

Hizmet Sektöründe Y Kuşağının Motivasyon Ve Bağlılık Sorunları

Büşra Bıyıklı^{1*}

Dr. Murat Adil Salepçioğlu²

Özet

Hizmet sektörü dünya ekonomisine yön veren büyük bir pazar payına sahip olup yolu Y Kuşağıyla kesişmiştir ve büyük oranla insan gücüne dayalıdır. Y Kuşağı önceki kuşaklara göre farklı özelliklere sahiptir. Çalışmak için yaşamak yerine yaşamak için çalışmayı prensip edinmişlerdir. İş-yaşam dengesine önem veren, hızlı terfi bekleyen, sosyal, özgüveni yüksek, sorumluluğu seven, motive edildiğinde çalışkan ama motivasyonunu çabuk kaybeden bir nesildir. Ofis ortamında oturma düzeninden, ast üst ilişkisine kadar önceki kuşaklardan farklıdır. Yöneticisinin yaşına veya kıdemine değil; bilgisine, deneyimine, liderlik yetkinliğine saygı ve hürmet göstermektedir. Kendisinden daha bilgili veya donanımlı olmayan bir yöneticiye saygı ve bağlılığını kolayca yitirmektedir.

Bu araştırmanın amacı; genç kuşağı iş verenlere tanıtarak motivasyon ve bağlılık sorunlarından kaynaklanan iş ve personel kaybının önüne geçilmesini, personel sirkülasyonundan doğan gizli maliyetlerin azaltılmasını, iş ortamında kuşak çatışmasının önüne geçilmesini ve kalifiye personellerin kaybedilmemesini sağlamak amacıyla çözüm yolları göstermektir.

Bu çalışmada hizmet sektöründe genç kuşağın motivasyon ve bağlılık sorunları üzerine 88 ayrı işletmede 513 kişiyle anket çalışması yapılmıştır.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde 35 sorudan oluşan 5'li likert ölçeğinde motivasyon anketine yer verilmiştir. Üçüncü bölüm de ise 20 sorudan oluşan 5'li likert ölçeğinde örgütsel bağlılık anketi yer almaktadır.

Anket çalışması analizinde SPSS 24.0 sürümü kullanılmıştır. Pearson Korelasyon katsayı sonuçlarından motivasyon ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkartılmıştır($0,41 < r < 0,60$)($r=0,475$). Genç kuşağın motivasyonu arttığında işletmeye olan bağlılığının da arttığı görülmektedir. Bu da işveren tarafından doğru şekilde motive edilen genç kuşağın sadakat ve bağlılığını attırdığı hipotezini doğrulamıştır.

Y Kuşağının motivasyon ve örgütsel bağlılık algıları işletme türlerine göre farklılaşma durumuna ait bağımsız örneklem T-testi sonuçlarına göre gruplar arasında fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p > 0,05$). Bu sonuca göre hizmet sektörünün bütün türlerinin bu sorunla karşı karşıya olduğu doğrulanmıştır.

Anahtar kelimeler; *Hizmet Sektörü, Y Kuşağı, Bağlılık, Motivasyon*

The Motivation And Organizational Commitment Issues Of The Y Generation In The Service Sector The Way Of The Service Sector

Büşra Bıyıklı^{1*}

Dr. Murat Adil Salepçioğlu²

Abstract

The service sector has a large market share that directs the world economy and its path is intersected with Generation Y and is based on manpower at a large rate. Generation Y has different characteristics than previous generations. Rather than live in order to work, they have adopted the principle of working to live. It is a generation that attaches importance to work-life balance, expects a quick promotion, is social, self-confident, likes responsibility, is hard when motivated but loses its motivation quickly. It differs from the previous generations in the office environment, from the seating order to the upper relationship. Not the manager's age or seniority; respects and respects the knowledge, experience and leadership competence. He loses the respect and commitment to a manager who is not more knowledgeable or equipped.

The purpose of this research; by introducing the young generation to the employers, to prevent the loss of work and personnel caused by the problems of motivation and commitment, to reduce the hidden costs arising from the circulation of personnel, to prevent the generation of workers in the business environment and to prevent the loss of qualified personnel.

In this study, 513 people were surveyed in 88 different enterprises on the motivation and commitment issues of the young generation in the service sector.

The questionnaire consists of 3 parts. In the first part, demographic information and in the second part, a motivational questionnaire was included in the 5-item Likert scale consisting of 35 questions. In the third part, there is an organizational loyalty survey on a 5-point Likert scale consisting of 20 questions.

SPSS 24.0 version was used in the survey study. Pearson correlation coefficient results revealed a positive correlation between motivation and commitment ($0.41 < r < 0.60$) ($r = 0.475$). When the motivation of the young generation increases, its commitment to the business also increases. This, in turn, confirmed the hypothesis that the young generation, who had been correctly motivated by the employer, had increased loyalty and loyalty.

According to the independent sample T-test results of the Y generation's motivation and organizational commitment perceptions according to the types of operation, the difference between the groups was not statistically significant. ($P > 0.05$). According to this result, it was confirmed that all types of service sector are facing this problem.

Keywords; *Service Sector, Generation Y, Commitment, Motivation*

1.GİRİŞ

Ekonominin en önemli üç sektöründen biri olan hizmet sektörü 1950'li yıllardan itibaren atağa geçerek ağırlığını iyice hissettirmeye başlamıştır. Ekonomide pazar payının büyük bir bölümünü ele geçiren hizmet sektörü tarım ve sanayi gibi çağın en önemli sektörlerinin önüne geçmiştir. Birçok yatırımcı da sermayesini hizmet sektöründe kullanmayı akıllıca bulmuştur.

Dünyada hizmet sektörü sanayi devriminden sonra önem kazanmaya başlamıştır. Yerleşik hayata geçen halkın nüfusu artmış buda insanları kendi bünyesinde bazı değişikliklere gebe bırakmıştır. Şehircilik gelişmiş, girişimcilik artmış, özel mülkiyet hakkı ve ticari güvenlik yasalarla koruma altına alınmış, sömürge sistemi önem kazanmış ve bu gibi sonuçlar işçi sınıfını oluşturmuş tarımın da önemini kaybetmesiyle sanayi devrimi gerçekleştirmiştir. Bu sonuçlara ek olarak halkın refah düzeyi artmış ve bilimsel gelişmeler de hız kazanmıştır. İnsanların yaşam tarzındaki bu köklü değişiklikler hizmet sektörünün ekmeğine bal sürmeye devam etmiştir(Öztürk, 1998:15).

