişisel Gelişim Fırsatları	4,3
Şirkete duyulan güven / bağlılık	4,2
Yenilikçi Olması	4,1

**Şekil 5.3 : Şirketi tercih etme nedeni cevap dağılımı**



Şirketin tercih nedenleri arasında ilk sıralarda üst yönetime güven, çalışma saatleri çalışanın değer görmesi ve maddi olanakları görüyoruz. Y kuşağı için, çalışma hayatında değer görme, işlerine ve işyerlerine kendilerini ait hissetmeleri ve sadakat duygusunun gelişmesi için güvenin oluşması gerekliliğinden bahsetmiştik. Yaşamlarının tamamı iş değil, iş ve özel hayat dengesinin onlar için önemli olduğunu vurgulamıştık. Buradaki cevaplarda bütün bu saydıklarımızın doğru olduğunu görebiliyoruz.

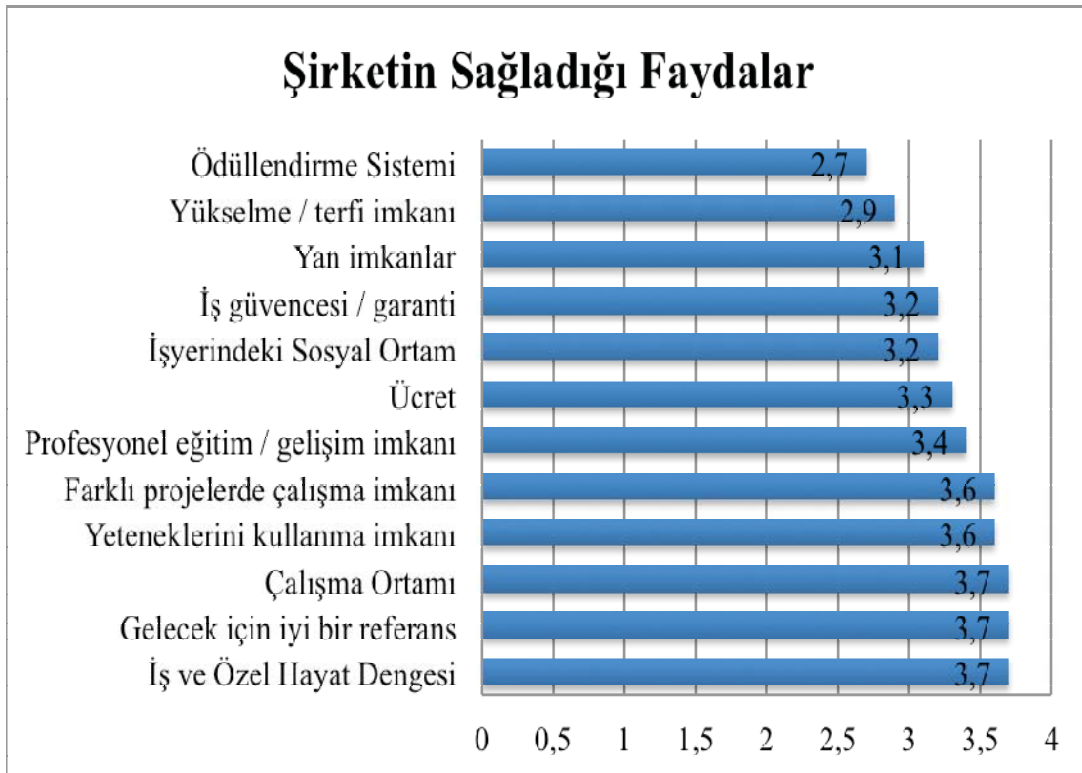
Soru 2 : Şirketi aşağıdaki kriterler açısından lütfen değerlendirin.

