

**T.C
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**Y KUŞAĞINA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARI VE BİR ŞİRKET ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

AYŞE ASLI ÇORUM

İSTANBUL 2012

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

**Y KUŞAĞINA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARI VE BİR ŞİRKET ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

AYŞE ASLI ÇORUM

Tez Danışmanı: PROF. DR. ESİN CAN MUTLU

İSTANBUL, 2012

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

Tezin Adı: Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bir Şirket Örneği
Öğrencinin Adı Soyadı: Ayşe Aslı ÇORUM
Tez Savunma Tarihi: 27 Haziran 2012

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

Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

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

Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA
Program Koordinatörü

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

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Esin Can MUTLU
Üye
Prof. Dr. Yonca Deniz GÜROL
Üye
Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA

ÖZET

Y KUŞAĞINA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE BİR ŞİRKET ÖRNEĞİ

Ayşe Aslı Çorum

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin Can Mutlu

Haziran 2012, 45 Sayfa

Bu çalışmada kuşakların tanımı yapılmış ve literatürde kuşaklara ilişkin teoriler açıklanmıştır. Kuşaklardan üç tanesi olan ve günümüzde iş yaşamında faaliyet gösteren Baby Boomerlar (1945–1964), X Kuşağı (1965–1981) ve Y Kuşağı (1982–2000)'ın özellikleri ve davranışları detaylı olarak sunulmuştur. Ayrıca, Türkiye'deki özellikleri konusunda uzman görüşüne yer verilmiştir. Çalışan üç kuşak arasında günümüzde çeşitli özellikleriyle öne çıkan Y kuşağına yönelik insan kaynakları uygulamaları ile ilgili bir şirkette araştırma yapılmıştır ve sonuçları sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Baby Boomerlar, X Kuşağı, Y Kuşağı, İnsan Kaynakları

ABSTRACT

HUMAN RESOURCE PRACTICES REGARDING GENERATION Y AND A COMPANY EXAMPLE

Ayşe Aslı Çorum

Human Resource Management

Supervisor: Prof. Dr. Esin Can Mutlu

June 2012, 45 Pages

In this study definition of generations has been done and theories regarding generations in the literature were explained. Properties and behaviors of the three generations; *Baby Boomers* (1945–1964), Generation X (1965–1981) and Generation Y (1982–2000) that are in the workplace today, has been presented in detail. Also for the properties of these generations in Turkey, the expert opinion has been taken. Regarding the generation Y, which has come forward among others, it has been made a research about human resource management practices in a company and the results were presented.

Keywords: Baby Boomers, Generation X, Generation Y, Human Resources

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI.....	3
2.1 İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	4
2.2 İŞ ANALİZİ VE TANIMLARI	5
2.3 İŞ GÖREN BULMA VE SEÇME.....	5
2.4 EĞİTİM VE KARIYER GELİŞTİRME	6
2.5 PERFORMANS DEĞERLENDİRME	6
2.6 İŞ DEĞERLEMESİ VE ÜCRETLENDİRME.....	7
2.7 ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE ÖZLÜK İŞLERİ.....	7
2.8 İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞÇİ SAĞLIĞI.....	7
3. KUŞAK FARKLILIKLARI.....	9
3.1 KUŞAK TEORİLERİ.....	9
3.2 GÜNÜMÜZDE İŞ YAŞAMINDAKİ KUŞAKLAR	13
3.2.1 Veteranlar (1922–1945)	14
3.2.2 Baby Boomerlar (1945-1964)	14
3.2.3 X Kuşağı (1965–1981)	15
3.2.4 Y Kuşağı (1982–2000)	15
4. TÜRKİYE’DE İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR.....	17
4.1 <i>BABY BOOMER</i> KUŞAĞI VE ÖZELLİKLERİ	18
4.2 X KUŞAĞI VE ÖZELLİKLERİ	19
4.3 Y KUŞAĞI VE ÖZELLİKLERİ	19
5. BİR ŞİRKET ÖRNEĞİNDE Y KUŞAĞINA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI.....	22
5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	22
5.2 ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI ŞİRKET HAKKINDA.....	23
5.3 ARAŞTIRMANIN BULGULARI	25
5.3.1 Çalışan Değer Önermesi.....	26

5.3.2 İletişim Uygulamaları	29
5.3.3 İşe Alım Uygulamaları.....	32
5.3.4 Eğitim ve Gelişim Uygulamaları.....	35
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	40
KAYNAKÇA	42

TABLULAR

Tablo 2.1: İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında rol ve örgütsel konum açısından farklar.....	4
Tablo 3.1: Araştırmacılara göre kuşak aralıkları.....	10
Tablo 5.1: Türkiye'deki çağrı merkezi sektörüne yönelik sorunlar.....	24
Tablo 5.2: Türkiye'deki çağrı merkezi sektörü gelişim alanları.....	24

KISALTMALAR

- IVR : Interactive Voice Response (Etkileşimli Sesli Yanıt sistemi)
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
EVP : Employee Value Proposition (Çalışan Değer Önermesi)
PC : Personal Computer (Kişisel Bilgisayar)

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme, teknolojik gelişmeler, müşteri memnuniyeti sağlama, ekonomik krizler nedeniyle artan rekabet koşulları nedeniyle şirketler gelecekte ayakta kalabilmek için en önemli sermayeleri olan çalışanlarına değer vermeleri gerekmektedir.

Şirketlerin bilgi birikimini oluşturan bu çalışanların çalışma hayatında gösterdikleri özellikler giderek farklılaşmaktadır. Bu özellikler yaş ile bağlantılı olarak değişmekte, aynı yaş gruplarına mensup kişiler aynı zamanda ortak değerler, duygular, davranış biçimleri, düşünce yapısı sergileyen kuşakları oluşturmaktadırlar.

Türk Dil Kurumu'nda kuşak: Aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu, olarak belirtilmektedir. Bu kuşak farklılığı bir takım çatışmalara neden olmakta, bu çatışmaları önlemek için de şirketler bir takım farklı insan kaynakları uygulamalarına yönelmektedirler.

Literatüre baktığımızda çok çeşitli kuşak teorileri vardır. Çünkü her araştırmacı bir kuşağın başlangıç ve bitişine neden olan tarihsel ve toplumsal olayları farklı ele almaktadırlar. Günümüzde birçok araştırmacının dört farklı çalışan kuşaktan bahsettiği görülür (Wong ve diğ. 2008): *Veteranlar* (1925–1944), *Baby Boomerlar* (1945–1964), *X Kuşağı* (1965–1981) ve *Y Kuşağı* (1982-2000).

Y kuşağı günümüz iş yaşamında diğer kuşaklara göre farklı özelliklere sahiptir. Eğitim ve gelişime önem veren, kariyer planı yapan, şirket sadakati olmayan, sık iş değiştiren, iş odaklı çalışmayan, esnek çalışmayı tercih eden yönleri ile diğer kuşaklardan ayrılmaktadırlar. Bu özellikleri iş ortamında diğer kuşaklar ile çatışmalarına neden olmakta ve bu durum şirketlerin Y kuşağına yönelik insan kaynakları uygulamalarını yeniden düzenlemelerine yol açmaktadır.

Çalışmanın devamı şu şekilde organize edilmiştir: İkinci bölümde insan kaynakları yönetiminin tanımı yapılarak, fonksiyonları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, kuşaklarla ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Her kuşak tanımlanmış özellikleri belirtilmiştir ve kuşaklarla ilgili farklı teorilere yer verilmiştir. Ayrıca günümüz çalışma hayatındaki kuşaklar tanımlanmıştır. Dördüncü bölümde ise, Türkiye’de iş yaşamındaki günümüz kuşaklarına yer verilmiştir. Bu konuda bir uzman görüşüne başvurulmuştur. Beşinci bölüm çalışmanın uygulama kısmıdır. Bu bölümde çağrı merkezi sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin Y kuşağına yönelik uygulamaları incelenmiştir, konuyla ilgili yapılan çalışmalar sunulmuştur. Son bölümde ise çalışma sonuçlandırılmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI

İnsan, üretim sürecinin vazgeçilmez nitelikteki bir parçası ve aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir organizasyonda, en üst yöneticiden en alt kademedeki iş görene kadar tüm çalışanları kapsar. İnsan kaynakları terimi organizasyondaki işgücünü kapsadığı gibi organizasyon dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade eder (Sadullah 2009).

İnsan kaynakları yönetimi, şirketlerin hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve iş gören beklentilerinin karşılanması ve gelişiminin sağlanması olarak tanımlanabilir (Palmer ve Winters 1993). Bu tanıma göre insan kaynakları, bir yandan insanın şirkette yüksek performans ile çalışmasını, diğer yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlar. Dolayısıyla insan kaynakları, işgücü verimliliğini arttırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi denge sağlayıcı bir özelliğe sahiptir (Sabuncuoğlu 2009).

İnsan Kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünün en etkin ve en verimli şekilde çalıştırmaktır. İnsan Kaynakları, iş için eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması, uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne adaptasyonu, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve grup arasındaki ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, kurumsal iklimin oluşması, çalışanların eğitim ve gelişmesi uygulamalarını kapsar (Fındıkçı 1999).

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farkı, devamsızlık, işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikayetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları konularında yaşanan olumsuzlukların nedenini araştırarak çözüm yolları getirerek iş gücü kaynağının etkinliğini ve verimliliğini sağlamaktır.

Tablo 2.1: İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında rol ve örgütsel konum açısından farklar.

	İnsan Kaynakları Yönetimi	Personel Yönetimi
Organizasyon İçinde Tutumu	Üst Yönetim kademesinde	Genelde üst yönetimin altında ve bazı durumlarda muhasebe birimine bağlı
Karar Alma ve Yetki	Stratejik ortak, stratejik kararların alınmasında eşit paya sahip. Emir Komuta yetkisi	Daha çok sorulduğunda görüş bildirme ve operasyonel nitelikli sınırlı karar alabilme. Kurmay yetki
Misyon	Organizasyonun rekabet edebilirliğine doğrudan katkıda bulunmak	Personel ile ilgili faaliyetlerde organizasyonun ihtiyacını karşılamak
Faaliyet Derinliği	Tüm yönetim kademeleri ve çalışanları kapsar	Daha çok çalışanlara yönelik

Kaynak: Sadullah 2009

2.1 İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan kaynakları planlaması, mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte şirketin ihtiyaç duyacağı insan kaynağının niceliği ve niteliğinin belirlenmesidir. İnsan kaynakları yönetiminin ilk ve önemli bir koşulu şirketler için gerekli ve yeterli iş gören ihtiyacını önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır (Sabuncuoğlu 2009).

Acar (2009)'a göre, insan kaynakları planlaması, aynı zamanda, doğru sayıda uygun kişinin doğru işte ve doğru zamanda bulundurulmasını sağlayacak şekilde örgütün insan kaynakları ihtiyacını belirlemesidir. İç ve dış işgücü arzıyla örgütün belirli bir zaman çerçevesinde öngördüğü iş gören açıklarının uyumlaştırılmasıdır. Gelecekteki insan

kaynakları ihtiyacının sistemli bir şekilde değerlenmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak için atılması gereken adımların belirlenmesi surecidir.

