

## Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON PROFİLLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Hatice Necla KELEŞ**

Bahçeşehir Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr.

Abidei Hürriyet Tepesi

No.2 Şişli - İSTANBUL

E-posta: necla.keles@bahcesehir.edu.tr

### Özet

*Dünya genelinde ekonomik ve sosyal hareketlerle oluşmuş zaman aralıklarına jenerasyon denmektedir. Yetiştirme tarzları ve içinde buldukları ortam değişiklikleri nedeniyle “kuşak” olarak da adlandırılan jenerasyonlar arasında gerek karakter gerek çalışma yöntemleri ve gerekse işyerinden beklentilerde önemli farklılıklar gözlenebilmektedir. Farklı yaş gruplarının birarada çalıştığı günümüz işyerlerinde yaşanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklararası algı, yöntem, uygulama ve iletişim farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle işletme yönetimleri, Y kuşağı (1980 – 1999 arası doğanlar) çalışanlarını gündemlerine alarak onları kazanmaya çalışmak ve X kuşağı (1965 – 1979 arası doğanlar) veya daha önceki kuşaklardan olan yöneticilerini Y kuşağı çalışanlarını yönetecek şekilde geliştirmek konuları üzerinde daha çok durmaya başlamışlardır.*

*Araştırma nitel araştırma yaklaşımlarından katılımcı gözlem ve yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiş olup, veriler betimsel olarak çözümlenmiştir. Elde edilen verilerin analizleri ile Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini ve motivasyon sağlayan faktörlerin neler olduğuna yer verilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Y Kuşağı, Motivasyon

**Alan Tanımı:** Örgütsel Davranış (İşletme ve Yönetim)

### A RESEARCH ON DETERMINING MOTIVATION PROFILES OF GENERATION Y EMPLOYEES

#### Abstract

*Time intervals which are formed with worldwide economic and social movements are called generation. Due to changes in their upbringing styles and environments where they live in, important differences can be observed between generations in*

*terms of their characters and working methods and their expectations from the workplace. In today's workplaces where different age groups work together, an important part of the problems stem from perception, method, practice and communication differences. Therefore, business executives started to focus on issues on trying to win generation Y (the ones born between 1980 – 1999) employees by bringing them to the agenda and developing generation X (the ones born between 1965 – 1979) employees or executives from previous generations in a way they could manage generation Y employees.*

*The study was conducted with participant observation and semi-structured interview technique from qualitative research approaches and the data were analyzed descriptively. The study includes the analysis of the obtained data, job satisfaction of generation Y employees and the factors providing motivation.*

**Keywords:** *Generation Y, Motivation*

**Jel Code:** M1, M12, M54

## **1.GİRİŞ**

Farklı kuşakların motivasyon profillerini inceleyen çalışmada öncelikle “kuşak” teriminin tanımlanması yerinde olacaktır. Geleneksel olarak, bir kuşak “ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığı”nı ifade etmektedir. Bu biyolojik tanım her bir bin yıllık döneme 20-25 yıl aralıklarla bir nesil yerleştirmekteydi. Bu tanım geçmişte sosyologlara oldukça hizmet etmiş olsa da bugün tekrar üzerinde düşünmeyi gerektirmektedir. Topluluklar yeni teknoloji, değişen kariyer ve çalışma seçenekleri ve farklılaşan toplumsal değerler karşısında hızla değiştiğinden, iki on yıllık dönem nesilsel bir süre için fazlasıyla uzun olmaktadır. Ayrıca, bugün biyolojik bir tanımlama yapmak gerekirse, bir kuşak bugüne dek olanlardan daha uzun bir süreye yayılır çünkü çocuk doğumu hiç bir zaman olmadığı kadar ertelenmektedir. Ortalama olarak ebeveynler ve çocuklarının doğumları arasındaki zaman iki on yıldan üç on yıla esnemiştir. 1982’de, ilk bebeğini dünyaya getiren bir kadının ortalama yaşı 25 iken, günümüzde bu yaş 31 olmuştur (McCrindle and Wolfinger, 2010). Bu ise günümüzde kuşakların biyolojik olarak değil sosyolojik olarak tanımlanmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