(5:Çok yeterli 4:Yeterli 3:Ne Yeterli Ne Yetersiz 2:Yetersiz 1:Çok Yetersiz)

**Tablo 5.2 : Soru 2 cevap dağılımı**

İş ve Özel Hayat Dengesi	3,7
Gelecek için iyi bir referans	3,7
Çalışma Ortamı	3,7
Yeteneklerini kullanma imkanı	3,6
Farklı projelerde çalışma imkanı	3,6
Profesyonel eğitim / gelişim imkanı	3,4
Ücret	3,3
İşyerindeki Sosyal Ortam	3,2
İş güvencesi / garanti	3,2
Yan imkanlar	3,1
Yükselme / terfi imkanı	2,9
Ödüllendirme Sistemi	2,7

**Şekil 5.4 : Şirketi sağladığı faydaların değerlendirilmesi**



Bu sorunun cevaplarına baktığımızda da ilk sırada iş ve özel hayat dengesinin olduğunu görüyoruz. Y'ler için bu dengeyi kurabilmek çok önemli. İşlerini özel hayatlarından ayırmak istiyorlar. Hayatlarının tamamının iş olmasını istemiyorlar.

Soru 3: Şirketi tarif eden aşağıdaki kelimelere ne derecede katıldığınızı lütfen belirtiniz.

(5:Kesinlikle katılıyorum 4:Katılıyorum 3:Ne Katılıyorum ne katılmıyorum 2:Katılmıyorum 1:Kesinlikle Katılmıyorum)

**Tablo 5.3 : Soru 3 cevap dağılımı**

Pozitif	4,2
Dinamik	4,1
Güvenilir	4,1
Sempatik	4,1
Yenilikçi	4,1
Çevreci	4
Hızlı	3,9
Çalışan Dostu	3,9
Güçlü	3,8
Kurumsal	3,7
Sosyal Sorumluluk Sahibi	3,7
Lider	3,7

**Şekil 5.5 : Şirket nasıl gözüküyor?**





Bu sorudan çıkan cevaplarla, şirketin nasıl gözüktüğü ve görünmek istediğini görmüş olduk. Bu değerler, şirketin adını duyduğunda, adayda uyandırdığı farklılıklardı. Bu nedenle, işveren markası çalışmalarında, şirketi yansıtan kelimelere, değerlere uygun bir iletişim dili kullanılmaya dikkat edildi.

Soru 4 : Şirket'te bağlı bulunduğunuz / tanıştığımız / iş ilişkisi içerisinde olduğunuz yöneticileri "liderlik özellikleri" açısından belirtilen skalaya göre lütfen değerlendiriniz. (5:Çok Yeterli 4:Yeterli 3:Ne Yeterli Ne Yetersiz 2:Yetersiz 1:Çok Yetersiz)

**Tablo 5.4 : Soru 4 cevap dağılımı**

Çalışkan	4,3
Yenilikçi, değişime açık	4,3
Takım ruhuna inanan	4,1
Gelişmeyi teşvik eden	4,1
Mücadeleci	4
Kurumu başarıya götüren	4
Çalışanlarının sorunlarına duyarlı	3,9
Geleceği öngörebilen (vizyon sahibi)	3,8
Örnek davranışlara sahip	3,8
İletişim yeteneği yüksek	3,8
Hatayı öncelikle kendisinde gören ve ders çıkaran	3,6
Ekibini iyi motive eden	3,5

Şirketteki yöneticilerin nasıl gözüktüğünü ve değerlendirildiği de bu cevap sayesinde ölçümlenmiş oldu. Bu cevaptan yola çıkarak da alınan aksiyonlar vardı. Örneğin yöneticilerin ekiplerini motive ettikleri konusu, ekiplere, adaylara ve dış dünyada birlikte çalıştığımız iş ortaklarımıza ve müşterilerimize yansımamıştı. Yöneticilere, profesyonel koçluk eğitimleri aldırıp, aynı zamanda pazarlama çalışmalarımızda ekip motivasyonunu da biraz daha vurgular hale geldik.

**Şekil 5.6 : Yöneticiler nasıl gözüküyor?**



## **5.2 PROJENİN KATKILARI VE GERİ DÖNÜŞÜ**

İşveren Markası yaratılması sürecinde en büyük ve en etkili olarak sosyal medya kullanımı ve sosyal medya alanlarının yeniden düzenlenmesi ile ilgili projenin adımlarını ve aksiyonları aşağıdaki tabloda görebiliriz. Projenin tüm adımları tamamlandıktan sonra, facebook ve linkedin üzerindeki şirket ve marka sayfa tasarımlarımız tamamlanmış oldu.