Dünyada ve ülkemizde gelişimini sürdüren bu sektör için en önemli olgu insandır. Dolayısı ile günümüz kuşaklarından Y kuşağını çok yakından ilgilendirmektedir. Aynı zamanda hizmet sektörü de Y Kuşağı ile yakından ilgilenmek ve anlamak zorundadır. Y Kuşağı kolay bir şekilde bağlılık gösteremeyen ve motivasyonunu çok çabuk kaybeden bir kuşaktır. Bu da beraberinde kalifiye eleman yetiştirme zorluğu, yeni işe alımlarda personel yetiştirirken oluşan hata ve ortaya çıkan maliyetler, işi öğreten personelin işinin yavaşlamasından kaynaklanan maliyetler gibi alanlarda kendini göstermektedir. Küçük işletmelerde bu maliyet kaybı kendini çok göstermese de çalışan sayısının çok olduğu işletmelerde ciddi kayıplar ortaya çıkarmaktadır. Personeli kaybetmek yerine şartları değiştirmek maliyet avantajı sağlamaktadır(Acılıhoğlu,2015:15).

Kalıplara sokulamayan genç kuşağı elde tutabilmek için işverenlerin ofis ortamı, esnek çalışma saatleri, rahat giyim, iş yaşam dengesi gibi önceki kuşakların talep etmediği birçok konuda yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Ayrıca Y Kuşağı için yaptıkları işi anlamlı bulma isteği, birey olarak görülme, takdir edilme arzusu, iş yaşam dengesinin olması çok önemlidir. Yapılan bazı araştırmalarda tüm bunların yüksek ücret talebinin önüne geçtiği görülmüştür.

Bu araştırmanın amacı; yeni kuşağın aslında ne istediği konusuna işverenlerin dikkatini çekmek ve bu dezavantaj gibi görülen özellikleri Y Kuşağının güçlü yanlarıyla birlikte avantaja dönüştürebilmektir.

Y Kuşağı araştırmacı, sorgulayıcı, yenilikçi, girişimci, paylaşımcı, yaratıcı, özgüveni yüksek, öz saygısı çok yüksek, eş zamanlı çok iş yapabilme özelliğine sahip gençlerden oluştuğundan işverenler bu avantajları kullanarak dezavantajları avantaja dönüştürebilirler. Bu araştırma Y Kuşağının motivasyon ve bağlılık sorunlarının ortadan kaldırılması üzerinedir. Aynı zamanda eski kuşaklara yeni kuşaklar hakkında bilgi vermek bunun da yanı sıra genç kuşaklara eski kuşaklar hakkında bilgi vererek kuşak çatışmalarının önüne geçmeyi amaçlamıştır.

2.HİZMET SEKTÖRÜ

Hizmet sektörü insan gücüne dayalı somut bir ürünün yanı sıra insan gücüyle birleşen ve parasal olarak karşılığı olan işin içinde insan olduğundan dolayı da taklit edilemeyen ticaret yöntemidir.

hizmet sektörü gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde rağbet görmesinin sebebi küçük ve büyük sermayelerle yapılabilecek olmasıdır. Örneğin çalışan bir kadının evine temizlik talebinde bulunması veya tek yaşayan bir erkeğin evine yemek siparişi vermesi gibi.

Hizmet sektörü gerek kültür turizmi gerek sağlık turizmi ya da tatil turizmi gibi unsurlarla ülkelere döviz çekebilir, ülkelerinin popülerliğini arttırabilir bu sayede de yan kazançlar sağlayabilir.

Ülkemizde hizmet sektörünün en çok kullanıldığı alan turizm sektörüdür. Yaz turizmi, kış turizmi, kültür turizmi, kaplıca turizmi ülkemizi yerli ve yabancı birçok turist çekmekte ve ülkeye döviz kazandırmaktadır.

Bizim ülkemizde de hizmet sektörü hızlı bir çıkış yakalamıştır. Türkiye'de bu sektör 1990 ile 2010 yılları arasında milli pazar payını arttırmıştır. Türkiye de hizmet ticareti, dış ticarete önemli bir etkidir. Türkiye'nin ödemeler dengesinde sürekli açık verdiği ekonomik bir gerçektir. Ancak bu açıkların azaltılmasında Türkiye'nin en önemli dayanağı yani döviz kapısı turizm sektörüdür. Özellikle 1997 yılından itibaren önemli ölçüde artan Türkiye'nin hizmet ticaretinde, hizmet ihracatı ithalatın hep üzerinde olmuştur. Turizm, inşaat, taşımacılık hizmetleri, Türkiye'ye döviz geliri sağlayan önemli hizmet kollarıdır. Turizm sektörünün 2010 yılı itibarıyla Türkiye'nin döviz geliri 20,8 milyar dolardır. Veriler kâğıda döküldüğünde, Türkiye'nin turizm gelirleri ihracata katkısının %20 civarında olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Hizmet sektörü Türkiye'nin ekonomisine katkı sağlayan en önemli kaynaklardan biridir(TÜİK, 2005). Hizmet sektörü, hizmetten yararlananın bizzat kendisinde veya onun yararına bazı değişikliklere neden olan, zaman, mekân ve şekil faydası meydana getiren endüstrilerdir. Hizmetler, arz edenin hizmetten faydalanan için faaliyet göstermesi, hizmetten faydalananın hizmetin elde edilmesi için gerekli emeği sunması ve hizmetten yararlanan ile hizmeti sunanın karşılıklı etkileşim içinde oluşturmaları suretiyle üretilirler (Aslan, 1998:9).

Birçok sektör makineleşmesinden dolayı istihdamı olumsuz etkilemesine rağmen hizmet sektörünün gelişimi insan gücüne dayandığı için olumlu etkilemiştir.

Diğer sektörler de kaliteyi ölçmek somuttur fakat hizmet sektöründe kalite güler yüz, dış görünüş gibi özelliklere dayandığı için kalite standardı soyuttur(İbik, 2006:5).

Hizmet sektöründe kalite standardı soyut kavramlara dayandığı gibi maliyet hesaplaması da zordur. Büyük işletmeler sürümden kazanabilir bu da bazı durumlarda küçük işletmelerin sonunu getirebilir(Sayım ve Aydın, 2011:248-249).

3.KUŞAK KAVRAMI

Kuşak nedir diye sorarsak; kamusal, sosyal ve ekonomik alanlarda yaşanan birçok faktörden etkilenmiş, aynı yıllar içinde doğduklarından dolayı bu olayların etkilerini paylaşmış nesillerdir (kopperschmidht, 2000).

- Yaklaşık olarak 20-25 yıl aralığını kapsar
- Nesillerin kişiliklerini taşır
- Toplumun tarihini sosyal hayatını ve kültürünü yansıtır(Zopiatis, A, Krambia - Kapardis, M., & Varnavas, A. 2012).