Toplumbilim terimleri sözlüğünde; yaklaşık olarak 25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği olarak tanımlanmakta olup, nesil ve jenerasyon kalimleri ile de ifade edilebilmektedir. Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü,

kavramı aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu olarak tanımlamakta, tarih felsefesi ve kültür tarihinde ise “kuşak” kavramı yeni bir anlayışta yeni bir yaşama duygusunda, yeni biçimlerde birleşen, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan kişilerin topluluğu olarak karşılığını bulmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>).

Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere bir kuşak benzer bir zaman aralığında doğmuş, benzer yaş ve hayat dönemlerini paylaşan ve belirli bir dönemin olayları, eğilimleri tarafından şekillendirilmiş insan topluluğunu ifade etmede kullanılmaktadır. Her kuşağın kendine özgü özellikleri, değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Lower, 2008).

### **Kuşak Türleri ve Özellikleri**

**Baby Boomers Kuşağı (1946- 1964) :** İkinci Dünya Savaşı’ndan hemen sonraki “nüfus patlaması” yıllarında doğan bu 1 milyar bebeğe “Baby Boomers” denmektedir. Bu kalabalık bebek nüfusu büyüdükçe, ihtiyaçlarına göre farklı sektörlerde her on yılda oldukça büyüme göstermişlerdir (Mengi, 2009).

**X Kuşağı ( 1965-1979) :** İş yaşamında sadık, kanaat duyguları yüksek ve aynı işte uzun yıllar çalışmış olmaları ortak özellikleridir. Daha iyi kariyer imkanları ararlar, teknolojik devrime denk geldiklerinden zorunlu olarak teknoloji kullanmaya başlamışlardır. Toplumsal sorunlara karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılıdırlar. Kadınların iş gücüne başlaması ve az çocuk sahibi olunması bu kuşak içinde sıralanabilir (Mengi,2009). Tulgan, X kuşağının sorunlarını kendi başlarına karşılamaya alışmış olduklarını ve bu yüzden iyi işlev gösterebilmek için grup desteğine ihtiyaç duyan Baby Boomers’lardan daha çok kendilerine güvendiklerini ifade etmektedir (Tulgan, 2001).

**Y Kuşağı ( 1980-1999) :** Y kuşağına ilişkin olarak ilk akla gelen özellikleri teknolojiye olan yatkınlıklarıdır. Teknoloji becerilerini yaratıcı bir şekilde sahip oldukları görevleri ilerletmek ve sonuçlar elde etmek için kullanırlar. Günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı yapmasını görmek onlar için son derece önemlidir (Behrstock-Sherratt, Cogshall, 2010). X kuşağı bir görevi bitirmek için çevrimiçi olup ardından bilgisayardan uzaklaşırken Y kuşağı sorunsuz bir şekilde çevrim içi ve çevrim dışı olarak, başkaları ile her zaman ve her yerde iletişime geçebilirler (Shaffer, 2008). Eş zamanlı olarak bir kaç işi birden yapabilen Y kuşağı çalışanları iyi yönetildikleri takdirde zengin bir yetenek kaynağı olmaktadır (Mengi, 2009). Y kuşağı ilişkilere büyük önem vermektedir. Bu ilişkileri geliştirmek ve sosyalleşmek için zaman ayırmak isterler ( Lovely,

Buffum & Barth, 2007). A.B.D. Bölge Mahkemesi hakimi J.L.Kane Denver Üniversitesi Sturm Hukuk Fakültesi 50. yıl konuşmasındaki, “Çok çalışmanın ve azmin bir kurumda ortaklığa neden olacağına inanılırdı ve bir ortağın kurumunu bırakıp bir başka kuruma geçmesi alışılmadık bir durumdu ancak bu tip bağlılıklar artık geçmişe ait kabul edilmektedir” ifadeleri ile yeni kuşağın bütünüyle farklı değerlere sahip olduğuna dikkat çekmektedir (Allen, 2010).