2.2 İŞ ANALİZİ VE TANIMLARI

Uyargil (2009)'e göre, iŐletmeler önceden belirlenen amaçların gerçekleŐtirilebilmesi için çalışanların yaptıkları işleri, bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlar ile anılan gruplara ayırmıŐlardır. İŞletme faaliyetlerinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve tanımlarının yapılması gerekmektedir. İŞ analizi ile gerçekleŐtirilen faaliyetleri oluşturan işlerin birbirleri ile olan ilişkileri saptanmaktadır. İŞ analizi ile işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşulları belirlenir. Kısaca iş analizi, iş görenler tarafından yerine getirilen işin ayrıntılı olarak incelenmesidir (Sabuncuoğlu 2009).

2.3 İŞ GÖREN BULMA VE SEÇME

İŞ gören bulma ve seçme, işletmenin işe alma politika ve planlarına uygun bir Şekilde gerçekleŐen, doğru işe doğru eleman alınmasını sağlayan bir surettir. İŞe alınması planlanan iş görenlerin nitelik ve niceliği önceden saptanması gerekir. Eğer doğru işe doğru eleman alınmaz ise işletmelerde kişi ile iş arasında uyumsuzluk yaŐanır. Böylece verimlilik düŐüşü, çatıŐma, işgücü kaybı, iş kazalarında artış ya da işten çıkma yaŐanabilir (Sabuncuoğlu 2009).

İŞ gören seçimi, işe baŐvuran adayların hangilerinin işe alınacağına karar verme ile ilgili faaliyetlerden oluşan bir surettir. Bu sure, adayların belirli işlerin görülmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve diğer özellikleri taŐıyıp taŐımadıklarını belirlemeye çalıŐıldıęı bir surettir. İŞ gören seçimi, adayların baŐvurularının alınması ve kabul ile başlayıp işe alınma kararının verilmesi ile sona erer (Acar 2009).

2.4 EĞİTİM VE KARIYER GELİŞTİRME

Genel anlamda eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimin arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren bir araçtır. İşletmelerde ise, çalıştırılan insan gücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının uygulanarak iş görenlerin bilgi beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanır (Sabuncuoğlu 2009).

Günümüzde şirketlerin artan rekabet koşullarında başarılı olabilmeleri için çeşitli bilgi beceri ve yetenekler ile donatılmış, motivasyonu yüksek kendi amaçlarını işletmenin amaçları ile uyumlaştırmış işgücüne sahip olmaları gerekmektedir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmiş, çalışanlar bilgi işçisi haline getirilmiş, bilgiyi yaratmanın ve bilgiyi paylaşmanın önemi ortaya çıkmıştır. Eğitim ile şirketin rekabet gücünü arttırmak mümkündür (Özçelik 2009). Çalışanların işletmelerde yaşanan ekonomik, sosyal, teknolojik ve organizasyonel değişimlere ayak uydurabilmesi için sürekli ve planlanmış eğitimlere ihtiyaçları vardır.

Kariyer, kişinin iş hayatı boyunca yer aldığı basamaklı mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir (Aytaç 1997).

Kariyer planlaması ise kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Burada önemli nokta kariyer planlaması yapılırken kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yeteneklerin belirlenmesidir. Kariyer planlaması ile insan kaynaklarının etkin kullanılması, çalışanların yükselme ihtiyaçlarının tatmini için onları geliştirme, iş başarılarını yükseltme, sadakatleri, iş tatminleri ve işe bağlılıkları sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu 2009).

2.5 PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uygun olup olmadığını araştıran ya da işteki başarısını belirlemeye çalışan objektif

analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Bir başka ifade ile işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesidir (Sabuncuoğlu 2009).

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Performans değerlendirmenin asıl amacı ödüllendirme ve geliştirme olsa da, değerlendiren ile değerlendirilen arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngörmektedir. Performans değerlendirme, insan kaynakları planlaması, ücret ve maaş yönetimi, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten ayrılma kararları gibi, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında çalışanlara yönelik kararlar alınmasında etkili olmaktadır (Uyargil 2009).

2.6 İŞ DEĞERLEMESİ VE ÜCRETLENDİRME

İş değerlemesi, ücret saptamak amacı ile işletme içindeki işlerin birbirleriyle karşılaştırılarak görece değerlerini sistematik bir biçimde belirleme sürecidir. Örgütsel amaçlara en fazla katkıyı yapan iş, diğer işlere göre daha önemlidir ve daha fazla ücret ödenir. Bu duruma eşit işe eşit ücret ilkesi denmektedir (Sabuncuoğlu 2009).

2.7 ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE ÖZLÜK İŞLERİ

İşverenler ile iş görenler arasındaki ilişkilerin yasal düzenlemesi endüstri ilişkileri kavramı ile sağlanır. Sendikal faaliyetler, toplu sözleşme anlaşmaları ve hukuksal yaptırımlar bu kapsamda ele alınır. Çalışanların işe giriş ve çıkışları, maaşları, çalışma saatleri, ek kazançlar ve benzeri bürokratik ve operasyonel işlemler, özlük işleri kapsamında insan kaynaklarının bir fonksiyonu olarak gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu 2009).

2.8 İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞÇİ SAĞLIĞI

İş güvenliği ve işçi sağlığı, işyeri ile sınırlı sağlık ve emniyet tedbirlerinin yeterli koruma sağlayamayacağını kabul eden ve işçinin sağlığını ve güvenliğini etkileyen ve

ilgilendiren ve iş yeri dışından kaynaklanan riskleri kapsamına dahil eden kavramlardır (Arıcı 1999).

İşçi sağlığı, sağlıklı bir yaşam çevresi için gereken sağlık kurallarını içerirken, iş güvenliği çalışanın yaşamına ve vücut bütünlüğüne yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılması için gerekli teknik kuralları ele alır. İş güvenliğinin konusunu, işin yapılmasından doğan tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması için gerekli yolların araştırılması ve bu yolda ilgili kuralların uygulanması oluşturur. İşverenler bu konuda iş görenleri işin yapılmasında dolaylı oluşabilecek tehlikelere karşı korumakla yükümlüdür. (Sabuncuoğlu 2009)

3. KUŞAK FARKLILIKLARI

Birçok araştırmacı tarafından kullanılan Kupperschmidt (2000) tanımına göre: Kritik gelişme dönemlerinde, ortak doğum yılını, yaşı, lokasyonu ve yaşamda belirli olayları paylaşan, tanımlana bilen insanlar grubuna kuşak denilmektedir. Kuşaklar aynı çağın şartlarını yaşamış, dolayısıyla birbirine benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş kişilerdir. Aynı kuşaktan olan insanlar ortak tarihsel ve sosyal tecrübeleri paylaşırlar, bu da kuşakları birbirinden ayırmamıza yardımcı olur (Wong ve diğ. 2008). Günümüzde iş yaşamıyla ilgili magazinlere, danışmanlık yayınlarına ve hatta gazetelere baktığımızda birçok farklı kuşaktan bahsedildiğini görürüz. (Pery ve Urwin 2011).

Kuşakların kendilerine özgü özelliklerini ve değerlerini anlamak, araştırmak sadece sosyal bilimcilerin ilgi alanında olmaktan çıkmıştır. İş dünyası da her kuşağın sahip olduğu kendi toplumsal değerleri ve alışkanlıklarını anlamak, bilmek istemektedir. Amaç, hem kuşaklara göre pazarlama stratejilerini belirlemek hem de yönetsel anlamda işveren markası yaratmak, en çok tercih edilen şirket olmak, şirket bağlılığı yaratmak ve işgünü kaybı yaşamamaktır.

3.1 KUŞAK TEORİLERİ

Literatüre baktığımızda çok çeşitli kuşak teorileri vardır. Çünkü her araştırmacı bir kuşağın başlangıç ve bitişine neden olan tarihsel ve toplumsal olayları farklı ele almaktadırlar. Aşağıda çeşitli araştırmacıların kuşak aralıklarını gösteren tarihler Tablo 3.1'de yer almaktadır.

Tablo 3.1: Araştırmacılara göre kuşak aralıkları

Howe ve Strauss (2000)	Veteranlar (1925-1942)	Patlama kuşağı (1943-1960)	13.Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Lancaster ve Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965- 1980)	Milenyum Kuşağı, Patlama Yankısı, Bebek Kırılması, Y Kuşağı, Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965- 1977)	Milenyumular (1978-200)	-
Oblinger ve Oblinger (2005)	Yetişkinler (-1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965- 1980)	Y kuşağı, Net Kuşağı, Milenyumular (1981- 1995)	Milenyum Sonrası (1995-)
Tapscoot (1998)	-	Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964)	X Kuşağı (1965- 1975)	Dijital Kuşak (1976- 2000)	-
Zemke ve diğ. (2000)	Gaziler (1922- 1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960- 1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-

Kaynak: Reeves ve Oh 2008

Tabloda görüldüğü üzere her ne kadar farklı tarihler ile farklı kuşak tanımlamaları yapılsa da, hemen hemen aynı dönemlerde kuşak değişimlerinin olduğu sonucu çıkarılabilir. Bu sebepten detaylı olarak bu teorilerden bir tanesi, en çok atıf alan çalışmalardan biri olan Howe ve Strauss (2000)'un kuşak teorisi detaylı olarak açıklanmıştır.

Howe ve Strauss (2000)'un kuşak Teorisi:

Doğum yılları kuşakları birbirinden ayırmada kullanılsa da aslında en küçük etkiye sahiptirler. Esasında, birçok uzman kuşakların kronolojiden daha çok tarihten etkilendiklerini savunurlar (Reeves and Oh, 2008). Howe ve Strauss (2000)'a göre doğum yıllarından ziyade kuşakları tanımlayan üç özellik:

Aidiyet Algısı: Kuşağa gençlik döneminden başlayan ve genç yetişkinlik döneminde pekişen bireyin kendisi tarafından hissedilen aidiyettir.

Ortak inançlar ve davranışlar: Aileden, kariyerden, kişisel yaşamından, politikasından ve dininden vs. gelen tutumlar ve kişinin iş seçimi, evliliği, çocukları, sağlığı, cinsiyeti tarafından belirlenen davranış şekli kuşağı karakterize eder.

Tarihte aynı yerde bulunma: Kuşağın gençlik ya da genç yetişkinlik döneminde meydana gelen bireyi şekillendiren tarihsel trendlerdeki dönüşümler (örneğin liberallikten daha muhafazakâr bir politik görüşe geçmek) ve Vietnam savaşı gibi belirli olaylar.

Strauss ve Howe (2000)'un Kuşak Teorisi kuşakların dünyanın neresinde olursa olsun 360 ° döngüsel olduğunu, başladıktan sonra tekrar kendini tekrarladığını anlatan bir teoridir. Toplam 4 arkitip vardır ve her bir arkitip bir kuşağın özelliğini oluşturur. Bir kuşak ortalama 15–20 yıl sürer. Bu döngü 80–90 yılda tamamlanıp tekrar başa döner. Bu dört arkitip aşağıdaki gibidir:

Prophet Dönemi:

Prophet dönemine kahin dönemi de denir. Dünya ne zaman bu dönemi yaşasa nüfusta bir artış doğum oranında bir yükselme olmaktadır. 1945-1964 yılları arasında doğanlar *Baby Boomer* kuşağı olarak adlandırılanlar.