3.1.Y Kuşağı

Milenyum nesli olarak da adlandırılan Y Kuşağı yaklaşık olarak 1980-1999 yılları arasında doğmuştur. Bebek Patlaması ve X Kuşağının çocuklarıdır. Bu kuşak yarı internet kuşağıdır. Her kuşakta olduğu gibi Y Kuşağı da 1980 sonrası döneminin olayları ile kişiliğini şekillendirmiştir. Y kuşağı özgürlüğüne düşkün, ebeveynlerine bağlı, mesai kavramı olmayan, örgütsel bağlılıkları az, istekleri her bilgiye çok hızlı ulaşabilen ve teknolojiyi iyi kullanan “Peter Pan” kuşağı olarak da bilinen kuşaktır(Gürsoy,2008:27).

Tablo 3.1: Y kuşağının psikolojik ve sosyolojik karakterlerinin biçimlendirilmesinde önemli olan toplumsal ve küresel olaylar

Dünyada Y kuşağının psikolojik ve sosyolojik karakterlerinin biçimlendirilmesinde önemli olan toplumsal ve küresel olaylar;

1981 – AIDS hastalığının tanımlanması,

1986 – Çernobil Faciası,

1989 – Berlin duvarının yıkılması,

1991 – Körfez Savaşı,

1992 – Bosna Savaşı,

1994 – Cep telefonlarının ortaya çıkışı,

1995 – Schengen vizesi uygulaması başlaması.

Kaynak: (Kuyucu, M.(2016). Üniversite Eğitim Gören Y Kuşağı Öğrencileri Radyo Formatları Tercih, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9 (46)2016, www.sosyalarastirmalar.com).

Tablo 3. 2: Gençlerin Tercih

Y Kuşağı Gençlerinin Kariver Hedefleri

Y kuşağı gençlerin kariyer hedeflerini ortaya çıkarmak için bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda kariyer hedefi önceliklerinin, araştırmanın yapıldığı (Türkiye, Fransa, Almanya, Rusya, Singapur, Birleşik Krallık ve ABD) ülkelere göre farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ülkemiz Y kuşağının kariyer hedeflerinin öncelik dağılımı;

1. Girişimciliğini/yaratıcılığını kullanabilmek,
2. Uluslararası kariyer yapmak,
3. Lider olmak, insan yönetmek,
4. İş/özel yaşam dengesini kurabilmek,
5. İş güvencesinin olması,
6. Toplum için faydalı bir işe hizmet etmek
7. Teknik ya da fonksiyonel bir uzman olmak
8. Bağımsız olmak,
9. Rekabetçi olmak.

Kaynak: (İdeal İşverenler 2016, Harvard Business Review, Eylül,2016 s.94.)

3.2. Y Kuşağının Güçlü Ve Zayıf Yönleri

3.2.1 Y Kuşağını güçlü yapan özellikleri

Bilgi her daim avucunun içinde olmasına rağmen Y Kuşağı öğrenmeye ve araştırmaya son derece açıktır. Teknoloji sayesinde bir seminerde ufaklık bir yanlış bilgiyi bile sorgulayıp anında tepki gösterebilmektedirler. Kariyer.net'in 18.000 genç üyesi ile yapılan araştırmaya göre, Y kuşağı çalışanlarının %87'si, işverenlerinin de sosyal medya da yer alması gerektiğini düşünmektedirler. Y kuşağı üyeleri, çalışacakları şirketin bir marka sahibi olmaları için sosyal medyada aktif ve etkili yer almalarına şart koşuyor (<https://www.kariyer.net/ik-blog/calisanlar-yoneticilerinden-en-cok-ne-istiyor/>).

Y Kuşağının başta Türk temsilcileri olmak üzere tüm dünya genelinde girişimci ve yaratıcı oldukları gözlenmiştir. Bu kuşak ya kendi fikirlerini hayata geçirme konusunda girişimci ya da kendi işini kurmasında. Başkaları tarafından dikte edilen kuralları harfiyen uygulamak onlara kesinlikle yanlış geliyor ve kendi kurallarını koymak istemektedirler (http://www.aselsan.com.tr/Universum2015_ik.aspx).

Genç kuşak için aile ve arkadaşları çok önemlidir. Y Kuşağı için çok önemli üç bilgi kaynağı; aile, arkadaşlar ve sosyal medyadır. Aynı şekilde ailelerin de genç kuşağa danıştığı ve güvendiği ortaya çıkmıştır. Önceki kuşaklar için ayrı eve çıkmak paha biçilmezken genç kuşak ekonomik özgürlüğünü eline alsada dahi ailesiyle kalmayı tercih ediyor. İş ortamında ise takım oyunlarına daha yatkın oldukları görülmüştür. PwC'nin yaptığı araştırmaya göre gelişimleri için şirketlerden ne bekledikleri sorulduğunda "arkadaşlarla ortak proje üretmek" cevabı oldukça ön plana çıkmıştır (www.pwc.com.tr).

Bir diğer özellikleri ise kendine güvenleri oldukça yüksek, yeteneklerinin ve yapabileceklerinin farkında olmalarıdır. Bilmedikleri konular veya tecrübe etmedikleri işler onları korkutmamaktadır. Ailesiyle ve öğretmenleriyle yakın ilişki içinde de olmuş olan bu kuşak için otorite ve güç korku kaynağı değildir ve yaşlı, genç çevrelerindeki herkes onların gözünde "birey" dir.(Acıloğlu 2015:40).

Genç kuşağın önceki kuşakların çalışmak için yaşamak yerine yaşamak için çalışmak gayesini kendilerine ilke edindiği görülmüştür. Özetle Y Kuşağının yaşam gayesi, anlamlı kariyer ve daha da önemlisi iş- yaşam dengesi; sevdikleriyle bolca vakit geçirmek olduğu gözlemlenmiştir. Ünlü stratejist Michael McQueen, bu kuşağın son derece güçlü bir iş ahlakına sahip olduğunu, ancak önceki kuşaklar kadar işkolik olmadığını ve özel yaşamına da özen göstererek dengeli bir yaşam kurma çabasında olduğunu belirtiyor. Diğer bir deyimle, özel yaşamına gösterilmesini beklediği özen, iş ahlakından ödün vermesi anlamına gelmemektedir. Önceki kuşakların yaptığı gibi işi hayatlarının merkezine koymasını bu kuşaktan beklemek büyük hayal kırıklığıyla sonuçlanabilir(İ. Acıloğlu 2015:42).

Eş zamanlı çok iş yapabilen (Multi Tasking) bu kuşak tek bir işe odaklanmak yerine süreci onlar için daha eğlenceli hale getiren birden farklı işe beyinlerini bölebilmektedirler. Farklı işleri aynı anda koordine edebilen y kuşağı doğru yönetildiğinde çok zengin bir kaynak olabilir (Acıloğlu,:46).

Değişimin çok hızlı olduğu bir zamana doğduklarından dolayı yeniliklere uyum sağlama yetenekleri oldukça gelişmiştir. Aynı zamanda yaşam tarzları haline gelen bu değişim, değişimin durduğu işlerinde onları yeni arayışlara girmeye de itmektedir. İlerleme göremedikleri şirketlerde işlerini kolayca bırakıp daha yenilikçi şirketlere geçiş yapmaya yeltendikleri görülmektedir (<http://www.arastirmakutuphanesi.com/onlar-y-kusagi/>).