**Z Kuşağı ( 2000-2021) :** “İnternet kuşağı” da denilen bu kuşağın tam bir teknoloji çağı çocukları olduğu söylenebilir.Yeni teknolojik olanaklarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile hep birarada olan Z kuşağı uzakta olsalar bile ufak cihazlarıyla her an sözel, hatta görsel iletişim kurarak, birbirleri ile bağlantı kurabilmektedirler.İnsanlık tarihinin el, göz, kulak v.b. motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesli olarak tanımlanmaktadır ( Mengi, 2009).

Kuşaklar arası farklılıklara ilişkin yapmış olduğu araştırmasında Watt, bu farklılıkları şu şekilde gruplandırmıştır.

*Uyumluluk:* Bütün kuşaklar kendi kuşaklarının uyumlu olduğunu belirtmektedir ancak X ve Y kuşağı Baby Boomerları uyumsuz, değişime kapalı ve adaptasyonlarını düşük bulmaktadırlar.

*Yönetilebilirlik:* Tüm kuşaklar Y kuşağı bireylerinin diğer kuşaklara göre daha zor yönetilebilir olduğunu düşünmektedirler. Boomerlar ve X kuşağı, Y kuşağının diğer kuşaklara göre daha yakın denetim gerektirdiklerini, prosedürleri daha az izlediklerini ve daha az sonuç odaklı olduklarına inanmaktadırlar.

*Ekip çalışması:* Her kuşak birbirlerinin iş ahlaklarını farklı algılıyor olsa da, tüm kuşaklar kendilerini iyi takım oyuncuları olarak görmektedirler. Kimi zaman boomerların ve X kuşağının Y kuşağının azami gayret göstermeye daha az niyetli olarak gördükleri dikkat çekmektedir.

*Denge:* X ve Y kuşağının Boomer iş arkadaşlarına göre iş-yaşam dengesini daha fazla aradıkları ve işyerinde işyerinde resmi olmamayı daha çok tercih ettikleri gözlenmektedir.

*Bağlılık:* Tüm kuşaklar kendilerini kurumlarında güvenilir görmektedirler ancak Boomerlar’ın daha genç kuşakları kendileri kadar güvenilir bulmadıkları gözlenmektedir (Watt, 2009).

Bazı önemli farklılıkları bulunsa da üç kuşaktan bireyler işyerlerinde iletişim kurmak ve etkileşim içinde olmak durumundadırlar.Günümüz işletmeleri için çok kuşaklı bir işgücünün verimliliğini ve performansını azami düzeye çıkarmak

Boomer, X ve Y kuşağının yaş, kabul edilen genel özellikler ve tercihleri gibi profillerinin yanısıra çok daha fazlasını bilmeyi gerektirmektedir.

İkinci dünya savaşından sonra doğanların 1/3 ü önümüzdeki 5 yıl içinde emekli olmaları planlanmaktadır. Bu ise önemli bir yetkinlik kaybını gündeme getirmektedir. 2008 yılında işgücünün yarısından fazlası “X” kuşağına doğru hareket ederken emekliliğe uygun olanların oranı özellikle stratejik konumdaki yürütücüler de 2007 yılı için %19,0 iken 2007’de bu oran %27,4’e çıkmıştır. Bu da işletmeleri kilit rollerin, bu rollerin gereksinimlerinin ve yedekleme sistemlerinin üzerinde düşünmeye sevketmektedir (Keçecioğlu ve Oktay, 2010).