Prophet kuşağı, krizden sonra yenilenmiş bir toplum yaşantısı ve toplum kuralları döneminde doğmuştur. Prophetler krizden sonra teslim olmuş, mücadeleci bir uyanışçı, moral ve disiplinlere konsantre olmuş ve diğer bir krize doğru giden bir çocuk olarak büyür. Tarihteki bu yerleri sebebiyle, bu kuşaklar gayretli ve lider olarak hatırlanma eğilimindedir. Onların ana katkısı vizyon ve değerler alanındadır. Bunlar idealistlik savaşını yürüten ve diğerlerini fedakârlığa teşvik eden moralistlerdir. Birkaçı birbirleriyle çatışmıştır ve yaptıklarından daha çok ilham veren sözleriyle hatırlanırlar.

Nomad Dönemi:

Nomad dönemine göçebe dönemi de denir. Göçebelerin özelliği her gittikleri toprakta tutunmak için duyguyu bırakıp rasyonellikle, mantıkla, sert kararlar ile sonuca ulaşmalarıdır. 1965-1979 yılları arasında doğanlar X Kuşağı olarak adlandırılırlar.

Nomad kuşağı yetişkinlerin devlet kurallarına saldırdıkları zamanında doğmuştur. Bu zaman sosyal fikirlerin zamanıdır. Bu dönemde koruma altında bir çocuk olarak büyür ve sonrasında hızlı tempolu yabancılaşmış yetişkin yıllarına sahip eğitici orta yaş lideri olurlar. Onların topluma ana katkıları özgürlük, hayatta kalma ve onurdur. Nomadlar problemlere bireysel ve eğitici çözümler bulmayı tercih eden kurnaz realistlerdir.

Hero Dönemi:

Hero dönemine kahraman dönemi de denir. Herolar dünyaya soru sormak için gelmişlerdir. Sürekli sorguladıkları için 1980- 2000 yılları arasında doğanlara Neden jenerasyonu (*Why Generation*) anlamına gelen Y Kuşağı olarak adlandırılır.

Herolar faydacılığın kendine güven zamanı sırasında doğmuştur. Takım çalışmasına yönelen genç iyimserler haline gelirler. Orta yaşlarında enerjik kendine güvenen bireylere dönüşürler. Anahtar kelimesi soyut bir manası olan mutluluktur. Keyif alma ve kendini iyi hissetme odak noktadır.

Artist Dönemi:

Artist dönemine sanatçı dönemi de denir. Artistler fazlaca korumacı olarak büyütülürler. 2000 ve sonrasında doğanlara Z Kuşağı olarak adlandırılır.

Artistler sosyal, konforuna düşkün yetişkinler haline gelirler. Daha sonrasında sırası ile süreç odaklı orta yaşlı liderler ve ileriki dönemlerde ise düşünceli yaşlılar olurlar. Tarihteki bu durumları sebebiyle sakince büyüyen esnek, anlaşmacı liderler olarak hatırlanırlar.

2000- 2020 arasındaki artist döneminden sonra tekrar Prophet dönemine söyleyen Kuşak Teorisi, günümüzde doğan Z kuşağının özellikleri ile 1925-1944 yılları arasında doğmuş *Veteranlar* ile aynı Artist dönem özelliğini gösterdiğini belirtir.

3.2 GÜNÜMÜZDE İŞ YAŞAMINDAKİ KUŞAKLAR

Günümüzde birçok araştırmacının dört farklı çalışan kuşaktan bahsettiği görülür (Wong ve diğ. 2008): *Veteranlar* (1925–1944), *Baby Boomerlar* (1945–1964), X Kuşağı (1965–1981) ve Y Kuşağı (1982–2000).

Tarihte ilk iş yaşamından bu yana, birçok farklı kuşaktan insanlar, çocukları ve anne-babaları yaşındaki insanlarla yan yana çalışmaktadır (Zamke ve diğ. 2000). Yöneticiler anlamışlardır ki, iş yaşamında, umutlar, öğrenme stilleri, beklentiler, kültür, cinsiyet ve diğer karakterler kadar, yaş da önem arz etmektedir (Gursoy ve diğ. 2008).

Araştırmacılar ve sosyal bilimciler kuşak terimini, bazı belirgin tarihsel ve sosyal tecrübeleri, belirli zaman diliminde, birlikte yaşamış insanları işaret etmek için kullanırlar. Liderler, her kuşağı anlayarak ve onlara gelişimleri için ihtiyacı olanı vererek, çalışanlarının üretkenliğini, moralini ve algılarını artırırlar (Kogan 2007). İş yaşamında farklı kuşaktan gelen insanlar liderlik pozisyonu için birbirleriyle mücadele içindedir (Raines 1997). *Baby boomerlar*, X kuşağı ve Y kuşağından insanlar aynı iş için birbirleriyle mücadele ederler ve genelde genç kuşaktan olanlar bu mücadeleyi kazanırlar (Gursoy ve diğ. 2008). X kuşağı ve Y kuşağından insanlar *baby boomerların* sahip olmadığı yeteneklere sahip oldukları için kendinden büyük insanları yönetirler (Kogan 2007).

Eskiden değişik kuşaktan insanlar birlikte çalışırlardı ama genelde iş tanımlarına ve sistemin getirdiği hiyerarşiye göre birbirlerinden ayrılırlardı. (Gursoy ve diğ. 2008). Yönetim stili yukardan aşağıya bürokratik yaklaşıma göre idi (Hogan ve diğ. 1994). Bu da değişik kuşaktan insanların birlikte iş birliği ile çalışıp, müşteriye mümkün olan en iyi servisi ya da ürünü vermenin gerekli olduğu ortamlarda problem yaratmaktaydı.

Günümüzde değişik kuşaktan insanların birlikte çalışması kaçınılmazdır. Kuşaklar kavramını anlayan ve önemseyen organizasyonlar başarıya daha yakındır. Kuşaksal farklılıklar, özellikle *Baby Boomer* kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı literatürde yaygın bir şekilde tartışılmaktadır (Reeves ve Oh 2008).

3.2.1 Veteranlar (1922–1945)

Bu kuşak, birçoğu emekli olsa da, iş yaşamındaki en yaşlı kuşaktır. Gelenekselciler, sessizler, sessiz kuşak, olgunlar ve büyük kuşak olarak da bilinir. Bu kuşağın üyeleri diğer birçok olayla birlikte ekonomik krizlerden ve ikinci dünya savaşından etkilenmişlerdir. Disiplinli ve muhafazakâr olarak bilinirler (Niemic 2002). Formaliteden, emir komuta zincirinden hoşlanırlar ve işleri geçmişte olduğu gibi yapmayı tercih ederler. Sadık, motive, grup çalışmasına ve paylaşımcılığa yatkın çalışanlar olarak bilinirler. İş yaşamında tutarlı bir performans sergilerler. Geçmişe takılmış ve yeniliklerden uzaktırlar. Teknolojiye ayak uydurmakta zorluk çekerler. Hiyerarşiye dayanan organizasyonel yapıyı tercih ederler. Çalışkan, tutarlı, detaycılardır.

Günümüzde iş hayatında veteran sayısı çok az olduğu için literatüre bakıldığında yeni yapılan çalışmalarda artık veteranlara pek yer verilmediği görülür.

3.2.2 Baby Boomerlar (1945-1964)

Bu kuşağa *baby boom* (bebek patlaması) denilmesinin sebebi, bir önceki nüfus sayımına göre bu dönemde ekstra 17 milyon bebek dünyaya gelmiştir (O'Bannon 2001). Amerikan toplumuna nüfus büyüklüğü sebebiyle, en çok etki eden topluluktur. Bu kuşak, Vietnam savaşı, Kennedy suikastı, cinsel devrim ve sivil haklar isyanı gibi önemli toplumsal olayları yaşamıştır. Birçok organizasyonda lider ve yönetici konumunda olan bu kuşak insanları, geçmişte yıllarını, güce karşı protesto ederek geçirmişlerdir.

En yaşlı *baby boomer* şimdi 67 yaşında olduğuna göre, bütünü düşünürsek, bu kuşak kariyerlerinin son döneminin ortalarında. Önümüzdeki 20 yıl, emeklilik yaşının ortalama 65 olduğu düşünülürse, bu kuşağın hepsi emekli olmuş olacaklardır. *Boomer lar* çok çalışmanın ve bir şeylerden fedakârlık etmenin, başarı için ödenen bir bedel olduğunu düşünürler. İşkolik trendi başlatmışlardır (Glass 2007).

3.2.3 X Kuşığı (1965–1981)

Bu kuşaktaki insanların sayısı takip ettikleri *baby boom* kuşağına göre daha azdır. MTV gibi müzik kanallarından, AIDS gibi olaylardan etkilenmiş, dünya çapında bir rekabetin, bilgisayar ve video oyunlarının içinde büyümüşlerdir.

X kuşağı insanları tipik olarak olumsuz ve bireycidir (Smola ve Sutton 2002). Çeşitlilik ve değişimden hoşlanırlar. Çalıştıkları organizasyona karşı sadık olmadıkları görülür, bir önceki kuşağa göre daha fazla bağımsız ve bencil oldukları gözlemlenir (Hart 2006). Ailelerine ve arkadaşlarına daha sadıklardır. Bunun sonucunda da çalıştıkları işi bırakmaları ve daha iyi pozisyon, maaş ve kendileri için daha iyi olanı seçmeleri kolaydır. Diğer taraftan da para her zaman onları motive edemeyebilir ama paranın yokluğu motivasyonlarının kaybolmasına neden olur (Karp ve diğ. 2002).

Baby boomerlara göre otoriteye itaat etmezler. Otorite figürünü sürekli sorgularlar. Destek almaktan hoşlanırlar. Değişime çabuk ayak uydururlar. Esnek iş çizelgelemelerini tercih ederler. İşle ilgili amaçlarsa kendi kişisel değer ve amaçları daha fazla önemlidir. İş yaşamıyla ve sosyal yaşamlarıyla denge kurmak için daha önceki kuşaklar göre daha fazla heves etmişlerdir ve çalışmışlardır (Jenkins 2007). Genelde anne babaları çalışan çocuklar olarak büyümüşlerdir. Sürekli öğrenmeye becerilerini geliştirmeye değer verirler (Bova ve Kroth 2001). Teknik becerileri fazladır. Girişimci, yaratıcı, pratiktirler ve iyimserdirler. Bireysel olmalarına rağmen takım çalışmasını *baby boomerlara* göre daha çok severler (Karp ve diğ. 2002).

3.2.4 Y Kuşığı (1982–2000)

Y kuşağına verilen isimler hala bitmemiştir. *Millenials*, *Nexters*, Kuşak www, Dijital kuşak, Kuşak E, Net kuşak gibi isimler şimdiye kadar verilmiş isimlerdir. Y kuşağı teknolojiyle büyümüştür ve hayatlarının büyük bir kısmında teknolojiye sahip olmaya alışmışlardır. Bilgisayar ve dramatik teknolojik değişimler bu kuşağı şekillendirmiştir. Teknolojiye çok yatkındırlar. Genel olarak X kuşağıyla benzer karakterleri çok fazladır. Değişimden hoşlanırlar ve işleri güvenli bir şekilde yapmanın önemli olduğunu düşünmezler (Hart 2006). Becerilerini geliştirmeye önem verirler ve yeni fırsatları

denemekten hoşlanırlar. X kuşuğı gibi iyimserdirler, iş yaşamında tercih edilirler. Kendilerine güveni oldukça fazladır, insanlarla birlikte hareket etmeyi severler ve sosyaldirler (Smola ve Sutton 2002).