İlan tasarımlarında kurumsal değerleri yansıtmaya daha özen gösterildi ve tasarımlar bu sloganlar üzerine kurgulandı.

**Tablo 5.5 : Proje Aksiyon Planı**

Hizmet	Durum
İşveren Marka Analizi	Tamamlandı.
İletişim stratejisi oluşturulması	Tamamlandı.
Özel İlan Tasarımı	Tamamlandı.
Firma Profil Sayfası	Tamamlandı.
Pageskin (2d), Banner (5w/4w), CAN (12 ilan)	Tamamlandı.
Facebook, LinkedIn kurulum	Tamamlandı.
Facebook İş İlanları Sekmesi tasarımı	Tamamlandı.
İçerik yönetimi ve moderasyon	Tamamlandı.
Hedef kitleye yönelik reklam	FB impression / 12M / LinkedIn impression / 110K
Sosyal Medya seeding	Tamamlandı. (2 ayda 1)
Monster mailing	Tamamlandı. (3 defa)
Raporlama	Tamamlandı.
İnfografik tasarımı (kapsam dışı) (1 adet)	Tamamlandı.
Post görsel tasarımı (kapsam dışı) (4 adet)	Tamamlandı.
Blog içerik üretimi (kapsam dışı)	Tamamlandı.
LinkedIn Profil Sayfası status update (kapsam dışı)	Tamamlandı.

Her bir değer ile ilgili sosyal medya alanlarında verilecek mesajların içerikleri belirlendi. Paylaşımlar, bu içerikler doğrultusunda planlanarak yapıldı.

1. Değer : Kurumsal

Firma Büyüklüğü / İnfografik

Çalışan Bağlılığı - Uzun zamandır Şirket'te çalışanların gözünden Şirket'i anlatan paylaşımlar

Departmanlar

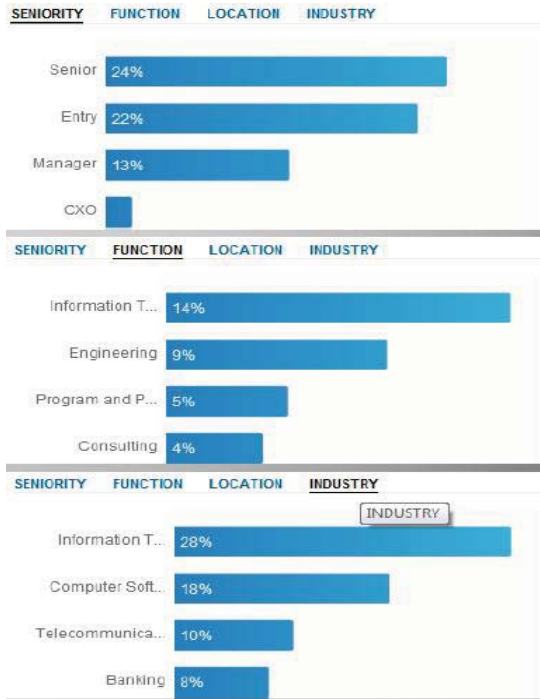
Şirket'in en yenileri - yeni işe başlayanların gözünden Şirket'i anlatan paylaşımlar

2. Değer : Dinamik
  - Genç Yeteneklerle çalışma
  - Kreatif fikirleri destekleme
  - Aktiviteler, organizasyonlar, ekip çalışmaları
  - Yeni şartlara/teknolojilere hızlı adaptasyondan örnekler
3. Değer : Yetkinlik ve Kariyer Gelişim Olanakları
  - Farklı projelerde çalışan adayların deneyimlerinin paylaşılması /Röportaj
  - Şirket'in sağladığı eğitimler neler?
  - Anket (Çalışanlar hangi alanlarda eğitim almak isterler)
  - Başarı hikayeleri
4. Değer : Yenilikçi
  - İnovasyon
  - Ar-Ge çalışma ekibi
  - Yenilikçi ürünler / Uygulamaların Tanıtımı
5. Değer : Güçlü
  - İş birliği yapılan markaların yöneticilerinden Şirket yorumlarının paylaşımı/röportaj
  - Dış kaynak sağlanan projelerin tanıtımı / Basın yansımaları
  - Şirket'in büyümesi ile ilgili istatistiki bilgi paylaşımı
  - Güvenilirlik
6. Değer : Sosyal Sorumluluk
  - Sosyal sorumluluk aktiviteleri
  - Sahiplenilen toplumsal konular
7. Değer : Sempatik
  - Çalışma Ortamı
  - Çalışan memnuniyeti
  - Sosyal aktiviteler / Etkinlik paylaşımları