Zira bugünün işgücü sadece demografik anlamda değil, yaşam tarzları, kültürleri ve koşulları konusunda giderek daha çeşitli hale gelmektedirler. Bir çok çalışanın bugün kuşaklara özgü stereotiplere uymamaları işverenler için pek de sürpriz olmamalıdır. İşyeri kültürünün önemli bir boyutu olan algılar kurumsal performansı etkilemektedirler. Bir kurumdaki farklı kuşak çalışanlarının kendilerini ve birbirlerini nasıl gördükleri kurumsal verimliliği etkilemektedir. Olumlu algıların işyeri bağlılığı, takım çalışması ve performansı artırdığı, olumsuz algıların ise tersi bir etki yarattığına ilişkin yapılmış bir çok çalışma bulunmaktadır (Watt, 2009).

Capital dergisinin Türkiye’de 50’ye yakın işletmede yaptığı araştırma, Türkiye’de son 10 yılda çalışan yaşının 4-5 yaş düştüğünü göstermektedir. Araştırmada gençlerin yeniliklere ve değişimlere hızla adapte oldukları, teknolojiyi daha hızlı öğrenip kullandıkları, yeni fikir geliştirmekte ve bunu ifade etmekte daha rahat olduklarına değinilmiştir (Büyük, 2011).

İnsan sermayesinin etkin yönetimi örgütlerin üstün bir rekabet gösterme yeteneğinin belirleyicisi olup, örgütler için temel yapabilirliklerin ortaya çıkmasını hızlandırmaktadır (Bassi & Mcmurerr, 2010). Gözlenebilen bir olay olmayan motivasyon ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir (Luthans,1973’den nakleden Koçel, 2010). Kişinin davranış şekli onun motivasyonunu göstermektedir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunluluk olmaktadır (Rue & Byars, 1977’den nakleden Koçel, 2010). Bu bilgiler ışığında çalışma işyerlerinde sayıları gittikçe artmakta olan Y kuşağı çalışanlarını motive eden unsurların neler olduğunun belirlenmesi amacını taşımaktadır.

### **3. ARAŞTIRMA**

Bu bölümde araştırma deseni, evreni, örnekleme ve verilerin elde edilmesine yönelik bilgiler verilmiştir.

#### **3.1. Araştırma Deseni**

Bu çalışmada nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Bunun nedeni nitel araştırmaların araştırma yapılan ya da yapılması planlanan kişilerin sahip oldukları deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesinde tercih edilen bir teknik olmasıdır (Ekiz, 2003).

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Nitel araştırmalarda örneklemin amacı, bir olguyu netleştirebilecek ve derinleştirebilecek olan belirli bir olgu ya da olayı elde etmektir. Bütün dikkatler incelenecek konunun süreçleri hakkında bilgi toplamaya elverişli örneği bulmaya odaklanır. Başka bir deyişle temsil gücünden çok, örneğin araştırma konusu ile olan ilgisi dikkate alınır (İslamoğlu, 2009). Çalışmada amaçlı örnekleme yolu izlenmiştir. Buna göre görüşmeler Bahçeşehir Üniversitesi Meslek Yüksekokulunda görev yapan araştırma görevlileri ve öğretim görevlileri ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan kişiler 1980-1999 yılları arasında doğan Y kuşağı olarak kabul edilen kişilerdir.

#### **3.3. Veriler ve Toplanması**

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır. İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla, bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2008). Araştırmada kullanılan soruların yanıtlarını bulabilmek amacıyla Bahçeşehir Üniversitesi Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan altı öğretim görevlisi ile görüşmeler yapılmıştır.

#### **3.4. Bulgular**

Bu çerçevede katılımcıların motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik olarak iki soru yöneltilmiş, görüşme yoluyla elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Katılımcılar görüşme sırasına göre; K1, K2, K3, K4, K5 ve K6 olarak gösterilmiştir. Sorular karşısında ortaya çıkan tablo şu şekildedir.