Y Kuşuğı iş, öğrenme, insan ilişkileri hakkında, büyüdükleri çevre sebebiyle diğer kuşaklardan daha farklı düşünmektedir. Sorumluluk almaya değer verirler ve kararlara, aksiyonlara katkıda bulunmayı isterler (McCrindle ve Hooper 2006). Eğitimin önemini kavramışlardır. Talepkar olarak karakterize edilirler (Martin 2005). Kendine en çok güvenen kuşaktır (Glass 2007). X kuşuğı gibi girişimcidirler ve daha az süreç odaklıdır (Crapton ve Hodge 2006).

4. TÜRKİYE’DE İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR

Günümüzde değişen pazar koşulları, gelişen teknoloji, globalleşmenin artması, rekabetin zorlaşması, ekonomik krizlerin artması şirketler ayakta durabilmek için bir takım önlemler almaya çalışmaktadırlar. Örgütlerin yönetiminde stratejik bakış açısı olmazsa olmaz bir yönetim biçimi haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde de stratejik bakış açısı benimsenmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde, insan kaynaklarının fonksiyonları belirlenen şirket stratejisi doğrultusunda değişmektedir.

Sürekli değişimin yaşandığı günümüz dünyasında toplumsal yapıda, inançlarda, yaşam tarzlarında, kişilerin tutum ve davranışlarında da değişim görülmektedir. Bu değişim toplumsal anlamda ebeveynler ile çocukları arasında yaşanan kuşak çatışmalarına neden olmaktadır. Fakat kuşak çatışması, artık sadece ailelerin yaşadığı bir sorun olarak görülmemekte, iş dünyasındaki yönetsel olarak yaşanan sorunların nedenlerinde biri haline gelmiştir.

Genç nüfusun iş yaşamına katılması ile birlikte, iş yaşamında yıllardır yer alan bir ve iki önceki kuşaklar arasında bir takım iş yapış tarzlarında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farklılıkları anlamak ve örgüt ikliminde oluşan ya da oluşabilecek çatışmaları önlemek adına literatürde bir takım kuşak teorileri üretilmiştir. Bunlardan 3. bölümde detaylı bir şekilde bahsedilmiştir.

Türkiye’deki kuşak farklılıklarını ele alan bilimsel bir çalışma henüz yapılmamıştır. Türkiye’de kuşak teorileriyle ilgili kapsamlı çalışmalar yapan, akademisyenlikten ziyade konusunda uzman, iş yaşamında çalışan ve şirketlere danışmanlık yapan profesyoneller bulunmaktadır.

Bu bölümde Türkiye’de iş yaşamındaki kuşakların özelliklerini açıklamak için uzman görüşüne başvurulmuştur. Şirketlere konu ile alakalı danışmanlık yapan Sayın Evrim KURAN ile yapılandırılmamış mülakat yöntemi kullanılarak görüşülmüştür. Görüşmeler ses kayıt cihazı ve not alınarak aşağıdaki şekilde derlenmiştir.

Türkiye’de günümüzde iş yaşamında çalışan kuşaklar, *Baby Boomer* kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağıdır.

4.1 BABY BOOMER KUŞAĞI VE ÖZELLİKLERİ

Türkiye’de artan işsizlik nedeni ile 1990’larda yaşlı insanların işgücünden ayrılması ve yerini genç nesillere bırakmasının işsizliği durduracağı beklentisi ile hükümet emeklilik yaşını düşürmüştür. Erken emeklilik teşviklerinden dolayı *Baby Boomer* kuşağı çalışanları bugün Türkiye’de geniş bir çoğunluğa sahip değildir. Türkiye’deki *Baby Boomer* kuşağı 1945–64 yılları arasında doğanlar olarak göz önünde bulundurulabilir. 1946 ve 1964 yılları arasında dünyada göze çarpan sorunlar insan hakları hareketleriyken, Türkiye çok partili sisteme geçiş sahnesindeydi. Askeri darbe gibi gelişmeler, Türkiye’deki *Baby Boomer* kuşağının psikolojisinin şekillenmesinde kilometre taşı olmuştur.

Baby Boomerlar iş yaşamında sıkı çalışma, ilişki odaklı olma, değişim ajanı olma ve rekabetçi olma özellikleriyle karakterize olurlar. *Baby Boomer* yöneticiler planlamak, organize etmek, yönlendirmek ve kontrol etmek konularında başarılıdırlar.

Bu kuşağın işe alım sürecinde öne çıkarılan konular, kazanca vurgu yapmak ve güçlü yanları kullanabilme olanağı sağlamaktır.

Geliştirme sürecinde, kişisel geri bildirim ve kişisel gelişim planı yapmak ve teknik olmayan alanlarda gelişimini sağlamak gerekmektedir.

Baby Boomerları motive ederken ise kurum içi değerlerine vurgu, süreç odaklı değerlendirme, onurlandırma, uzlaşarak karar alma gibi konulara odaklanmak gerekmektedir.

4.2 X KUŞAĞI VE ÖZELLİKLERİ

Türkiye’de X kuşağı 1965–79 yılları arasında doğanları içerir. Bu yıllar boyunca ülke sağ–sol çekişmeleriyle uğraşıyordu. 70’li yıllardaki bu politik çekişme apolitik, bireyci ve pragmatik genç nüfusun oluşmasına sebep olmuştur.

X kuşağı yöneticileri şirketin hissedarlarına maksimum kar sağlamak ve söz verilen rakamı tutturmak ile görevli olmuşlardır.

X kuşağını işe alırken performans değerlendirme ve özerklik alanına vurgu yapmak gerekmektedir.

Geliştirme sürecinde iletişim ve ilişki yönetimi programları ile etkileşimli teknolojik materyal kullanımı konularına ağırlık verilmesi gerekmektedir.

Motive ederken de iş tanımını geniş tutulması, sonuç odaklı değerlendirme, yeni sorumluluklar verme ve yetenek gelişimi konularını vurgulamak gerekmektedir.

4.3 Y KUŞAĞI VE ÖZELLİKLERİ

Türkiye’de 1980 ve 2000 yılları arasında doğanlar Y kuşağı sayılmaktadır. Özellikle 1980 sonrasında yaşanan teknolojik ve toplumsal gelişmeler bu tarihi belirlemiştir. Fakat Batıda 1975’ve sonrasında doğanlar Y kuşağı sayılmaktadır. Çünkü Batı’da ilk PC’nin girdiği zaman bu dönemdir.

Hayata bakışları, iş hayatından beklentileri, yönetim ve yönetilme anlayışları farklı olan Y kuşağının iş dünyasındaki sayısı giderek artmaktadır. Bu önemli topluluk, önümüzdeki yıllar içinde çalışanların büyük bir kısmını oluşturacak ve yönetici kadrolarını dolduracaklardır. Bu artışa paralel olarak şirketlerin bu nesli anlama çabaları da yoğunlaşmaktadır.

Y kuşağı Türkiye nüfusunun % 35’ini oluşturmakta ve onların gerçek potansiyellerine uygun iş modelleri geliştirmek, Türkiye’nin ekonomik ve sosyal geleceği için hayati

önem taşımaktadır. Y Kuşağı sadece Türkiye'deki yeni nesli değil, aynı zamanda yeni iş anlayışını da temsil etmektedir.

Dünyanın pek çok yerinde olduğu gibi, yeni mezun ya da mezun adaylarını hedefleyen geleneksel pazarlama anlayışı sıkıntı çekmektedir. Şirketler için en büyük mücadele alanı bu genç yetenek havuzunun ilgisini çekmek ve kalıcılığını sağlamak için her zamankinden daha çok çalışmak zorunda kalmalarıdır.

Employer Brand International tarafından 2010'da yapılan global araştırma, Y Kuşağının iş seçimlerini etkileyen faktörleri araştırmıştır.

Olumlu faktörler şöyledir: Saygın bir firmada çalışmak, fikir önderleriyle çalışma olanağına sahip olmak, iyi performans sonrası ödüllendirilmek, ilham veren liderlerle çalışmak, inovasyon kültürüne sahip bir organizasyonda görev almak ve arkadaş canlısı bir çalışma ortamıdır.

Olumsuz faktörler ise şöyledir: Firmanın global perspektifi, organizasyonel sistemin gelişimi, net bir şekilde belirtilmemiş kariyer planları, yine net bir şekilde belirlenmemiş görev tanımı, işlevsel bir iş sürecinin olmamasıdır.

Bilinen kanının aksine Y kuşağı hemen yönetici olmak istememekte, sadece deneyimi yaşamak istemektedir. Şirketler Y kuşağının kariyerlerini planlarken, hemen yönetici pozisyonuna yükselterek onları kaybetmeyecekleri düşünerek yanlış bir uygulama içerisindedirler. Y kuşağına inisiyatif vermek, delegasyon yapmak, projelerde aktif rol almasını sağlamak ve deneyimi yaşamasına izin vermek şirketlerin uygulaması gereken insan kaynakları stratejisi olmalıdır.

Y Kuşağının beklentisi sadece bir müdür değil, saygı gösterebileceği bir liderdir. Bir birikimin yönettiği ekibin bir parçası olmak isterken, üstünü bir mentor, bir yol gösterici olarak görmek istemektedir.

Günümüzde yöneticilik topluma, çevreye ve hiyerarşide kendi altında kalanlara kalıcı katkı ve yarar sağlamak anlayışını benimsemektedir. Artık yönetici, çalışanlarının ve toplumun yaşam kalitesini yükselten, yaşadığı ortama değer veren ve değer yaratan varlık olmalıdır.

Y kuşağının işe alım sürecinde dikkat edilmesi gereken nokta rollerin yeniden tanımlanması ve gerçekçi kariyer olanaklarının paylaşımıdır.

Geliştirme sürecinde ise kariyer yönetimine ve yönetsel gelişim programlarına ağırlık verilmelidir.

Y kuşağını, takım çalışması, sık ve yakın geri bildirim, gecikmeden ödüllendirme ve uzun soluklu kariyer planı ile motive etmek gerekmektedir.

5. BİR ŞİRKET ÖRNEĞİNDE Y KUŞAĞINA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Genç nüfusun iş yaşamına katılması ile birlikte birçok kuşak birlikte çalışma hayatında yer almaktadır. Bu durum kuşaklar arası iş yapış tarzlarındaki farkları ortaya çıkarmıştır. Günümüz şirketlerindeki hali hazırda uygulanan kültürler ve değerler bu farklılıklar ile baş etmede yetersiz kalabilmekte, gelecekte çoğunluğu oluşturacak olan Y kuşağının şirket bağlılığını ve çalışan memnuniyetini düşürmektedir.