## Çalışan-işveren ilişkileri - Takım Ruhu

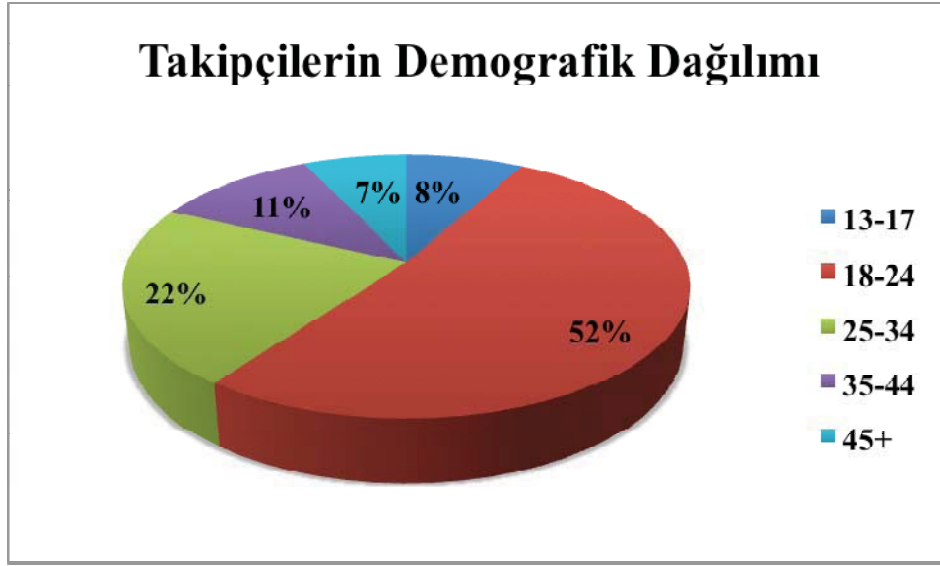
Şubat ayında 100 olan Facebook'ta sayfa takipçi sayısı Ağustos ayında 10.524'e, 74 olan LinkedIn sayfa takipçi sayısı ise Ağustos ayında 327 kişiye ulaşmıştı. Sayfa takipçi sayılarındaki artış ise, proje başında planlanan şekilde ilerlemişti. Hedefimizde sektörden ve açık pozisyonlar için aranan yetkinlik ve profillerdeki kişilere sosyal medya aracılığıyla ulaşılmıştı. Aşağıdaki tabloda, takipçilerin kıdem, fonksiyon ve sektör bazındaki dağılımları gösterilmiştir.