### **Soru 1: İşyerinizde motivasyonunuzu artıran uygulama ve teknikler nelerdir?**

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin verdikleri yanıtlar şöyledir:

*K1: İşyerinde çalışma saatlerindeki esneklik benim çalışma isteğimi ve verimliliğimi çok etkiliyor. Saat 8.00-17.00 arası illa ki çalışmak zorunda olmak oldukça sınırlandırıcı bir durum. Bazı dönemlerde araştırmalarımı yapmak için okuldan ayrılmam gerekebiliyor, bu gibi durumlarda işyerimin bana sağlayacağı esneklik inanılmaz önemli. Bu ayrıca işyerimin ve dolayısıyla üstlerimin bana güvendiğini hissettirir ki beni en çok motive eden etkenlerden biri budur. Ücret elbette önemli bir unsur ancak bana güven duyulan, keyifle çalıştığım bir kurumdann sadece biraz daha fazla ücret için veren başka bir kuruma geçmem doğrusu.*

*K2: Çalışmalarımın ödüllendirilmesinden oldukça motive oluyorum. Ancak bana göre ödüllendirmede çalışanlar arasındaki farklılıklar gözönünde bulundurulmalıdır. Ücretin motive edici gücünü yadsımıyorum ancak, yayınlanan bir makalemden elde edeceğim ödül beni daha çok çalışmaya teşvik eder.*

*K3: Motive olmam hususunda beni yöneticimin tutumu oldukça etkilemektedir. Kimi konularda fikrimin alınması, beni etkileyecek konularda söz hakkımın olması moralimi çok yükseltiyor. Bana değer verildiğini hissediyorum. Ayrıca sağladığım katkıyı görmek çalışma isteğimi artırıyor. Ast ile üst arasındaki iletişimin türü de bence motivasyonu etkileyen bir unsur. Üstlerimle formalitelere gerek duymadan dilediğim zaman iletişim kurabilmeliyim.*

*K4: Rahat iletişim kurabileceğim kişilerle çalışmak benim için önemli bir motivasyon unsurudur. Özellikle üstüm olan kişi ile iletişim kurabilmem gerekirse danışmanlık alabilmem beni çok motive eder.*

*K5: Benim motivasyonumu olumlu olarak etkileyen unsurların başında kendimi her anlamda rahat hissetmek geliyor. Gerek giyim tarzım, gerek iletişim şeklim ve gerekse çalışma saatlerimde rahat hissetmem beni en çok motive eden unsurlardır. Kimilerine ilginç gelebilir ama blue jean ile işe geldiğimde kendimi çok daha rahat, keyifli ve üretken hissediyorum bu da gerek yaratıcılığımı gerekse verimimi olumlu etkiliyor. O halde niçin takım elbise giymek zorunda kalayım, bu bana oldukça sınırlayıcı geliyor.*

*K6: Beni en fazla motive eden birlikte çalıştığım iş arkadaşlarımdır. Günümün büyük bir kısmını birarada geçirdiğim insanlarla keyifli bir ortamda çalışmak beni oldukça olumlu etkiler. Keyifli iş arkadaşlarıyla çalıştığım dönemler en*

verimli olduğum dönemlerim olmuştur. Takdir edilmek de beni daha çok çalışmaya sevkeden unsurlar arasındadır. Elbette çalışmak ve üretmek için buradayım ancak sağladığım katkının farkedilmesi ve değerlendirilmesi beni çalışmaya teşvik eder. Bunun yanısıra iş tanımının belirlenmiş olması, herkesin önceden belirlenmiş olan işleri yapması ve buna göre değerlendirilmesi de motivasyon için önemli bence. Kendisinden tam olarak ne beklediğinin bilinmesi kişiyi asıl amacına yönlendirecektir.