Adalet duygusu oldukça yüksek olan Y Kuşağı aynı haksızlığa uğradığında karşısındaki kim olursa olsun düşüncelerini dile getirmekten asla düşüncelerini dile getirmektedir. Örneğin aynı işi yaptıkları farklı departmanlarda çalışan fakat daha yüksek maaş alan çalışma arkadaşlarının bu durumu onlarda adaletsizlik duygusu uyandırmaktadır. Önceki kuşaklar gibi mimlenme korkusu olmayan bu kuşak adaletsizlik ortadan kalkana kadar şikayetlerini dile getirmekten çekinmemektedirler. Adaletsizliğin ortadan kalkmadığı takdir de bu durum onları istifaya kadar götürmektedir(İ., Acıloğlu,:128).

Tarihin öğrenmeye en istekli kuşağı olarak gösterilen Y Kuşağı Universum'un Türkiye'de Y Kuşağı üzerinde yaptığı araştırmada şu sonuç çıkıyor; işverenlerden istediği ilk şey "kişisel gelişim". Hatta bu beklenti ücret, iş güvencesi ve şirket itibarının bile önüne geçtiği görülmüştür (www.pwc.com.tr).

3.2.2. Y Kuşağının Zayıf Yönleri

Y Kuşağının aşırı özgüvenli olması kendini her yaşta insanla bir tutmasına ve internette okuduğu bilgileri eski kuşak insanların tecrübe edindiği birçok olayı okuyarak öğreneceğine inanmasına sebep olmaktadır. Oysaki insan deneyimine sahip olan eski kuşak bilgi yetenekten daha önemli olabilecek krizlerden sıyrılmış tecrübeyi ellerinde tutmaktadır. Kendini her konuda yetkin görmesi nedeniyle bazı deneyimlerin yaşayarak öğrenebilecek olması olgusu göz ardı etmektedirler. Bilinçsiz özgüvenleri yöneticilerini de zor duruma sokabilmektedir(İ., Acıloğlu,:53).

Her şeyin hızlı bir değişim içinde olması genç kuşağı sabırsız bir nesil haline getirmiştir. Hızlı taleplerde bulunmaktadır ve bu talipler gerçekleşmediğinde sorunu kendilerinde aramak yerine şirketlerde aramaktadırlar. Büyük resmi göremediklerinden dolayı bu durum onların önemli fırsatları kaçırmalarına sebep olmaktadır. Örneğin kısa sürede

yönetici olmayı talep etmekte ve bu istekleri karşılanmadığında iş değişikliğine gidebilmektedirler. Yöneticilik yetkinlerinin henüz gelişmemiş olduğunu düşünmemektedirler. Bu gelişim fırsatı onlar için bir kayıp olduğu gibi şirketler içinde bir kayıp olmaktadır (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/357908>).

Popüler kültür onların üstünde zor olana emek vermek yerine kaçınma eğilimi göstermek gibi bir etki yaratmıştır. Hayatın daima güzelliklerine odaklandıkları için iş yaşamındaki zorluklar onlarda panik atak, depresyon, kaygı bozukluğu gibi sorunları sıklıkla yaşamaktadırlar. İş yerinde aradıkları konforu veya imkanları bulamadıklarında kolaylıkla motivasyonlarını kaybedebiliyorlar. Onlar için yatırım veya rotasyon planı ortaya konduğunda bu seferde sabırsız olmaları önlerine bir engel çıkarabiliyor ve sorunu yine kendilerinden ziyade başka yerlerde arayabiliyorlar (İ., Acılioğlu.58).

Farkındalıkları pek gelişmemiş olan Y Kuşağı iş ve iş hayatında bir arada olan Bebek Patlaması ve X Kuşağı ile çatışmalar yaşamaktadır. Kendilerinden başka diğer kuşakları da duymayı ve değer vermeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Ancak bu sayede kendileri oluşan algının farkına varabilirler. İşverenler koçluk eğitimi sağlandığında bu çatışmaların önüne geçebilirler (<http://aysestunol.blogspot.com.tr/2013/07/kusaklar-aras-catsma.html>).

3.3.3 Y Kuşağını Motive Etme Yolları

Şirketler genç kuşağın güçlü yanlarını destekleyerek zayıf yanlarını geliştirirlerse onların girişimci, pratik zekalı, uyum sağlama yetenekleri sayesinde büyük avantajlar elde edebilirler. Bu avantajları sürekli ellerinde bulundura bilmeleri içinde onları sürekli motive etmeleri gerekmektedir. Bu motivasyon unsurları şunlardır;



Şekil 3.1: Y Kuşağının Motive Etme Yolları

Birçok farklı araştırmanın sonucunda Y Kuşağının iş yaşamından en büyük beklentisinin kişisel gelişim olduğu ortaya çıkmıştır. Kariyer.net 18.500 gönüllü ve 500 işletme ile anket yapmıştır. Genç kuşak üyelerine “Sizin için iş yaşamının anlamı nedir?” işletme sahiplerine ise “genç kuşağın işin sizce anlamı nedir?” şeklinde sorular yöneltilmiştir. Sonuçlara göre genç kuşağın çalışma yaşamını tanımlamaları ve işletmecilerin algısı maalesef birbirinden çok farklıdır.

Genç kuşak sabit çalışma saatleri olan iş yerleri yerine sadece sonuçlara önem veren (ROWE Result Only Work Environment) yöntemlerin uygulandığı iş ortamlarını tercih etmektedir. Bazı iş yerleri de “Personel Time Off gibi stresli geçen zamanlardan sonra kişiye özel izin veren olumlu izlenim bırakmak isteyen iş yerlerini tercih etmektedir. Esnek çalışma saatleri genç kuşağın motivasyon ve bağlılığını arttıran önemli unsurlardan olduğu saptanmıştır (http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/Esnek_%C3%87a%C4%B1%C5%9Fma_Rapor_2016.pdf).

Koç yönetici, rotasyonlar, proje çalışmaları, mentorluk, interaktif eğitim platformu, kişiye özel eğitim planı genç kuşağın şirketinden kendisi için beklediği imkanlardır. İşverenler Y Kuşağının motivasyonunu sağlamak istiyorlarsa bu adıma oldukça fazla önem vermelidirler (<https://www.kariyer.net>).

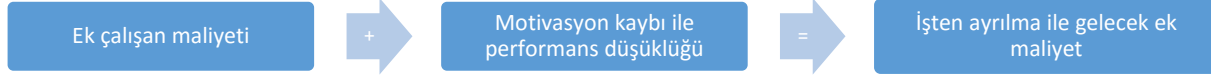
Y kuşağının özgürlüğüne düşkün olduğu için otoriteye karşı bir duruşu vardır. Y kuşağının terfi beklentisinin altında yatan asıl sebep yetki sahibi olmak olduğu ortaya çıkmıştır. Önceki kuşaklar için terfi ekip yönetmek iken genç kuşak daha fazla hareket alanı istediği için yetki sahibi olmak istemektedir.