1980 ve sonrası doğan Y kuşağı mensupları iş hayatında yaklaşık 10 yıldan beri giderek artan bir şekilde yer alıyorlar ve almaya da devam edecekler. Yöneticilerinin “ilgisiz”, “dikkatsiz”, “sadakatsiz”, “hemen yükselme isteği olan”, “sabırsız”, “tembel” gibi yakıştırmalarına ve onlardan memnun olmayan tavırlarına rağmen, artık onları şirkette tutmak, onları şirkete çekmek, mutlu olmalarını sağlamak şirketlerin geleceğine yatırım yapmaları açısından fark edilmiş ve önem kazanmıştır.

Bu araştırmada Y kuşağına mensup çalışanlarının şirketin diğer çalışanlarına göre azınlıkta olmadığı bir şirket seçilmiş ve Y kuşağına yönelik insan kaynakları uygulamaları olup olmadığı var ise neler olduğu konuları incelenmiştir.

Araştırmada görüşme (mülakat) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir (Karasar 2005). Araştırmada veriler, yapılandırılmamış mülakat tekniği ile şirketin ilgili insan kaynakları uzman ve yöneticileri ile görüşülerek toplanmıştır. Yapılandırılmamış mülakat, diğer bir kişiyle yapılan sözel etkileşimin doğal akışı içinde herhangi bir görüşme protokolü olmaksızın kendiliğinden yapılan bir mülakat biçimidir (Türnüklü 2000). Yapılandırılmamış mülakatta araştırmacı, görüşme yapılan kişinin yanıtlarına bağlı olarak kendini sürekli yeniden yapılandırmak ve her verilen yanıtı koştur yeni soruları o an hazırlamak ve sormak durumundadır (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Bu araştırmada da mülakatlar, görüşülen kişilerin aktardığı konuyu

seyrine göre konu ile ilgili yeni sorular sorularak gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar sırasında bazılarında ses kayıt cihazı kullanılmış, bazılarında ise not alınmıştır.

5.2 ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI ŞİRKET HAKKINDA

Bu araştırma, çağrı merkezi sektöründe faaliyet gösteren ve sektörün öncü isimlerinden olan bir şirkette gerçekleştirilmiştir. Şirketin gizlilik politikası gereği şirketin ismi bu çalışmada “ABC” şirketin olarak belirtilecektir.

ABC şirketi 1999 yılında kurulmuş, şu an yaklaşık 7.500 çalışanı olan, Türkiye de 8 ilde, yurt dışında 2 ülkede faaliyet gösteren bir şirkettir. Araştırma için bu şirketin seçilmesinin nedeni, çağrı merkezi sektöründe çalışanların genç nüfusa ait olmalarıdır. Dolayısıyla Y kuşağı çalışanlarının fazla olduğu bir şirkette onlara yönelik İ.K uygulamalarının diğer şirketlere göre daha fazla olacağı düşüncesi benimsenmiştir.

Çağrı Merkezi Sektörü Hakkında:

Çağrı merkezi dünyada ilk olarak 1960’lı yılların sonlarında istek ve şikayet iletilme aracı olarak ortaya çıkmıştır. ABD’de “ücretsiz hatlar” birçok şirket tarafından bir hizmet statüsü olarak sunulmuştur. 1970’lerin başında Continental Havayolları ilk ACD (Automatic Call Distributor – Otomatik Çağrı Dağıtıcısı) kullanmıştır. 30 sene önce müşterilerle bir temas noktası yaratmış şirketler rekabette öne çıkarken, bugün bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüzde büyük ve uluslararası bir sektör haline gelmiştir. (www.cagrimerkezleriderneği.org).

Çağrı Merkezleri Derneği’nin Türkiye’deki çağrı merkezi sektörüne yönelik sorunlar ve gelişim alanları Tablo 5.1 ve 5.2’de belirtilmiştir:

Tablo 5.1: Türkiye’deki çağrı merkezi sektörüne yönelik sorunlar

Sorunlar
Nitelikli eleman sıkıntısı
Mesleki eğitimin olmaması
Yabancı dil bilen eleman azlığı
Devlet desteğinin olmaması
Eleman ve teknolojik yatırım konusunda destek yok
Vergiler çok yüksek
Devlet sektör olarak görmüyor; devlette hizmet ihracı kavramı az yerleşmiş
Dünya Bankası fonları ve AB teşviklerinden yeterince faydalanılamaması
Yüksek maliyetler (Altyapı, Telekom)
Sektör hakkında bilgi ve güven eksikliği
Bilgi güvenliği endişesi
İş sonuçlarına güven duyulmaması
Sektör haline gelinmemiş olması
Sektörün ürün, hizmet ve kalite standartlarının oluşturulmamış olması
Yasal düzenlemelerin olmaması
Fiyat rekabeti
Yanlış maliyet hesabı yapılarak sektörün küçültülmesi, düşük karlılıklar
Kalitenin ikinci planda bırakılması
Yüksek çalışan devinimi
Çağrı merkezi operatörlüğünün meslek olarak görülmemesi
Çağrı merkezi operatörlüğünün saygınlığının olmaması
Sektörde kariyer planlamasının olmaması
Türkiye’deki ekonomik problemler

Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği “Dünya ve Çağrı Merkezi Sektörü” adlı sunumu

Tablo 5.2: Türkiye’deki çağrı merkezi sektörü gelişim alanları

Gelişim alanları
Maliyet Avantajları ile Sektörü Teşvik Etme.
Teknolojik Altyapıda Dünya Standartlarını Yakalama.
İnsan Kaynağının Sektöre Teşvik Edilmesi.
Sektörün Yatırım Yapacağı Bölgenin Fiziksel Çalışma ve Yaşam Standartlarının Yüksek Tutulması.

Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği “Dünya ve Çağrı Merkezi Sektörü” adlı sunumu

5.3 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Şirket İnsan Kaynakları çalışanları ve yöneticileri ile yapılan mülakatlarda, şirketin 2009 yılı sonunda 2010 yılı için İnsan Kaynakları stratejilerini belirlerken hazırlayıp hayata geçirdikleri Y kuşağı çalışanlarına yönelik bir projesi olduğu saptanmıştır.

Şirketin Eğitim ve Gelişim Müdürü aynı zamanda Y kuşağı Proje Direktörü projeyi şöyle anlatmıştır:

Biz çalışanlarımıza bu projeden önce kimler Y kuşağı, onlara nasıl davranmalıyız olarak bakmıyorduk. Her yılsonunda bir sonraki yıl için İK strateji toplantısı sırasında projelerimizi belirliyoruz. 2009 yılındaki toplantıda çalışanlarımızın duygularına da dokunuyor muyuz? Çalışanlarımızı anlayabiliyor muyuz? Onları iyi motive edebiliyor muyuz? Onlar ile duygusal bir bağımız var mı? Sorularını sorduk kendimize.

Bunun nedeni çağrı merkezi sektörünün zor ve turn over oranı yüksek bir sektör olmasından kaynaklanıyor. Yapılan iş gençlerin kafasında tam anlamıyla bir meslek olarak konumlandırılmış değildir. Müşteri temsilciliği işi onların gözünde geçici ve basamak olarak gördükleri bir iş. İşe girdikten yaklaşık 6 ay- 1 yıl sonra çalıştıktan başka bir işe geçebiliyorlar.

Fakat biz bu şekilde bakmıyoruz sektöre. Çağrı merkezi sektörü çok büyüyen bir sektör. Bugün 40-45 bin kişiyi istihdam ediyor ve bundan 3 yıl sonrasında 60 bin kişiyi istihdam edecek. Bu iş gençler ile yapılan bir iş ve onlara çok büyük bir istihdam alanı sağlıyor.

Kendi şirketimize baktığımız zaman turn over oranını azaltmak için çalışanda bağlılık yaratmak gerektiğini, bu işi bir kariyer olarak

görmelerini ve şirkete olan aidiyetlerinin güçlenmesini sağlamamız gerektiğini düşündük.

Bu düşünceden yola çıkarak şirketimizin demografik yapısına ve çalışanlarımızın ihtiyaçlarına bakmak istedik. Halihazırdaki İ.K uygulamalarımızı beğeniyorlar mı, yoksa farklı uygulamalara ihtiyaçları var mı sorularını sorduk.

Aynı zaman 2009 yılı içinde şirket olarak katıldığımız konferansların bir kaçında artık yeni bir neslin geldiği, bu yeni nesli yönetmenin de motive etmenin de yöntemlerinin farklılaştığını, kuşaklar arası bir takım çatışmaların olduğu, bu çatışmaların iyi yönetilmesi gerektiğini geleceğin İ.K trendleri arasında olduğu vurgulanmıştı.

Şirketimize bu açıdan baktığımızda çalışanlarımızın %80'i Y kuşağı, 1.seviye yöneticilerimiz ve takım liderlerimizin de %46'sı Y kuşağı olduğunu fark ettik. Hiçbir sektör bu kadar çok Y kuşağı ağırlıklı çalışan profili sergilememekte.

Dolayısıyla bu konu ile ilgili bir çalışma yapmamız, bu kuşağı tanımamız, onların ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda İ.K süreçlerimizi, uygulamalarımızı ve prosedürlerimizi yeniden gözden geçirmemiz gerektiğini düşündük. 2010 yılı başında bir danışman ile bu çalışmaya başladık.

İnsan kaynakları bölümü içinde bir proje ekibi oluşturduk. Her birimden 1'er kişi yer aldı. Ayrıca şirketin diğer bölümlerinden müdür ve yönetici seviyesindeki çalışanlarımızı da bu projeye dahil ettik.

5.3.1 Çalışan Değer Önermesi

Projeye başlarken şirketin Türkiye genelinde tüm lokasyonlarında çalışan herkes ile bir değerler çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada farklı lokasyonlarda çalışanların aynı

değerleri benimsediği ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonucunda çalışanlar seçmeleri için kendilerine verilen yüzlerce değer içinde lokasyon farketmeksizin öncelikli değer “Aile” yi seçmişlerdir. Bunu 2. sırada “Güven”, 3.sırada da “Saygı” takip etmiştir

Eğitim ve Gelişim Müdürü çalışan değerleri çalışmasını şöyle anlatmıştır:

Projeye başlamadan önce çalışanlarımızın hangi değerleri benimsediğini öğrenmekte onlara bir işveren markası yaratmak istedik. Bundan yola çıkarak onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak bir takım değişiklikleri yapmak için başlıklarımızı belirleyecektik.

Şirketimizin çalışanlara sunduğu bir değer önermesi olmalıydı. Employee Value Proposition (EVP) dediğimiz bu çalışma, sonucunda hem mevcut çalışanlara hem de potansiyel çalışanlara şirket olarak ne vaat ettiğimizi, kendisini nasıl bir ortamda bulacağını belirleyecekti.

Hem takım liderlerimize, hem müşteri temsilcilerimize ve tüm yönetici ekibimize bir takım anketler yaptırıp onlar ile workshoplar düzenledik. Onların bu konudaki beklenti ve ihtiyaçlarını dinledik. Kendilerine yaklaşık 500 adet değer verdik ve bunları kendi önem sıralarına göre belirlemelerini, ilk 3 sırayı belirtmelerini istedik. Çalışmanın sonucunda birinci sırada “Aile”, ikinci sırada “Güven” üçüncü sırada da “Saygı” çıktı.