**Soru 2: İşyerinizde motivasyonunuzu azaltıcı uygulama ve teknikler nelerdir?**

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin verdikleri yanıtlar şöyledir:

*K1: Bilhassa akademik çalışmalarım nedeniyle günün geç saatlerine kadar çalışmam gerekiyor.Yoğun çalıştığım bir geceden sonra 8.00’da işyerinde olmak zorunluluğu motivasyonumu elbette olumsuz etkiliyor. İşte geçirilen zamandan daha fazla, işin kendisinin önemli olduğuna inanıyorum. Ancak bir başkası için durum daha farklı olabilir.Örneğin çocuğu olan bir çalışma arkadaşım işe erken gelerek Amaç her bireyin verimliliğini artırmak ise bireylerarası farklılıklara odaklanmak gereklidir.*

*K2: Performans değerlendirme sisteminin adil olması benim motivasyonumu çok etkiler. Performans değerlendirme sisteminde haksızlık olduğunu hissetmek motivasyonumu azaltan en önemli unsurdur. Haksızlığa uğrayan illa ki ben olmayabilirim, bir çalışma arkadaşına yapılan haksızlığı görmek de motivasyonumu yitirmeme, işimden soğumama neden olabilir.*

*K3: Katı kurallarla yürütülen uygulamalar benim çalışma isteğimi azaltır.Yaş benden büyük iş arkadaşlarım yönetimin aldığı kimi kararları sorgulamadan kabul edebiliyorlar ama bu benim çalışma isteğimi azaltabiliyor. Uygulamaya konan bir kuralın verimliliğe olan katkısını bilmemenin motivasyonumu düşürdüğünü söyleyebilirim.*

*K4: İletişim kanallarının resmiyeti, herhangi bir işlem için pek çok formaliteye maruz kalmak benim motivasyonumu olumsuz etkiliyor. Değişimin hızına işleyiş bazan yetişemiyor bu da beraberinde birtakım aksaklıkları getiriyor.*

*K5: Çalışma ve izin saatleri konusunda izlenen katı kurallar benim motivasyonumu düşürüyor. Oysa işin niteliği daha önemli olmalı, aksi tutumlar güvenilmediğiniz hissini uyandırıyor. Ayrıca internet ortamından yürütebileceğim bir iş için neden ofisime gelmeye mecbur kalıyorum, buna bir türlü anlam*



*veremiyorum. Doğrusu biraz modası geçmiş bir tarz olduğunu düşünüyorum. Teknoloji iş hayatımızda daha etkin kullanılmalı bence.*

*K6: İşyerinde yaşanan herhangi bir çatışma benim motivasyonumu olumsuz etkiler. Bu çatışmanın illa ki benim ile ilgili olması gerekmiyor, işyerinde yaşanması, huzursuzluk olması beni olumsuz etkileyen unsurların başında gelir.*

#### **4. SONUÇ**

Farklı kuşak tutumlarına ilişkin yapılmış olan çalışmalarda X ve Y kuşak çalışanların tutumları arasında birtakım farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularımız konu ile ilgili yapılmış olan çalışmaların sonuçları ile benzerlikler göstermektedir.

Araştırma sonuçları özetlenecek olursa Y kuşağı çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları, sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güvenilmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Araştırmada işyerinde kendilerini rahat hissetmelerinin Y kuşağının motivasyonunu etkileyen bir diğer unsur olduğu görülmüştür. Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında çalışma ortamı ve yönetim metodunun oldukça etkili olduğu yapılan araştırmada ortaya çıkan bir diğer bulgudur. Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine ilişkin yapılan araştırma bulgularından bir diğeri de Y kuşağının üstlerinden geribildirim almalarının ve/veya üstlerinin kendilerine rehberlik etmesinin diğer bir motivasyon unsuru olduğudur. Y kuşağı seçtikleri uğraşlarda başarılı olmalarına yardım etmek için onları yakından izleyen ve destekleyen ebeveynler ve öğretmenler ile büyümüş olduklarından kariyer kararları verirken bile ebeveynlerine danışmaya ve/veya güvendikleri daha deneyimli, bilgili rol modellerin tavsiyelerine ihtiyaç duyarlar (Behrstock-Sherratt, E. & Coggshall, J. 2010). Bu bulgulardan hareketle Y kuşağının motivasyonu için yöneticilerinin yanı sıra meslektaşlarından da düzenli geri bildirim alınmasının onlar için önemli olduğu söylenebilir..