**Şekil 5.7 : Takipçi Dağılımı**



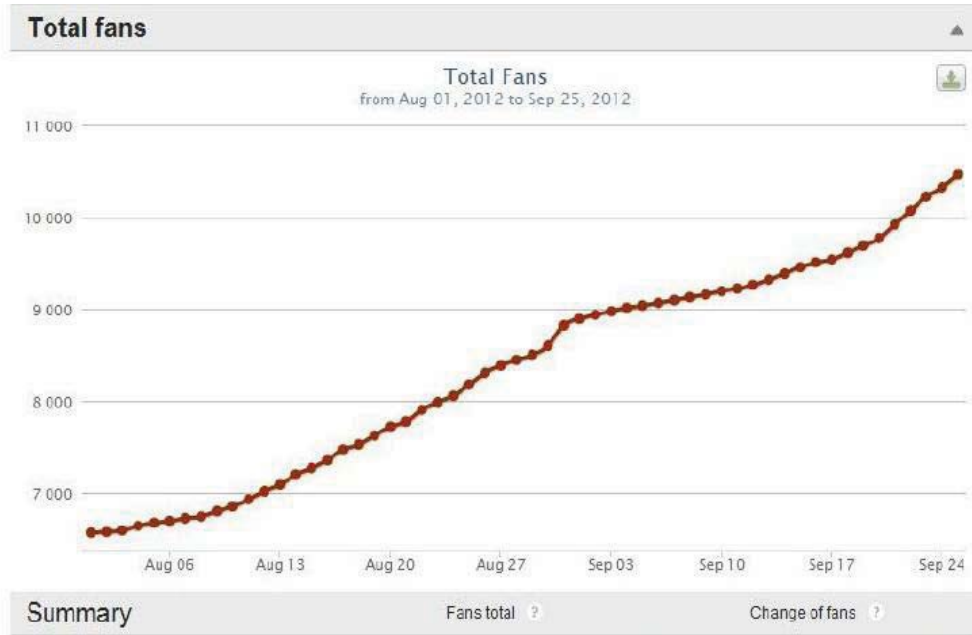
Takipçilerin yaş dağılımlarına bakıldığında ise, hedef kitle olan Y kuşağına ulaşıldığını görmekteyiz. Sayfayı takip edenlerin yüzde 70'den fazlasını Y kuşağının oluşturduğunu görmekteyiz.

Şekil 5.8 : Takipçilerin Demografik Dağılımı

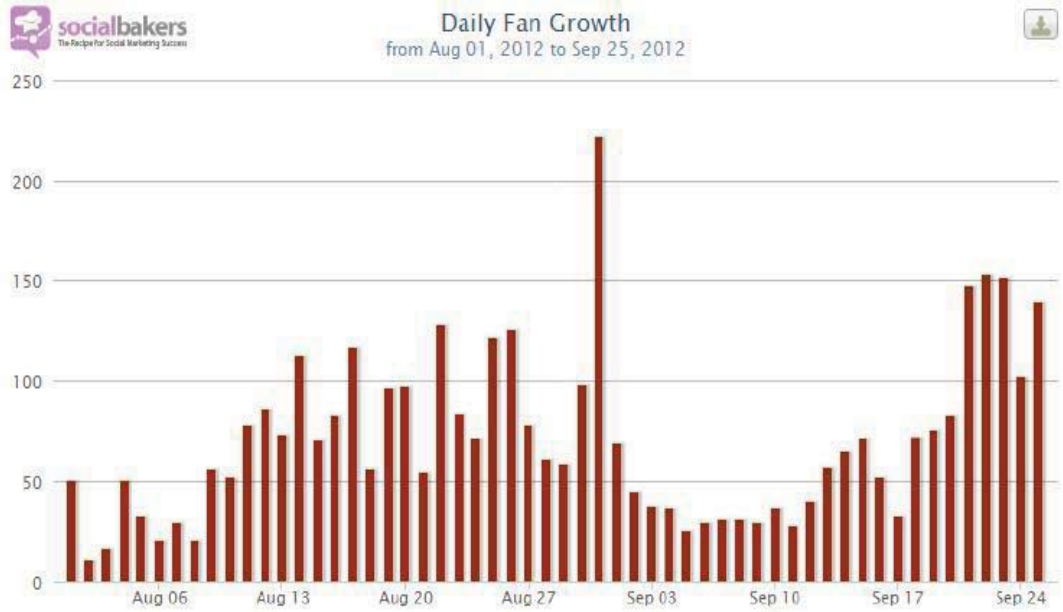


Sayfanın günlük toplam takipçi ve günlük ziyaretçi sayılarına baktığımızda da kullanıcıların sıklıkla sayfayı ziyaret ettiklerini ve aktif olarak kullandıklarını da söylemek mümkün.

Şekil 5.9 : Toplam Takipçi Dağılımı



**Şekil 5.10 : Günlük Toplam Takipçi Dağılımı**



Projenin aktif halde çalışmaya başladığı Mart ayından itibaren 6. ayın sonundaki yani Ağustos'taki performans verilerine baktığımızda, projenin tüm hedeflerini gerçekleştirdiğini görmekteyiz.