İlk 3’e bakarak değer önermemizi oluşturduk. Genel olarak baktığımızda, şirketimiz çalışanları için müşterilerimiz çok önemli, yönetim için çalışan çok önemli, çalışana bir değer yaratmak çok önemli, genel olarak aile çok önemli, sosyal sorumluluk önemli, kariyer önemli, kişisel gelişim önemli. Çalışan değer önermemiz sonucunda tüm bu konuları kapsayan başlıkları belirledik ve projemize başladık.

Çalışan değer önermesi sonucunda belirlenen değerler aşağıdaki gibi tüm mevcut çalışanların ve potansiyel çalışanların benimseyeceği, kolay anlaşılabilir bir şekilde slogan haline getirilmiştir:

*7.500 Kişilik bir ailede kalplerin MÜŞTERİ için attığı,
Dostluğa değer veren, kalıcı ilişkilerin geliştiği,
Doğal Liderliği öğrendiğin,
Senin gibi binlerce Gençle, çalışırken eğlendiğin,
Kimi zaman iş okulu, kimi zaman yaşam okulu...
Sıkça alkışlandığın,
Teknolojinin tadına vardığın,
Türkiye'den aldığını Türkiye'ye veren,
İşi müşteri, gücü SEN olan
Bir yer var mı bildiğin?*

Hem çalışanların hem de şirketin değerlerinden oluşan bu sloganlardan, şirketin çoğunluğunu oluşturan Y jenerasyonunun daha samimi ve kendisine yönelik bir dilden hoşlandığı, kalabalık yapı içinde dostluğa önem verdiği, çalışırken gelişim olanaklarından faydalanmak istediği, takdir görmek istediği, teknolojiden hoşlandığı, toplumsal ve sosyal olaylara karşı duyarlı olduğu, şirketin ise bu istekleri sosyal sorumluluk projeleri ile çalışan mutluluğunu sağlayarak, müşteri odaklı bir şirket olmasına rağmen çalışana önem verdiği, eğitim ve gelişim olanakları sunduğu mesajları çıkmaktadır.

Çıkan bu sonuçlara göre proje şekillenmiş ve İletişim, İşe alım ve Eğitim ve Gelişim ana başlıkların altında çeşitli uygulamalar yapılmıştır.

Altında da yatay olarak hepsini kapsayan farklı başlıklar yer almaktadır. Yerelleşme, sosyal sorumluluk projeleri, üniversite işbirlikleri projeleri bu üç ana başlık altında da değerlendirilmiştir.

5.3.2 İletişim Uygulamaları

Y kuşağı projesi ile ilgili şirketin iletişim uygulamaları faaliyetlerini İç İletişim Birimi Yöneticisi şu şekilde anlatmıştır:

Proje kapsamında mevcut iletişim dilimizi inceledik. Bizim iletişim dilimiz şirket içinde Y jenerasyonunu çeken bir dil mi? Tüm iletişim mecralarını Y kuşağına uygun bir şekilde yeniden tasarladık.

İç iletişimdeki mailleşme dilinden, duyuru ve bilgilendirme diline kadar her türlü yazılı ve görsel dili değiştirdik.

Kurumsal dilden, ciddi, yalın, keskin hatları olan iletişimden; duygusal, samimi, coşkulu, canlı renklere geçiş yaptık. Buradaki amaç birey olarak algılanmaktan hoşlanan genç çalışanlarımıza “sen” dili ile yaklaşmak. Genel müdürümüzün iç duyurularını bile daha renkli, daha informal hale dönüştürüp, “sen” dili formatına getirdik.

Sosyal medya Y kuşağı tarafından çok kullanıldığı için (facebook, linkedin, twitter vb.) şirket olarak bu mecralarda bulunmamız gerektiğini düşündük. Kurumsal müşterilerimizin düşüncelerini takip etmek adına sosyal medya bölümümüzü oluşturduk. Bazı birimlerde çalışanlarımız internet ve sosyal medya kullanamıyorlar. Fakat özel olarak (cep telefonu, kişisel pc vb.) aktif olarak kullanıcılar.

Şirket içinde kullanılan intranetimizi yeniledik. Sosyal paylaşım sitesi işlevlerini uyguladık. “Çok iyi bir fikrim var” sayfası ile öneri sistemimizi geliştirdik. Öneri sistemi geçtiğimiz yıllarda çok etkin kullanılmıyordu çünkü onay süreleri uzundu. Prosedürel olarak öneri sistemini kullanmak için form doldurmak gibi karmaşık ve uzun aşamalar sonucunda çalışanlarımız önerilerini belirtebiliyordu. Teknolojiyi kullanmayı seven çalışanlarımıza göre rahat ve kolay kullanılabilen öneri sistemini intranette sayfa olarak oluşturduk. Öneri konusunda bir kısıtlama

bulunmamaktadır. Şirket ile ilgili önerisi olanlar, konu başlıklarını da kendileri belirleyerek tüm çalışanların puanlamasına sunarlar. En çok puanı alan öneri hep üst sırada yer alır. Eğer o öneri hayat geçerse, çalışan kutlanıyor veya ödüllendiriliyor.

Ailenin öncelikli değer olarak görülmesi, çalışanlarımızın aileleri ile iletişime geçmemiz yönünde bizi harekete geçirdi. İlk olarak Diyarbakır ve Erzurum lokasyonunda çalışanlarımızın ailelerini şirketimize davet ederek “aile buluşma günleri” düzenledik. Burada amacımız ailelerin çocuklarının çalıştıkları yerleri görmesi, onların beğenisini kazanarak çocuklarına olumlu geri bildirimde bulunmalarıydı. Aileler çocuklarının çalıştıkları şirketi gördüklerinde, onların yöneticileri, çalışma arkadaşlarını tanıdıklarında mutlu olduklarını belirtmişlerdir. Ailelerine önem veren, onların iş yaşamları için “onayını” alan Y kuşağı çalışanlarımızın şirket ile bağının daha kuvvetli olduğunu düşünüyoruz. Bu kapsamda anne ve babalara çağrı aldırarak hem çocuklarının yaptıkları iş bizzat gösterdik hem de samimi bir ortam yaratmış olduk.

Çalışırken oturdukları yerden fazla ayrılamayan çalışanlarımıza yönelik “işte eğlence” faaliyetlerini gerçekleştirdik. Çeşitli yiyecek ve ikram firmaları ile anlaşıp, çalışanlarımızın hoşlarına gidecek yiyecek ve içecek (waffle, midye, sahlep, kestane vs) aktivitelerinde bulunmalarını sağladık.

Sosyal sorumluluk projelerimiz gerçekleşti. Kardeş okul projemiz, kıyı temizleme aktivitemiz, engelliler için tekerlekli sandalye temin etmek adına kapak biriktirme kampanyamız vb. projelerimiz ile şirket olarak çalışanlarımız ile sosyal sorumluluklarımızı yerine getirmeye çalıştık.

Öğle tatili sırasında iş yaşamı dışından konuklar getirmeye başladık. Y kuşağı çalışanlarımızı ilgisini çekecek çeşitli uzmanlığa sahip kişiler ile sohbet toplantıları düzenliyoruz.(astrolog, grafoloji uzmanı, yaşam koçu vb

Sosyal kulüplerimiz var ve sıklık ile aktiviteler düzenliyoruz. Tiyatro, sinema faaliyetleri, bowling turnuvaları, yarışmalar düzenliyoruz. Çeşitli şirketler ile anlaşmalar yapıp şirket çalışanlarımız için indirim olanakları sağladık.

Her yıl yapılan şirket strateji toplantılarımızı biraz daha Y kuşağına yönelik hale getirdik. Kısa kısa sohbet programlarını içeren, daha fazla görsel ve tiyatral bir yapı haline getirdik. Aynı şekilde yılbaşı partilerimizi de çalışanlarımız tarafından ilgi gösterilen ve sevilen bir organizasyon şekline getirdik.

Şirketin İletişim alanında Y kuşağına yönelik uygulamalarını yaparken mevcut yöneticilere yönelik de yönetici el kitapçığı hazırlanmıştır. Bu kitapta X ve Y kuşağından bahsedilmiş, Y kuşağının nasıl yönetilmesi gerektiği ve nasıl motive edilmesi gerektiği konuları hakkında bilgi verilmiştir.

Kitapçık hakkında detaylı bilgi İç İletişim Birimi Yöneticisi tarafından şu şekilde anlatılmıştır:

Yöneticilerimize yönelik kuşaklar hakkında bilgilendirme içeren küçük bir el kitabı hazırladık. Bu kitapta kuşakların tanımları ve onları nasıl anlamak gerektiğine dair çalışmalar yer aldı. Bu kitapçığı sadece X kuşağı yöneticilerine vermedik. Y kuşağı yöneticilerinin de X kuşağını anlaması gerekiyor. Çalışanlarımızın büyük çoğunluk Y kuşağı olsa da, sadece onlar ile çalışmıyoruz. Her iki kuşağın da birbirini anlaması gerektiğini düşünüyoruz.

X kuşağı yöneticilerine Y kuşağı çalışanları yönetme ve onları motive etme konusunda bilgiler verdik. Maddi olmayan ödüllendirme, takdir ve teşekkür üzerinde durduk. Y kuşağını mutlu etmenin yollarını gösterdik.

Y kuşağı takdir edilmekten hoşlanan bir kuşak. Dolayısıyla başarıyla bitirilmiş bir iş sonrasında yöneticisi tarafında yazılmış teşekkür kartları, hatta ailesine yönelik yazılan teşekkür mektupları onların motivasyonuna ve iş performansına olumlu katkı sağlayacağını belirttik. Bunlar ile ilgili küçük örnek şablonlar gösterdik. Belirli bir standart koymadık, istediğiniz şekilde takdir ve teşekkür edebilirsiniz dedik yöneticilere. Bir dosya kağıdına el yazısıyla yazılmış bile olsa çalışanlarınızı mutlu edebilirsiniz mesajını vermek ana düşüncemizdi.

Bu tip uygulamaların çalışana verilen bir ödül çekinden daha kıymetli olduğunu düşünüyoruz. 2010 yılında şirket olarak eğitim alanında bir ödül almıştık. Genel müdür yardımcısı ile eğitim ve gelişim müdürü tarafından çalışanların ailelerine bir teşekkür mektubu yazıldı. Posta yolu ile tüm çalışanların ailelerine gönderildi. İçinde özetle “ Biz şirket olarak böyle bir ödül kazandık, bu ödülü kazanmada kızınız Ayşe'nin de rolü çok büyüktü. Size de bu zorlu süreçte ona verdiğiniz destek için ayrıca teşekkür ederiz. Biz Ayşe ile çok gurur duyuyoruz” şeklinde bir yazı vardı. Çalışanlarımız ve aileleri tarafından çok beğenilen bir uygulama oldu. Bazı aileleri çerçeveletip duvara bile astığı geri bildirimini almıştık. Çalışanın şirkete bağlanması konusunda iyi bir örnek diyebilirim.

Çalışanın sadece maddiyat ile zam oranı ile şirkete bağlı olacağını düşünmüyoruz. %20 zam verseniz bir çalışana, şirkete olan bağlılığı yok, ya da kurulmamış ise %25 zam veren başka bir şirkete gitmemesi için bir nedeni olmaz.