Yöneticisiyle eş seviyede iletişim kurmayı seven genç kuşak için resmi yazışma dili onları zora sokmaktadır. Mail yerine Whatsapp onlara daha pratik gelmektedir (İşçimen, D. S. 2012). Kendini iş yerinde özgür ve rahat hissedebilmeleri gençler için teknolojiye yakın olmak onlar için gereksinimdir. Maalesef Türkiye’de şirketlerin %98’i internet üzerinden pazarlama yapmaktadır fakat şirketlerin %65’i iş ortamında interneti yasaklamaktadır. Bu da motivasyon ve bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/Esnek_%C3%87a%C4%B1%C5%9Fma_Rapor_2016.pdf).

Genç kuşağı motive eden ve bağlılığını kazandıran bir başka unsur ise onun yaptığı işte büyük resmin neresinde olduğunu bilmesidir. Bu yaptığı işle detaydan tümevarım sayesinde bağ kurmasını sağlamaktadır. Uzun vadeli yıllık hedefler yerine kısa vadeli aylık hedeflerin konulması etkili bir yoldur. Uzun vadeli hedefler yerine kısa vadeli hedefler motivasyonu diri tutmaktadır. Kısa vadeli işler daha çok başarı hazzı yaşatır, belirsizlikten uzaktır ve genç kuşak ihtiyaç duyduğu geri bildirim sık sık yöneticisinden alabilir (<http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi-y-kusagi-ne-ister-27102877>).

İş yaşam dengesi genç kuşağın kırmızıçizgisidir. Yapılan araştırmalarda dört kişilik bir ekibin motivasyonu sağlandığında 5 kişilik bir ekip kadar verimli iş sonuçları ortaya koyduğu saptanmıştır. İstekle çalışan bir birey, %25 daha iyi bir performans sergiliyor. Araştırmaların bir diğer sonucu ise her %1'lik bir motivasyon artışının satışlara doğrudan %6'lık bir katkı sağlamaktadır.

Araştırmalar işten ayrılan her bir çalışanın ortalamada 2,5 yıllık brüt maaşı kadar şirkete maliyeti olduğunu göstermiştir. Bu faktör, kaynak planlaması sonrasında alınacak ek çalışanın getireceği maliyete karşılık hesaba katılmalıdır. Genç nesil iş-yaşam dengesine çok önem verdiği için bu gizli maliyet farkında olmadan kontrolden çıkabilir. Bunun için insan kaynaklarının yönlendirmesiyle şirket bütçesinde göz önünde bulundurulmalıdır. Bu konu birçok şirket için işten ayrılma oranlarına bakıldığında ciddi bir maliyet oluşturmaktadır.



Şekil 3.2: Performans Maliyetleri

4.HİZMET SEKTÖRÜNDE Y KUŞAĞININ MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORUNLARI: ANKET UYGULAMA ÇALIŞMASI

4.1 Araştırmanın Metodolojisi

4.1.1 Araştırmanın amacı ve önemi

Hizmet sektörü insan gücünün en yoğun kullanıldığı sektördür. Kuşak değişimleriyle olumlu veya olumsuz olarak etkilenmektedir.

Bu çalışmanın amacı iş hayatında ağırlığını iyice hissettiren yeni kuşağı işverenle tanıtmak, genç kuşağın istek ve beklentileri hakkında işverene bilgi vererek kuşak çatışmaları gibi sebeplerle oluşan personel kaybının ve personel sirkülasyonundan doğan gizli maliyetlerin önüne geçmektir.

Bu çalışmada yukarıda ele alınan konular analiz edilmiştir ve bütün dünyayı etkileyen bu değişim sürecinde işletmelerin dikkatini bu sorunlara çekmek, doğru bir yol izlemelerini sağlamak, değişimi her iki tarafın yararına olacak şekilde kucaklamak için hazırlanmıştır.

4.1.2 Araştırmanın hipotezleri

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

- H1:Y Kuşağının iş hayatında bağlılık sorunları hizmet sektöründe maliyet ve zaman kaybı yaşatmaktadır.
- H2:Y Kuşağının iş hayatına girmesiyle iş yaşamında kuşaklar arası çatışmalar yaşanmaya başlamıştır ve bu durum işletmeleri olumsuz etkilemektedir.
- H3:İş hayatında Y Kuşağının sürekli motive edilmesi gerekmektedir aksi takdirde çok sık iş değiştirmektedir.
- H4:Yaş ve cinsiyet farklılıkları motivasyon ve bağlılık sürecinde değişiklik göstermektedir.
- H5:Y Kuşağı işveren tarafından doğru şekilde motive edilirse sadakat ve bağlılık gösterir.
- H6:İş hayatında kuşak çatışmalarının değişim ve eğitimle önüne geçmek mümkündür.
- H7:Değişimi kucaklayabilmiş işletmelerde genç kuşağın bağlılık ve motivasyon sorunları daha azdır.
- H8:Baskın, otoriter, aşırı kuralcı yaklaşım genç kuşak üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır.

4.1.3 Araştırmanın kapsamı

Bu araştırma Türkiye'deki çeşitli illerdeki hizmet işletmelerinde çalışanları kapsamaktadır. Bu işletmelerdeki çalışanların işe başlama sürelerini, eğitim seviyelerini, yaş ortalamalarını, cinsiyetlerini belirlemek amacıyla anket uygulaması yapılmış ve bu çalışanların motivasyon ve bağlılık sorunları baz alınmıştır.

4.1.4 Araştırmanın sınırlılıkları

Yapılan bu araştırmada bir takım sınırlılıklar yer almaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sosyal amaçlı çalışmalarda daima kati doğruluk özellikler yoktur.
- Katılımcıların çeşitli kişisel ve örgütsel nedenlerden dolayı sorulara doğru cevap vermekten kaçınmaları söz konusu olabilir.

- Katılımcıların soruları yanlış anlamaları ve bu nedenle yanlış cevaplamaları mümkündür.
- Soru anketi çalışanların sayısı 5 ila 1000+ olan işletmelerde uygulanmıştır.

4.1.5 Örneklem

Araştırmanın örneklem kitlesi Türkiye’de bulunan çeşitli devlet ve özel hizmet işletmelerinde yapılmıştır. Soru anketi gıda, finans ve bankacılık, turizm, bilişim, tekstil sektörleri gibi toplam 88 işletmede yüz yüze görüşme veya e-mail yoluyla Survey Monkey anket uygulaması kullanılarak yapılmıştır. Anket çalışması analizinde de SPSS 24.0 sürümü kullanılmıştır.