**Tablo 5.6 : Proje Hedefleri ve Gerçekleşmeler (Genel İstatistikler 1 Mart – 24 Ağustos)**

Erişim (sayfa)	<b>Toplam</b>	<b>Günlük ortalama</b>
	<b>12.266.006</b>	<b>58.971</b>
	<b>Günlük ortalama tekil kullanıcı</b>	
	<b>31.847</b>	
Viral erişim (sayfa)	<b>Toplam</b>	<b>Günlük ortalama</b>
	<b>208.952</b>	<b>1.005</b>
Sayfayı ziyaret kişi sayısı	<b>Toplam</b>	<b>Günlük ortalama</b>
	<b>56.898</b>	<b>274</b>
Erişim (post)	<b>Toplam</b>	<b>Post başına erişim</b>
	<b>1.344.662</b>	<b>21.344</b>
Yapılan Post Sayısı	<b>Toplam</b>	<b>Aylık ortalama</b>
	<b>63</b>	<b>9</b>
Gösterim (post)	<b>Toplam</b>	<b>Post başına gösterim</b>
	<b>23.439.244</b>	<b>372.051</b>

## 6. SONUÇ

Bu tezin hazırlanmasındaki temel amaç, Şu anda çalışma hayatında u kuşağın bir arada çalışması ve birçok noktada özellikle Y Kuşağı ile yaşanan çatışmalardır. Kuşakların hepsinin birbirlerinden farklı olduğundan bahsetmiştik. Ancak, diğer kuşaklar birbirlerine bazı noktalarda benzemekle birlikte, Y Kuşağının karakteristik özellikleri, kendinden önceki kuşaklara hiç benzememektedir. Bunun sonucunda ise, Şirketlerde çatışmalar yaŐanmaktadır.

Kuşaklar ancak bir tehdit oluŐtuđunda ve bu tehdit ortak değerlerini etkilediklerinde birlikte çalışmayı tercih ediyorlar. Aslında bu durum pek çok kişi için geçerli. Bir tehditle karŐılaŐmadan, pek çok kişi ekip ruhunu yakalayamıyor. Aslında karŐımızdakini dinlemeyi, deneyimlerine ve bilgisine sayđı göstermeyi öğrendiğimiz zaman aynı hataları tekrar etme tuzağından kurtulur ve içinde bulunduğumuz hız çağını yakalayabiliriz. Bunun içinde her kuşağın üstüne düşen görevi yapması gerekiyor. Bu da diğer kuşağı değiştirmeye çalışmak veya devreden çıkartmak yerine olduğu gibi kabul etmek ve ortak çalışma kültürünü geliŐtirmekle oluyor.<sup>17</sup> (Turhanlar, 2012)

Bu çatışmaların farkına varan ve Y Kuşağının farklı bir nesil olduğunu kabul eden iş hayatı, bu konuyla ilgili çalışmalar yapmaya başladı. Şu an pek çok Şirket, Y Kuşağına yönelik uygulamalar yapıyor. Pek çok eğitim firması, Y Kuşağını anlamak, Y Kuşağını yönetmek baŐlıkları altında eğitimler düzenliyor. IŐveren Markalarını güçlendirmek için çalışmalar yapıyorlar. Ülkemizde Şirketlerde, işveren markası ile ilgili bölümler oluŐmaya başladı.

Kuşaklar, birbirlerini anlamaya başladılar, birbirlerinin fikirlerine sayđı duydukları, birbirlerini anlamaya çalıştıkları sürece, iş hayatında çatışma yaŐamadan, çok daha keyifli çalıŐacaklar ve yüksek performansı ve baŐarıyı birlikte yakalayacaklardır.