5.3.3 İşe Alım Uygulamaları

Y kuşağına yönelik İşe alım uygulamaları ile ilgili olarak ABC şirketinin işe alım müdürü şu bilgileri vermiştir:

Y kuşağı projesi kapsamında işe alım ayağını ele alırken sadece mevcut çalışanları düşünmedik. Şirket olarak dışarda daha sonra bizim

çalışanımız olacak potansiyel kişiler var. Bugün bizimle beraber değiller ama 2 ay sonra, 6 ay sonra 1 yıl sonra bizim aramızda olabilirler. Çünkü hem şirket olarak büyüyoruz, hem de turnoverımız devam ediyor. Fabrika gibi düşünebiliriz şirketimizi, örnek vermek gerekirse yıl içinde 2500 kişi alıyoruz, yılsonunda bunun 1000'ini kaybediyoruz, yeniden bir 1000 alıyoruz gibi.

Bu doğrultuda Y kuşağı projesi için işe alım süreçlerimizin hepsini gözden geçirdik.

Yeni bir kariyer sitesi oluşturduk. Genel olarak şirketlerin kurumsal siteleri içinde işe alım bölümü yer almaktadır. Biz şirketimize ait ayrı bir kariyer sitesi oluşturduk. Bunu önemli olduğunu, kurumsal siteler genç neslin bakıp da şirket hakkında karar vermediği siteler olduğunu düşündük. Çünkü kurumsal sitelerde kendilerine dokunan, kendilerine özgü noktalar yoktur.

Biz yeni oluşturduğumuz kariyer sitesinde adaylarımıza buraya geldiklerinde neyle karşılaşacaklarını göstermek istedik. Bütün lokasyonlarımızın filmini çektik. O lokasyona geldiğinde bir günü nasıl geçecek hepsini gösterdik. Şirket olanakları ile ilgili bilgiler verdik. Eğitim gelişim fırsatlarımızı anlattık. İşe alım ile ilgili onlara küçük bir ön test koyduk. Bu birkaç soru sonucunda gerçekten ilgili pozisyona başvurup başvurmayacağını bir kere daha değerlendirme şansı verdik. Bir ön eleme diyebiliriz buna. Çünkü aday çağrı merkezinde çalışmaya uygun olup olmadığını görebiliyor. Hem iç portale açık, hem de dışarıya yönelik bir kariyer sitesi olarak tasarladık.

Sitede lokasyonlar anlatılıyor, nasıl bir çalışma ortamı var, çalışanlar gün içinde neler yapıyor sorusunun cevabını veren tanıtım videoları var. Çalışırken eğleniyorsun, tüm ihtiyaçların şirket içinde karşılanıyor mesajı veriliyor. Böylece aday nereye geldiğini görüyor.

ABC'liyim çünkü, bölümünde şirket çalışanlarının ağzından şirket tanıtılıyor.

Şahane ABC'liler bölümünde, şirketin en alt pozisyondan çalışmaya başlayıp içeriden yükselen, yatay ve dikeyde çeşitli çalışan profillerinin deneyimleri yer almaktadır

Katıl bize bölümünde, şirketteki açık pozisyonlar yer alıyor. Diğer kariyer siteleri ile bağlantılı bir bölüm.

Kendini değerle bölümünde, adayın müşteri temsilcisi olmak için gerçekten uygunluğa sahip olup olmadığını değerlendireceği bir test mevcut.

Şirket olarak sosyal mecraı da kullanıyoruz. Şirketimiz facebook, twitter, linkedin gibi sosyal paylaşım sitelerinde yer alıyor.

Kısaca site kariyer sitemiz, potansiyel çalışanları dışarıdan çalışan çekmeye yönelik hazırlanmış bir site. Şirket ne yapar, ne yapar bunlar, nasıl bir çalışma ortamı var, değerleri nelerdir, ne olanakları var açık pozisyonları hangileridir gibi soruların hepsinin cevapları yer almaktadır.

Kariyer sitemizin dışında işe alım odalarımızdan, kullandığımız formlara her materyali yeniledik. Ayrıca adaylarımızın işe alım sürecini nasıl değerlendirdiklerini ölçüyoruz. Interactive Voice Response (IVR) sistemi ile görüşmeye gelen adaylarımızın işe alım sürecini değerlendirmelerini istiyoruz. Böylelikle olumsuz deneyim yaşanan durumları düzeltmeye çalışıyoruz. Çünkü aday işe alınmasa bile bizim şirketimizde olumlu bir işe görüşmesi deneyimi yaşamasını istiyoruz.

İstanbul dışı lokasyonlarında şirketimize aday çekmek için üniversitelerden şirketimize servisler koyduk. Servislerin içlerine hemen

doldurmaları küçük cv'lerimizden yerleştirdik. Üniversite öğrencilerini şirketimizde gezdirdik, tanıttık. Sonuç olarak tanıdıkları gördükleri şirketimize başvurular çoğaldı.

Kariyer günleri dışında alışveriş merkezlerinde de şirketi tanıtıcı stantlar hazırladık. Gençlerin gittiği yerlere giderek her zaman fark edilmek istedik.

5.3.4 Eğitim ve Gelişim Uygulamaları

ABC şirketinde eğitim ve gelişim uygulamaları Y kuşuğu projesinin önemli bir ayağını oluşturduğu belirtilmiştir. Bu konuyu eğitim ve gelişim müdürü şu şekilde anlatmıştır:

Y kuşuğu projesi kapsamındaki araştırmalarımız sırasında bu kuşuğun şirketlerde kişisel gelişim olanaklarına önem verdiğini gördük. Ücret ve unvandan bağımsız, o şirketteki kariyer ve gelişim olanakları Y kuşuğunun diğerk kuşaklara göre, o işi tercih etmesinde daha öncelikli bir sebep haline gelmiş.

Gençlere çağrı merkezi müşteri temsilciliğini bir meslek olarak algılanmasının temelinde o işin okulunu okumak olduğunu düşündük. Bu doğrultuda devlet üniversiteleri ile işbirliği içine girip, çağrı merkezi bölümü kurma kararı aldık. Eğitim alanında gerçekleştirdiğimiz faaliyetlerden biri olan 2 yıllık çağrı merkezi hizmetleri ön lisans programını Erzurum Atatürk Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi'nde açtık.

Programın içeriği çağrı merkezi sektörüne yönelik hazırlandı. YÖK'ün zorunlu kıldığı bir takım derslerin yanı sıra şirket olarak olmasını istediğimiz konuları da ekledik. Bu doğrultuda programın içeriği çalışanlarımız tarafından olmak üzere, Erzurum Atatürk Üniversitesi'ne 3, Anadolu Üniversitesi'ne 4 kitap yazıldı.

Üniversiteler ile bu bölümlerden mezun olan gençleri şirketimize ilk sırada alacağımıza dair bir protokol imzaladık. Bu okullardan mezun olan çalışanları ileride çağrı merkezinin yöneticileri olarak değerlendirmeyi düşünüyoruz. Takım lideri olmak müşteri temsilcilerinin kariyer basamaklarındaki hedefidir. Biz de bu “okullular”dan çok daha kısa bir sürede takım lideri çıkarmayı hedefliyoruz. Başka okullardan mezun olanlar 1,5 yılda takım lideri olabiliyorsa bu çalışanlara 9 ayın sonunda takım lideri olma fırsatını vermeyi planlıyoruz. Böylece Y kuşağı çalışanlarımıza bir kariyer yaratmış olacağız.

Eğitim ve gelişim alanındaki diğer faaliyetleri ABC şirketinin eğitim ve gelişim uzmanı şu şekilde anlatmıştır:

Y kuşağı projesi kapsamında çalışanlara bir anket uygulayarak onların öğrenme seviyelerini sorduk. Görsel, işitsel ve deneysel öğrenme tarzlarından deneysel öğrenme tarzını tercih ettikleri sonucu çıktı. Bu sonuca göre tüm eğitim programlarımızı gözden geçirdik ve nasıl daha fazla uygulama koyabileceğimizi düşündük. Dolayısıyla bu kapsamda mevcut eğitim programlarımız için; rol oynama yöntemlerini uygulama, eğitime farklı konuklar davet etme, simülasyonlar geliştirme, eğitim programını uzun tutmadan, katılımcıları sıkmadan kısa ama öz hale getirme, sınıf eğitimlerinde konu ile ilgili film gösterimi faaliyetlerini destekleyici nitelikte kullandık. Eğitim ve gelişim alanında yeni ve güncel yöntemleri kullanmaya çalışıyoruz.

Eğitim ve gelişim alanında sosyal öğrenme önemli bir şey. Eğitimlerimizi sınıf içi eğitimlerden çok daha yaşanmışlığa, deneyime, uygulamaya dayalı hale getirmeye çalıştık. Örneğin teknoloji şirketi olduğumuz için müşterilerimize yardımcı olabilmek adına teknolojiyi kullanmayı iyi bilmemiz ve takip etmemiz gerekiyor. Gerçek telefon diyalogları ile çalışanlarımızın yeni teknolojileri öğrenmelerini deneyim yolu ile sağlıyoruz.

Şirketimizde mesleki ve yetkinliklere yönelik eğitimler daha önce de veriliyordu. İşi yapış yetkinliğimizi geliştiren bu yetkinlik eğitimlerinin yanı sıra kişisel gelişim eğitimleri de vermeye başladık. Kişisel gelişime yönelik seminerler düzenliyoruz. Y kuşağı kişisel gelişime değer verdiği bir kuşak olduğu için sadece iş odaklı gelişimi bir kenara bıraktık.

Kısaca HAP dediğimiz bir gün süren “Hayata Anlam Katan Programlar” ile çeşitli kişisel gelişim eğitimleri düzenliyoruz. Aylık olarak intranet üzerinden eğitimlerin duyuruları yayınlanıyor ve çalışanlar istedikleri eğitimleri belirli bir kota dahilinde seçiyor. Eğitimlere katılanlar iyi vakit geçirdiklerini ve eğitimlerden keyif aldıklarını ve değişik konular belirtmişlerdir. Bu eğitimler sayesinde çalışanlarımızın hem kişisel gelişimleri sağlanıyor hem de iş yapışlarına artı bir değer katılıyor.

İç eğitimlik uygulamamız var. Yetkinlik ya da mesleki eğitim fark etmeksizin, konusunda uzman diksiyonu ve konuşması düzgün, eğitim verme isteği ve hevesi olan çalışanlarımızı iç eğitim olarak görevlendirip, eğitim planlamasını yapıyoruz.

Bu konudaki uygulamalarımız arasında internet üzerinde yer alan eğitim portalimizi sayabiliriz. Tümüyle yeniden tasarladığımız bu portalı kariyer sitemizden “ABC’de Gelişim” başlığı altından şirket dışından da kişilerin ulaşabileceği bir şekilde tasarladık. Şirket çalışanları da intranet üzerinden iç yüzüne ulaşabiliyor.

Bu portalde yer alan “Gelişim Rehberi” bölümünde şirketimizdeki çalışanlarımızda olmasını istediğimiz 10 adet ana yetkinlik belirledik. Kişilerin kendilerini bu yetkinliklerde geliştirmelerini istedik ve bu doğrultuda onlara yardımcı olacak onlara yönelik gelişim araçlarını belirttik. Yetkinliklerin tanımı ve özellikleri, o yetkinliği geliştirmek için izlenecek filmler, okunacak kitaplar ve yapılması gereken uygulamaları açıkladık. O yetkinliğe ulaşmak için ne yapması gerektiğini Y kuşağının hoşlanacağı yöntemler ile cevapladık.