4.2 Bulguların Analizi

Araştırmanın bu bölümünde geliştirilmiş olan ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

Tablo 4.1: Araştırmaya Katılan Y Kuşağı Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikleri		
Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Erkek	193	45,7
Kadın	229	54,3
Toplam	422	100,0
Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Evli	180	42,7
Bekâr	242	57,3
Toplam	422	100,0
Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Lise/Dengi	80	19,0
Lisans	55	13,0
Ön Lisans	227	53,8
Yüksek Lisans	60	14,2
Toplam	422	100,0
İşletmede Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde(%)
1-11 Ay	113	26,8
1-5 Yıl	196	46,4
6-10 Yıl	48	11,4
11-15 Yıl	22	5,2
16-20 Yıl	9	2,1
21-25 Yıl	34	8,1
Toplam	422	100,0
Sektörde Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde(%)
1-11 Ay	67	15,9
1-5 Yıl	170	40,3
6-10 Yıl	81	19,2
11-15 Yıl	49	11,6
16-20 Yıl	21	5,0
21-25 Yıl	34	8,1
Toplam	422	100,0
İşletme Türü	Sayı	Yüzde(%)
Özel İşletme	323	76,5
Kamu İşletmesi	99	23,5
Toplam	422	100,0
Faaliyet Alanı	Sayı	Yüzde(%)

İnşaat	25	5,9
Turizm	65	15,4
Maden	17	4,0
Tekstil	18	4,3
Gıda	38	9,0
Elektrik/Elektronik	11	2,6
Bilişim	9	2,1
Bankacılık/ Finans	14	3,3
Diğer	225	53,3
Toplam	422	100,0

Araştırmaya katılan Y kuşağı katılımcıların;

- Cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, %45,7'sinin erkek, %54,3'ünün kadın olduğu,
- Medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %42,7'sinin evli, %57,3'ünün bekâr olduğu,
- Eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %19,0'mın lise dengi, %13,0'mın lisans, %53,8'inin ön lisans, %14,2'sinin yüksek lisans olduğu,
- İşletmede çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, %26,8'inin 1-11 ay, %46,4'ünün 1-5 yıl, %11,4'ünün 6-10 yıl, %5,2'sinin 11-15 yıl, %2,1'inin 16-20 yıl, %8,1'inin 21-25 yıl olduğu,
- Sektörde çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, %15,9'unun 1-11 ay, %40,3'ünün 1-5 yıl, %19,2'sinin 6-10 yıl, %11,6'sının 11-15 yıl, %5,0'mın 16-20 yıl, %8,1'inin 21-25 yıl olduğu,
- İşletme türüne göre dağılımları incelendiğinde, %76,5'inin özel işletme, %23,5'inin kamu işletmesi olduğu,
- Faaliyet alanına göre dağılımları incelendiğinde, %5,9'unun inşaat, %15,4'ünün turizm, %4,0'sinin maden, %4,3'ünün tekstil, %9,0'mın gıda, %2,6'sının elektrik/elektronik, %2,1'inin bilişim, %3,3'ünün bankacılık/finans, %53,3'ünün diğer olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.2: Y Kuşağının Motivasyon Belirtileri

Maddeler	N	Minimum	Maksimum	X	Ss
1.Yaptığım işin anlamlı ve önemli olduğunu düşünmek.	422	1	5	4,45	0,721
2.Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünmek	422	1	5	4,54	0,595
3.İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanmak	422	1	5	4,23	0,868
4.İşimi yaparken yaratıcılığımı ve kendi yöntemlerimi kullanabiliyor olmak	422	1	5	4,21	0,976
5.Eğitim ve geliştirme imkânları	422	1	5	3,99	0,950
6.Çalışma saatlerinin esnek olması	422	1	5	3,49	1,282
7.İş güvencemin olması	422	1	5	4,21	1,039
8.Aldığım ücret, prim vs.	422	1	5	3,84	1,199
9.Emekliliğimde rahat edebileceğimi düşünüyorum olmam	422	1	5	3,39	1,297
10.çalıştığım işletmenin fiziksel ortamı, çalışma koşulları	422	1	5	3,88	1,031
11.İşletmedeki araç-gereç, teknolojik imkânlar	422	1	5	3,94	1,011
12.İşletmedeki prosedürlerin, kural ve kaidelerin çok olması	422	1	5	3,51	1,115
13.Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmek	422	1	5	4,11	0,986

14.İşletmede karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki olması	422	1	5	4,07	1,078
15.Yöneticimin adil ve hakkaniyetli davranması	422	1	5	3,86	1,256
16.Yöneticimin beni takdir etmesi	422	1	5	3,92	1,067
17.Yöneticimin tutum ve davranışları(iyi bir dinleyici olması, yapıcı eleştirilerde bulunması, iş dışındaki konularda da bana rehberlik etmesi.)	422	1	5	3,91	1,180
18.Yöneticime güven duymam	422	1	5	3,87	1,188
19.Çalışma arkadaşlarıma güven duymam	422	1	5	3,97	1,067
20.Kararlarına katılımın sağlanması	422	1	5	3,99	0,914
21.Ekip/takım çalışması	422	1	5	4,06	0,997
22.Sosyal aktivitelerin düzenlenmesi ve bunlara katılabilmem	422	1	5	3,58	1,156
23.İşletmedeki dedikodular ve yorumlar	422	1	5	3,19	1,349
24.Yöneticim ve iş arkadaşlarımla ilişkilerim	422	1	5	4,03	0,838
25.Değişikliklerle ilgili zamanında bilgi verilmesi	422	1	5	3,89	1,037
26.Zamanında ve hızlı geri bildirim verilmesi	422	1	5	3,83	1,114
27.İşyerinde belirsizlik, planların sürekli değişmesi	422	1	5	3,27	1,313
28.İşyerinde rotasyon olması, yeni alanlarda çalışma imkânı olması	422	1	5	3,40	1,181
29.Yöneticilerimi sorgulayabilmem ve değerlendirebilmem	422	1	5	3,62	1,175
30.İş ortamının huzurlu ve eğlenceli olması	422	1	5	3,90	1,094
31.Proje bazlı işlerde çalışmak	422	1	5	3,45	1,133
32.Kariyer yolumu planlayabilmek ve yükselme olanaklarının ulaşılabilir olması	422	1	5	3,73	1,176
33.Mesleki bilgi, deneyim, yetenek ve ilgi gibi özelliklerimin yaptığım işle uyumlu olması	422	1	5	4,00	1,045
34.Kendimi özgür ve rahat hissetmek	422	1	5	3,92	1,096
35.Ücret artışlarının, ödüllendirmenin performans değerlemeye göre olması	422	1	5	3,54	1,341
Toplam	422	35	175	134,79	37,865