*"UđraŐmaya değmez," dedi Alice. "yle Şey olmaz."*

*"Sanırım yeteri kadar deneyimin olmamıŐ," dedi Kraliçe. "Ben senin yaŐındayken, bu işi her gün yarım saat yapardım. Bazen kahvaltıdan önce tam altı tane olmayacak Şeye inanırdım." (Caroll, 2010, s.30)*

---

<sup>17</sup><http://www.ikpaylasim.com>



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Baltaş, A., 2009. *İnsana ve işe değer katan yeni ik*. İstanbul : Remzi Kitabevi
- Baş, T., 2011. *İşveren markası*. İstanbul : Optimist Yayınevi
- Buckingham M. & Coffman C. 2011. *Önce bütün kuralları yıkın*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Carroll, L. 2010. *Through the Looking Glass*. UK: HarperPress
- Crowley, K. & Elster, K. 2009. *Seninle çalışmak beni deli ediyor*. İstanbul : Kırmızı Tramvay Yayınevi
- Cüceloğlu, D., 2006. *İnsan ve davranışı*. 15.Baskı. İstanbul : Remzi Kitabevi
- Dökmen, Ü. 1994. *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Giddens, A., 2000. *Sosyoloji*. 3. Baskı. Ankara: Ayraç Yayınevi
- Kütükçü, T., 2012. *Radyoculuk geleneğimiz ve Türk musikisi*. İstanbul : Ötüken Yayınevi
- Peters, T., 2005. *İşinizi yeniden yaratın! İş hayatında mükemmeli yakalamak*. İstanbul: Boyner Yayınları
- Pogorzelski, S. & Harriott, J. 2010. *Yetenekleri bulmak*. İstanbul: Monster Recruitment İnsan Kaynakları Danışmanlık LTD.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. & Johnson, D. & Sandholtz, K. & Younger, J., 2009. *İK Yetkinlikleri*. İstanbul : Türk Telekom Akademi
- Türkmenoğlu, İ., 2011. *Pozitif yönetim*. İstanbul: Elma Yayınevi

### ***Sürelî Yayınlar***

Mengi, Z., 2009. Bb, x, y ve z kuşakları birbirinden çok farklı. *Hürriyet İK*, 11 Ekim 2009. s.14.

Parlak, Z. 2004. Sanayi Ötesi Toplum Teorilerinin Eleştirel Bir Değerlendirmesi *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Şubat 2004. s. 95-125

## ***Diğer Yayınlar***

Canbolat, B.,2012. *Siz hangi kuşağın insanısınız?* <http://blog.milliyet.com.tr/siz--hangi-kusagin-insanisiniz-/Blog/?BlogNo=206574> [erişim tarihi : 26.11.2012]

Güngör, A. , 2012. *X-Y kuşağı ve James Bond.* <http://www.kariyeryolum.com/2012/11/x-y-kusagi-ve-james-bond> [erişim tarihi : 26.11.2012]

Mengi, Z., 2011 [www.yenibiris.com](http://www.yenibiris.com) [erişim tarihi : 26.11.2012]

McQueen, M. 2011, Konferans notları : *Making sense of gen.Y* [erişim tarihi : 20.10.2011]

Monster proje raporları, Ağustos 2012, İstanbul

[http://gazetesu.sabanciuniv.edu/tr/y\\_kusagi\\_nedir](http://gazetesu.sabanciuniv.edu/tr/y_kusagi_nedir) [erişim tarihi : 26.11.2012]

[http://www.ikpaylasim.com/makale/21-yuzyilin-insan-kaynaklari-paradigmasi.html?goback=%2Egde\\_2877413\\_member\\_44707470](http://www.ikpaylasim.com/makale/21-yuzyilin-insan-kaynaklari-paradigmasi.html?goback=%2Egde_2877413_member_44707470) [erişim tarihi : 26.11.2012]

[http://www.mediapost.com/publications/article/184103/radically-connected-kids.html?goback=%2Egde\\_2032741\\_member\\_186975872%2Egmp\\_2032741%2Egde\\_2032741\\_member\\_170672810#axzz2ChtH2hcn](http://www.mediapost.com/publications/article/184103/radically-connected-kids.html?goback=%2Egde_2032741_member_186975872%2Egmp_2032741%2Egde_2032741_member_170672810#axzz2ChtH2hcn) [erişim tarihi : 26.11.2012]

[www.progroup.com](http://www.progroup.com), 2012 [erişim tarihi : 26.11.2012]

<http://www.psikolik.com/threads/Çatışma-nedir-nasıl-Çözümленir.783/>, [erişim tarihi : 26.11.2012]

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 2010 [erişim tarihi : 26.11.2012]