Y kuşağının video izlemekten hoşlandığını düşünüyoruz ve bu nedenle “İzliyorum” bölümünde kendilerine özel videolar ve görseller koyduk. Mevcutta liderlik ile ilgili, sosyal ağlar ile ilgili, ünlülerin videoları gibi videolar var. Bu bölüm sadece çalışanlarımıza açık olan bir bölüm, bu bölümü geliştirip müşteriler ile ilgili, ihtiyaç duyulan konular ile ilgili videolar da koymayı planlıyoruz.

“E-Öğrenme” bölümümüzde çalışanlarımız şifresi ile girip kendi uzaktan eğitimlerine erişebiliyor. Eski e-öğrenme sistemimiz daha formal bir yapıdaydı. Y kuşağının beklentilerini sadece teknoloji uygulamaları ile karşılamanın yeterli olmayacağını düşünerek, bu yapıyı Y kuşağının hoşlanacağı tarzda yeniledik. Eğitimleri tasarlarken karikatürize tasarımları da yerleştirdik. Örneğin mesleki bir eğitim dizi karakterlerinin ağzından anlatıldı. Bu eğitimler için çalışanlar tarafından olumlu geri dönüşler alınmıştır.

Eğitim ve gelişim müdürü konu ile ilgili açıklamalarını şu şekilde devam etmiştir:

Portal üzerinden bloglar kurmayı düşünüyoruz. Kişilerin eğitim konusunda da birbirleri ile yazışacakları bir takım materyalleri paylaşabilecekleri, eğitim sonrasında değerlendirebilecekleri, bir tartışma ortamı yaratmayı planlıyoruz. Onları daha sanal dünya üzerinden, bir araya getirme ver birbirlerinden deneyimlerini faydalandırma imkanını sağlamayı hedefliyoruz.

Yöneticilerimize kuşak karması eğitimleri verildi. Y kuşağını yönetmek ile liderlikte hikayecilik eğitimleri bu projenin önemli eğitimleri arasında yer alıyor. Y kuşağı hikaye anlatan, deneyimlerini paylaşan liderlerle çalışmak istiyor. Bu doğrultuda yöneticilerimize deneyimlerinizi nasıl hikayeleştireceklerini öğrettik. Y kuşağını dinlemenin ve anlamının önemli olduğunu, aktarılmak istenen konuya yaşanmışlık katmanın önemini vurguladık. Yöneticilerimize Y kuşağını yönetme ile ilgili bir kit

verdik. İçinde fotoğraf makinasının da yer aldığı kittede, Y kuşaağı çalışanları ile yaşadığı deneyimleri unutmaması ve paylaşması mesajını verdik.

Liderlikte hikayeci anlatım tarzını iletişim toplantılarında da uyguluyoruz. Bu yöntem ile anlatılmak istenen konunun Y kuşaağı çalışanları üzerinde daha etkili olduğunu gözlemledik.

Y kuşaağının özelliklerinden biri onlara koçluk ve mentorluk yapılmasını beklimleridir. Bu konudaki beklentilerini desteklemek üzere yaptığımız bir i mentorluk programımız var. şirket iinden gönüllü mentorlar belirliyoruz. Üst performans grubumuzdaki çalışanlarımızı bu mentorlar ile eşleştirip, 6 aylık bir süreçte mentor ile beraber aksiyon planlarını çıkarmaların istiyoruz. Bu süreçte mentorları ile öğle yemekleri yiyerek iş dışındaki konuları da danışabiliyor, onların hayat deneyimlerinden faydalanabiliyorlar.

Koçluk programından farklı olarak mentorluk programımız yapılandırılmamış süreçleri içerir. Y kuşaağı çok fazla yapılandırılmış çalışmalardan hoşlanmıyor. Onlar için önemli olan karşısındaki deneyimlerinden kendi istediği şekilde faydalanmaktır. Bu nedenle mentorluk daha özgür ve daha açık bir ortam sunuyor.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Y kuşağı projesi ABC şirketinde 2009 yılı sonunda belirlenmiş ve 2010 yılında geliştirilmiş ve 2011 yılında da uygulamalarını hayat geçirmeye başlamıştır.

ABC şirketinin insan kaynakları alanında Y kuşağına yönelik uygulamaları ile işgücü devri oranının düşmesi ve iş başvurusunda bulunan aday sayısının artması arasında bir bağlantı saptanmamıştır. Proje sonucunda işgücü oranının düşmesi ve iş başvurusunda bulunan aday sayısının artması sonuçlarına ulaşılsa bile proje ile aralarındaki bağ tesadüfi olarak yorumlanabilir. Bunun nedeni Y kuşağına yönelik uygulamaların o kuşağın duygularına hitap etmesi ve şirkete olan bağlılıklarını arttırmayı amaçlamasıdır.

Y kuşağı projesi ile çalışan bağlılığının arttığı sonucuna ulaşılabılır. ABC şirketi her yılsonunda, çalışanlarına çalışan bağlılığı anketini uygulayarak, çalışanların şirkete olan bağlılıklarını ölçmektedir. Çalışan bağlılığı anketi sorularının tamamına yakın bir çoğunluğunu, üst yönetimin imajı ya da şirketin imajı, şirket misyonu-vizyon ve stratejisi hakkında görüşü, kariyer olanakları, eğitim ve gelişim faaliyetleri hakkında düşüncesi, performans ve yetenek yönetim sürecinden memnun olup olmadığı gibi sorulardan oluşmaktadır.

2009 yılındaki anket sonucunda çalışan bağlılığı oranı %63, 2010 yılında %80 ve 2011 yılında da % 83 olarak ölçülmüştür. Bu sonuçların her yıl yükselmesi ABC şirketinin çalışanlarına yönelik bir takım faaliyetleri arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

ABC şirketinin Y kuşağına yönelik uygulamalarda bulunması, faaliyet gösterdiği çağrı merkezi sektöründen bağımsız düşünülemez. Y kuşağı projesi için, Türkiye’de çağrı merkezi sektörünün nitelikli eleman ihtiyacı, yüksek iş gücü devir oranı, insan kaynağı istihdamı yaratma gibi gelişim alanlarına katkıda bulunmak amacıyla da geliştirildiği söylenebilir.

ABC şirketinin Y kuşağına yönelik faaliyetlerini bir şirketin kültürünü etkileyen çevresel koşullardan, yani sektörel ve toplumsal koşullardan etkilenmesi olarak görülebilir. Toplumsal koşullar o örgütü oluşturan bireylerin kültürlerini dolayısıyla da örgütün bir parçası olan bireyler de örgütün kültürünü etkilemektedir.

Y kuşağı günümüz toplumunda ve iş dünyasında kendilerine has özellikleri ile toplumda ve şirketlerde farkındalık yaratmıştır. 1980 ve sonrasında doğan bu kuşağa mensup kişilerin özellikleri kendilerinden önceki kuşaklardan çok farklıdır. Gelecek dönemlerde şirketlerde orta ve üst kademe yönetici olduklarında varlıklarını ve iş yapış tarzlarını daha da hissettireceklerdir.

Y kuşağını şirkette tutmak, şirkete bağlılığını sağlamak ve şirkete çekmek isteyen şirketler, onların isteklerine, özelliklerine yönelik mevcut yapılarını, uygulamalarını ve kültürlerini gözden geçirmek mecburiyetindedirler.

Üst yönetimlerin desteği ile şirketin diğer çalışan kuşaklarına Y kuşağının özellikleri anlatılmalı, onları yönetmek konusunda eğitimleri verilmeli, mentorluk programları geliştirilmeli, mevcut insan kaynakları uygulamaları gözden geçirilmeli, eğitim ve gelişime önem verilmeli, sosyal sorumluluk projeleri tasarlanmalı, kariyer gelişim programları uygulanmalı, çalışanların değerlerine ölçülüp, o değerlere göre iletişim faaliyetlerinde bulunulmalıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Acar A.C., 2009. İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Gören Seçimi. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Arıcı, K., 1999. *İşçi Sağlığı ve Güvenliği*. Ankara, s.52.
- Aytaç, S., 1997. *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ., 1999. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa, s.13.
- Howe, N. & Strauss, W., 2000. *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.
- Karasar, N., 2005. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karp, H., Fuller, C., & Sirias, D., 2002. *Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- McCrinkle, M. and Hooper, D., 2006. *Gen Y: Attracting, engaging and leading a new generation at work*. Hobart: White paper, University of Tasmania.
- Özçelik, A.O., 2009. Eğitim ve Geliştirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Palmer M. & T.Winters., 1993. *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları, s.25.
- Reeves, T.C. & Oh, E., 2008. Generational differences. *Handbook of research on educational communications and technology*. 3th Ed. 295-303. Athens, Georgia.
- Sabuncuoğlu, Z., 2009. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset.
- Sadullah Ö., 2009. İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Türnüklü, A. 2000. *Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Sayı:24. Ankara: Pegema Yayıncılık.

- Uyargil, C., 2009. Performans Değerlendirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H., 2004. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zemke, R. Raines, C. & Filipczak, B., 2000. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*. 2nd ed. New York: Amacom

Süreli Yayınlar

- Bova, B. & Kroth, M. 2001., Workplace learning and generation X. *Journal of Workplace Learning*, **13**, 57–65.
- Crampton, S. M. & Hodge, J. W. 2006., The supervisor and generational differences. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, **11**, 19–22.
- Glass, A. 2007., Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*. **39**, 98–103.
- Gursoy, D., Msier T. & Chi C.G. 2008., Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International journal of hospitality management* **27** 448-458.
- Hogan, R., Curphy G.J. & Hogan J. 1994., What we know about leadership-effectiveness and personality. *American Psychologist*. **49** (6), 493-504.
- Kupperschmidt, B.R. 2000., Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*. **19** (1), 65-76.
- Niemiec, S. 2000., Finding common ground for all ages. *Security Distributing and Marketin*. **30**.
- O'Bannon, G. 2001., Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*. **30**, 95.
- Parry, E & Urwin, P. 2011., Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, Vol. **13**, 79–96
- Smola, K. W. & Sutton, C. 2002., Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*. **23**, 363–382.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. 2008., Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*. **23**, 878–890.

Diğer Yayınlar

Hart, K.A. 2006. Generations in the workplace: finding common ground. www.mlo-online.com [erişim tarihi 10 Haziran 2012]

Jenkins, J. 2007, Leading the four generations at work.

<http://www.amanet.org/movingahead/editorial.cfm?Ed=452> [erişim tarihi 1 Haziran 2012]

Kogan, M., Human resource management: Briding the gap,

<http://www.govexec.com/magazine/magazine-human-resources-management/2001/09/bridging-the-gap/9752/> [erişim tarihi 4 Haziran 2012]

Raines, C. 1997, Generations at work: Managing Generation X .

http://www.generationsatwork.com/articles_genx.php [erişim tarihi 5 Mayıs 2012]
www.cagrimerkezleridernegi.org, [erişim tarihi 14.04.2012]