Y kuşağının gelecek beklentileri hakkında konuşma, kariyer geliştirme olanaklarını değerlendirme ve kariyerlerini planlamalarına yardımcı olmanın onların motivasyonu üzerinde oldukça önemli katkılarının olduğu araştırma sonrası elde edilen diğer bulgulardan biridir. Bireylerarası farklılıkların dikkate alınması Y kuşağı için oldukça önemlidir. Bu görüşü destekler bir diğer çalışmada Y kuşağı çalışanlarının genellikle yaşamları boyunca gerek ebeveynlerinden ve gerekse öğretmenlerinden kişiselleştirilmiş ilgi gördüğünü ve bunun devamı niteliğinde işyerlerinde de farklılaştırılmış profesyonel eğitim olanakları

beklemekte olduklarına değinilmiştir ( Richardson, 2008). Son olarak Y kuşağı için günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı sağladını görmeleri oldukça önemli olmaktadır. Yenilikçi fikirler üretmeleri için teşvik edilmeleri, işleyişe sağladıkları katkıların takdir edilmesi Y kuşağının motivasyonunu olumlu etkileyecektir.

## KAYNAKLAR

Bassi, L. & McMurrer, D., Human Capital Management Predict Stock Prices. Mc Bassi and Company, 2010.

Behrstock-Sherratt, Ellen & Cogshall, Jane. “*Realizing the Promise of Generation Y*”, Educational Leadership, 67:8, 2010, 28-34.

Büyük, Sedef Seçkin.“*Daha genç ama daha dinamik mi?*”, Popüler Yönetim Dergisi, 35, 2011, 28.

Büyüköztürk, Şener, Kılıç Çakmak , Ebru, Akgün, Özcan, Erkan, Karadeniz, Şirin ve Demirel, Funda, Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Yayınevi, 2008.

Ekiz, Durmuş, Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş. Ankara: Anı Yayıncılık, 2003.

İslamoğlu, A. H., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. İzmit: Beta Basım, 2009.

Keçecioğlu, Tamer ve Oktay, Seda. “*İnsan Sermayesinin Sayısallaştırılmasının Dayanılmaz Çekim Gücü*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 12:3, 2010, 67-86.

Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım,2010.

Krippendorff, Klaus, Content Analysis ( An Introduction to Its Methodology). Beverly Hills: Sage Publications,1984.

Lovely, Susette & Buffum, Austin.,Generations at school: Building an age-friendly learning community. Thousands Oaks, CA: Corwin Press, 2007.

Lower, Judith. “*Brace Yourself Here Comes Generation Y*”, Critical Care Nurse.28:5, 2008, 80-84.

Luthans, Fred, Organizational Behavior, NY: McGraw Hill, 1973.

McCrinkle, Mark & Wolfinger, Emily. “Generations Defined”, Ethos.18:1, 2010, 8-13.

Mengi, Zeynep. “İş Başarısında Kuşak Farkı”,  
[www.kigem.com/content.asp?body](http://www.kigem.com/content.asp?body), [ İndirme Tarihi:8.06.2011]

Richardson, John. “*Tune in to What the New Generation of Teachers Can Do*”, Tools for Schools, 11:4, 2008.

Rue, L.& Byars, L., Management: Theory and Application. Irwin, 1977.

Tulgan, B., Managing Generation X, How to Bring Out the Best in Young Talent, N.Y.2001.

<http://tdkterim.gov.tr/bts>, [ İndirme Tarihi: 11.4.2011]

Watt, Douglas. “*Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences in the Workforce*”, The Conference Board of Canada.2009.