Y kuşağının motivasyon beklentilerine karşın elde edilen betimleyici istatistikler aşağıda yer alan Çizelge 3'de gösterilmiştir. Ankette bulunan 2. Maddenin 4.50'nin üzerinde ortalama bir değere, 9 maddesinin (1,3,4,7,13,14,21,24,33) 4.00-4.49 arasında ortalama bir değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Ankette yer alan 25 maddenin (5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19,20,22,23,25,26,27,28,29,30,31,32,34,35) ortalama değerlerinin 3.00-3.99 arasında olduğu görülmektedir. Çizelgeye bakıldığında yaptığım işte başarılı olduğumu düşünmek Y kuşağını çalışanlarını motive eden faktörlerden birinci sırada yer almaktadır. Yaptığım işin anlamlı ve önemli olduğunu düşünmek, İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanmak, İşimi yaparken yaratıcılığımı ve kendi yöntemlerimi kullanabiliyor olmak, iş güvencemin olması, kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmek, İşletmede karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki olması, Ekip/takım çalışması, Yöneticim ve iş arkadaşlarımla ilişkilerim, Mesleki bilgi, deneyim, yetenek ve ilgi gibi özelliklerimin yaptığım işle uyumlu olması Y kuşağı çalışanlarını motivasyonunu arttırıcı diğer etmenler arasında yer almaktadır. Eğitim ve geliştirme imkânları, çalışma saatlerinin esnek olması, aldığım ücret, prim ve benzeri, emekliliğimde rahat edebileceğimi düşünüyor olmam, çalıştığım işletmenin fiziksel ortamı, çalışma koşulları, işletmedeki araç-gereç, teknolojik imkânlar, işletmedeki prosedürlerin, kural ve kaidelerin çok olması, yöneticimin adil ve hakkaniyetli davranması, yöneticimin beni takdir etmesi, yöneticimin tutum ve davranışları(iyi bir dinleyici olması, yapıcı eleştirilerde bulunması, iş dışındaki konularda da bana rehberlik etmesi.), çalışma arkadaşlarıma güven duymam, işyerinde belirsizlik, planların sürekli değişmesi, Proje bazlı işlerde çalışmak, kendimi özgür ve rahat hissetmek, Ücret artışlarının, ödüllendirmenin performans değerlemeye göre olması Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarını azaltan etmenlerdendir.

Tablo 4.3: Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Belirtileri

Maddeler	N	Minimum	Maksimum	X	Ss
1. Kendimi çalıştığım işletmeye "duygusal olarak bağlı" hissediyorum	422	2	5	3,78	0,947
2.Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	422	2	5	3,74	0,967
3.Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi görüyorum	422	2	5	3,77	0,982
4.Çalıştığım işletme benim için çok şey ifade ediyor.	422	2	5	3,76	0,973
5.Çalıştığım işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunumuş gibi hissediyorum	422	2	5	3,80	0,930
6.Kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım	422	2	5	3,52	0,962
7.Çalıştığım işletmeden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	422	2	5	3,78	0,925
8.Şuanda çalıştığım işletmeden istesem de ayrılamam	422	2	5	3,34	1,058
9.İşletmeden ayrılacak olursam hayatım altüst olur	422	2	5	3,06	0,981
10.Şuanda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu işletmede çalışıyorum	422	1	4	2,84	1,054
11.Fazla alternatifim olmadığı için işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum	422	1	4	2,79	1,027
12.Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	422	1	4	2,69	1,015
13.Bu işletme çalışabileceğim birçok işletme içinde en ideal olanıdır	422	2	5	3,65	0,965
14.Benim için bu işletmeden ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	422	2	5	3,62	0,996
15. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışabilirdim	422	1	4	2,71	1,020
16.Şu anda çalıştığım işimden ayrılmak benim lehime olsa bile bunun doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum	422	2	5	3,29	1,012
17.Çalıştığım işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	422	2	5	3,04	0,968
18.Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor	422	2	5	3,56	0,917
19.Bu işletmeden ayrılmamanın burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	422	2	5	3,21	0,998
20.Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum	422	2	5	3,43	0,967
Toplam	422	36	5	67,38	19,664

Y kuşağının örgütsel bağlılık beklentilerine karşın elde edilen betimleyici istatistikler aşağıda yer alan Çizelge 4.5’de gösterilmiştir. Ankette bulunan 16 maddesinin (1,2,3,4,6,7,8,9,13,14,16,17,18,19,20) 3.00-3.99 arasında ortalama bir değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Ankette yer alan 4 maddenin (10,11,12,15) ortalama değerlerinin 2.00-2.99 arasında olduğu görülmektedir. Çizelgeye bakıldığında kendimi çalıştığım işletmeye "duygusal olarak bağlı" hissediyorum ve çalıştığım işletmeden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum Y kuşağını çalışanlarının örgütsel bağlılığına etki eden faktörlerden birinci sırada yer almaktadır. Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum, bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi görüyorum, çalıştığım işletme benim için çok şey ifade ediyor, çalıştığım işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunumuş gibi hissediyorum, kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım, şu anda çalıştığım işletmeden istesem de ayrılamam, işletmeden ayrılacak olursam hayatım altüst olur, bu işletme çalışabileceğim birçok işletme içinde en ideal olanıdır, çalıştığım işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim, bu işletme benim sadakatimi hak ediyor, çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırıcı diğer etmenlerden birkaçıdır. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu işletmede çalışıyorum, fazla alternatifim olmadığı için işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum, mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum, eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışabilirdim Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılığını azaltan etmenlerdendir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Y Kuşağı iş hayatına girerek işletmeleri köklü bir değişime gitmeye mecbur bırakmıştır. Y Kuşağı ve yarattığı değişim iş hayatında değiştirdiklerinin sadece bir başlangıcıdır. Yeni çalışma sisteminin tohumlarını atmıştır. İşverenler öncelikle kurumlardaki kuşak çatışmalarının önüne geçmelidir. Genç kuşak ve eski kuşak ciddi bir iletişim sorunu yaşamaktadır. Eski kuşağı yeni kuşağa; yeni kuşağı da eski kuşağa gerek eğitimler vererek gerekse mentorluk ve ters mentorluk gibi yöntemlerle birbirlerini tanımaları sağlanmalıdır.

İşletmelerin işe alımda koyduğu yaş sınırı genç kuşağı korkutmakta ve yaşı ilerlemeden kendi birçok alanda deneyim kazanmak zorunda hissetmesi de motivasyon ve bağlılığı zedelemektedir. Örneğin insan kaynaklarında bordrolama öğrenen genç kuşak bir an önce kurumsal iletişim kısmına rotasyon istemekte ve olmayınca iş değişikliğine gitmektedir.

Aşırı otoriter, baskıcı, sadece iş hakkında konuşan, sürekli kendi üstünlüğünü kabul ettirmek isteyen yöneticiler genç kuşağı elinde tutamamaktadır. Yetiştirilme tarzlarından dolayı bu davranışlar onları işten ve işletmeden soğutmanın en etkili yollarından biridir. Bu durumda işletmeler genç kuşağı elinde tutmak istiyorsa yönetici seçimlerine çok dikkat etmeli ya da yöneticilerini bu konularda ciddi bir eğitimden geçirmelidir.

Adalet duygusu çok gelişmiş olan Y Kuşağı için performans değerlendirme sistemi, maaşların ve primlerin kendileri ile eşdeğer işler yapan iş arkadaşlarıyla aynı olması onlar için motivasyon ve bağlılık konusunda çok önemlidir. Aksi takdirde iş değişikliğine kadar gitmektedirler.

Genç kuşak sonuç yerine sürecin kendisine kattıklarına çok değer verir. Bunun içinde uzun dönemli projeler yerine kısa dönemli projeler, iş yerinin verdiği eğitimler, gönderdiği seminerler onlar için kesinlikle motive edici ve bağlılık sağlayan unsurlardır.

Terfiden ziyade yetki veya sorumluluk almak onların çok önem verdiği bir konudur. Hareket alanı ne kadar genişse genç kuşakta iş yerine o kadar bağlanmaktadır.

Y kuşağı için yaptığı işin anlamlı olması çok önemli olduğundan yöneticiler onların büyük resmin neresine hizmet ettiklerini, işletmeye nasıl bir fayda sağladıklarını onlara göstermelidir. Tam olarak neye hizmet ettiklerini bilmek genç kuşağın daha istekli çalışmasını sağlar ve performansını olumlu yönde etkiler.

Ailesine ve arkadaşlarına çok bağlı olan genç kuşak için bir işletmenin atabileceği en güzel adımlardan biri çalışanlarının iş yaşam dengesini sağlamaktır. Bunun yanı sıra iş arkadaşlarıyla beraber sosyal aktivitelerin düzenlenmesi veya ekip çalışmasıyla yapılan projeler onlarda motivasyon ve bağlılık sağlar.

Çalıştıkları şirketlerin imajı onlar için çok önemlidir. Sponsorluk yaptıkları projeler vs. genç kuşak çalıştığı işletmeyi her anlamda destekleyebilmek ister bu da onlarda başka bir motivasyon kaynağıdır.

Birey olarak görülme büyük bağlılık ve motivasyon kaynaklarıdır. Eğer çalıştıkları iş yerinde yaşça küçük görülür sözleri dinlenmez veya kıdeminden dolayı ciddiye alınmadığı ona hissettirilirse performansı kötü etkilenir. Birey olarak görülmek onlar için çok önemlidir.

Bir kişi eksik çalışmak yerine bir kişi fazla çalışmak genç kuşağın performansı arttıran bir durumdur. İşverenler için bu durum gizli maliyet açığını da önlemektedir. Eksik çalışan personellerin performansının düşmesi, kaybedilen personel maliyeti, yeni işe giren personelin yaptığı hatalar, işi öğreten personeli yavaşlatması gibi gizli maliyet bir personel fazladan çalıştırmanın maliyetinden daha fazladır. İşverenler bundan kaçınmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Acıhoğlu, İ.** (2015). "İş"te Y Kuşaağı, *Jenerasyonel Sistemler Teorisi*. Ankara: Elma Yayın Evi.
- Acıhoğlu, İ.**, (2017). X ve Y kuşaağının kariyer yolculuğu üzerine uzman görüşü. (<http://www.hurriyet.com.tr/kampus/x-ve-y-kusaginin-kariyer-yolculugu-uzerine-uzman-gorusu-inan-acilioglu-40674325>). Aralık 2017.
- Acıhoğlu, İ.**, (2018). Y Kuşaağının Aidiyeti Nasıl Sağlanır. (<http://www.employerbrandsummit.com/y-kusaginin-aidiyeti-nasil-saglanir>). (10.05.2018).
- Aslan, M.H.** (1998). *Hizmet Ekonomisi*. Alfa Yayınları, İstanbul, ss.9.
- Gençlerin Tercih:** (İdeal İşverenler 2016, Harvard Business Review, Eylül,2016 s.94.).
- Kuyucu, M.** (2016). Üniversite Eğitim Gören Y Kuşaağı Öğrencileri Radyo Formatları Tercih, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9 (46)2016
- Kuyucu, M.**, (2017). Y Kuşaağı ve Teknoloji: Y Kuşaağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi. Sayı2. (05.05.2018).
- Öztürk, S.A.** (1998). Hizmet Pazarlaması. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ss.15.
- Tüik** (2005) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=9> Eriřim:08.10.2016
- İzğören, A. ř.** (2018). İş Yaşamında 100 Kanguru. (48. Basım). Ankara: Elma Yayın Evi
- Sayım, F. ve Aydın V.** (2011). Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistematik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Sair Teorik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kütahya, (29):248-249.
- Tüi** (2005) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=9> Eriřim:08.10.2016
- Türk, A.**, (2013) Y Kuşaağı, Kafekültür Yayıncılık, İstanbul.
- Zopiatis, A, Krambia - Kapardis, M., & Varnavas, A.** (2012). Y - ers, X -ers And Boomers: Investigating the Multigenerational (mis) Perceptions in the Hospitality Workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101 - 121.

İnternet kaynakları:

- Url<<http://izgorenakademi.com/blog/y-kusagi-calisma-hayati/>> (23. 04. 2018).
- Url<<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/mobileworker>>eriřim (21.01.2014)>
- Url<<http://ekutup.dpt.gov.tr/ticaret/oik559.pdf>> Eriřim: 25.06.2017>
- Url<http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/07/03/353097/dosyalar/2016_06/07023332_mays2016.>>
- Url<<http://www.abh.com.tr/ebulten/kasim-2013/haber5.htm>> (Şubat 19.02.2014)>
- Url<http://www.aselsan.com.tr/Universum2015_ik.aspx> (Aralık 02.12.2017).>
- Url<<http://www.bthaber.com/mobil-dunya-da-artik-tumlesik-iletisimin-birparcasi>> (18.02.2014)>
- Url<<http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/y-kusagi-ne-ister-27102877>>. Şubat 2018.>
- Url<<http://www.tdk.gov.tr>>
- Url<<https://alternatifbankkariyer.com/tag/y-kusagi-yonetimi/>> (17. 09. 2014).>
- Url<<https://tr.wikipedia.org/wiki/Meritokrasi>>
- Url<<https://www.pwc.com/tr/publications/arastirmalar/pdf/turkey-in-2041.pdf>>. (Şubat 01.03.2018)>
- Url<<https://www.sigmacenter.com.tr/7-temel-israf.html>>. Aralık 2017.>
- Url<<https://www.xing.com/communities/posts/hizmet-sektoerlerinininsiniflandirilmasi-1002085492>>
- Url<<http://www.sosyalarastirmalar.com/yeni/anasayfa.html>>