SAĞLIK ve HEMŞİRELİK YÖNETİMİ DERGİSİ
JOURNAL of HEALTH and NURSING MANAGEMENT
e-ISSN:2149-018X
DERLEME
doi:10.5222/SHYD.2019.93898
Sayı / Number: 1 Cilt / Volume: 7 Yıl / Year: 2020

Hemşirelik Hizmetlerinde Y Kuşağını İşe Alma ve İşte Tutma Stratejileri*

Recruitment and Retention Strategies of Generation Y in Nursing Services

Ayşe Dombaycı[1], Meral Madenoğlu Kıvanç[2]

[1]Anadolu Sağlık Merkezi Hastanesi
[2]İstanbul Kültür Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü

Atıf vermek için: Dombaycı A, Madenoğlu Kıvanç M. Hemşirelik hizmetlerinde Y kuşağını işe alma ve işte tutma stratejileri. SHYD. 2020;7(1):160-8.

Öz

Çalışmada, Y kuşağı hemşirelerinin genel özellikleri, işe alma ve işte tutma stratejileri incelenmiş olup, yönetici hemşirelere, Y kuşağı hemşirelerini elde tutabilmelerine yol gösterecek stratejileri ortaya koymak amaçlanmıştır. Yapılan literatür incelemesinde öncelikle kuşakların özellikleri, Y kuşağı hemşirelerinin işe alma ve işte tutma stratejileri araştırılmıştır. Y kuşağı hemşireleri üzerinde yapılan çalışmalarda, kurumların adil ücret, olumlu çalışma ortamı ve uygun çalışma saati sunmalarının önemine dikkat çekilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, hemşirelik hizmetleri yöneticilerine, Y kuşağı hemşirelerini elde tutabilmek için personel seçimi, eğitimi, geliştirilmesi, oryantasyonu ve motivasyonu gibi konularda nasıl bir yaklaşım sergileyeceklerine ilişkin bilgi verilmeye çalışılmıştır. Y kuşağının yetenekli hemşirelerini bulmak, işe almak ve onları kurumda tutabilmek zaman ve maliyet açısından olumlu etkiler göstermektedir. Sonuç olarak, Y kuşağı hemşirelerinin beklentilerini karşılamak için hem kurumun hemde yönetici hemşirelerin, açık ve net stratejiler benimsemesi ve bunlara uygun çalışma ortamı yaratması büyük önem taşımaktadır.

Anahtar kelimeler: Hemşirelik hizmetleri, yönetim, Y kuşağı

Abstract

In this study, general characteristics, recruitment and retention strategies of generation Y nurses have been investigated. It was aimed to reveal to manager nurses the guiding strategies that will help them to retain the generation Y nurses at work. In this literature review priorly the characteristics of the generations , and strategies related to recruitment, and retention generation Y nurses have been investigated.The researches conducted on generation Y nurses emphasize the importance of fair wages, favourable work environment and suitable working hours. As a consequence, in this study information was provided to managers of nursing services about personnel selection, training, development, orientation and motivation, and their approach towards these matters with the aim of retaining generation Y nurses. finidng, recruiting and retaining the skilled generation Y nurses in the institution have positive effects in terms of time, cost-effectiveness. In short, it is rather significant for both institutions and executive nurses to employ eligible, and clear-cut strategies and create work environment accordingly to meet the expectations of generation Y nurses.

Keywords: Nursing services, management, generation Y

** Bu çalışma, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı'nda 2017 yılında tamamlanan Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi'nden üretilmiştir.*

Geliş Tarihi / *Arrival Date*: 26.01.2018
Kabul tarihi / *Date of Acceptance*: 08.05.2019
İletişim / *Corresponding author*: Meral Madenoğlu Kıvanç, İstanbul Kültür Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü, İstanbul, Türkiye
E-posta / *E-mail*: mmkvanc@yahoo.com

Yazarların ORCID bilgileri:

M.M.K. 0000-0001-5787-2764, A.D. 0000-0001-5941-1902

Extended Abstract

In the study, it was aimed to reveal the strategies of hiring and retaining Y generation nurses in the institution. In the light of the literature; what are the generations and their features, the characteristics of the Generation Y members, the expectations of Generation N nurses from the institutions, what kind of approaches should managers take to recruit and keep them tried?

The formation of generations is mostly based on age groups sharing a common historical time. It is important for individuals to have the same experiences in order to create generational consciousness. Until we get to the Y generation, we see the Silent Generation, the Baby Boomer and the X generation. Individuals of each generation have different characteristics and experiences. Silent generation individuals were born in times of World War II. The basic values of this generation are hard work, discipline, compliance with rules, sacrifice, respect for authority, patience, honor, dedication, law and order. Baby Boomers have a hardworking, idealistic, harmonious, selfish structure. Believing in the importance of working long hours, these members of the generation work with a long-term employment approach. X generation is the generation whose employees are flexible, confident and prefer less hierarchical structures. They adapt quickly to change. Technical skills are high. They are entrepreneurial, creative, practical and optimistic. The generation that was born after 1982 is called the Millennium belt, the Y generation or the Internet generation. Economic troubles affected generation Y. Generation Y individuals have experienced economic, political, social, sociocultural and natural events that deeply affected them. This situation caused the generation Y to mature early, to have responsibility and to make their own decisions. The individuals in this generation are defined as a generation that is smart, self-confident, devoted to freedom and knows the use of technology well. Generation Y is a generation with strong moral awareness, socialization and family value. Generation Y gives great importance to relationships. They don't like taking orders. They can do more than one job at the same time. They have full technology capability and learn fast. They are not very good at time management and can get distracted quickly. They are individuals who love to add entertainment to business life, are addicted to internet and technology, are optimistic, and like to work in a team. Generation Y members need advice from experienced, role models. They do not like to work, they are dissatisfied and have many requests. Entertainment, new opportunities, creativity and flexible working hours are important for them in the business environment. The stages for the selection and recruitment of candidates with the qualifications required by the institution cover the recruitment process. Candidate selection is the most difficult stage. Internal or external sources are used in candidate selection. Managers want individuals to comply with corporate culture and strategies. The organization needs data when trying to determine the requirements of the labor force which include examining the number of employees of the institution as a part of quality assessment, and collecting the data concerning the characteristic features of the employees such as age, gender and work experience. The most critical factors in human resources are recruitment, training, effectiveness, motivation and long-term employment of talented employees. Generation Y nurses are determined, entrepreneurial, creative and innovative. Managers strive to keep these nurses in the institution. Nurses with these characteristics have higher expectations from working life. A good leader, appreciation, paying attention to new ideas, being a team and reliable working environment are among the expectations of the Y generation nurses. In case of hiring nurses who do not have the qualifications that the job is looking for, the productivity may decrease, work accidents increase, motivation and job satisfaction decrease. While nursing was based on volunteerism in previous generations, it is seen as a "guarantee job" today. Generation Y nurses' expectations from nursing services are "fair compensation", "fair working hours" and "healthy working environment".

The fulfillment of at least one of these three factors by the nursing services enables the nurse to remain in the institution for a while. If all is fulfilled, it increases the nurse's commitment to the institution. Managers should first know the characteristics of the generation in order to determine the strategies of hiring and keeping Y generation nurses. They should have information about their expectations and develop relevant policies. In addition, democratic management approach should be adopted, nurses should be felt valued, incentive and rewarding system should be established, opportunities for education and development should be provided and nurses' needs should be considered.

Giriş

Kuşak sözcüğü, "yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntılarını, kaderlerini paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu" olarak açıklanmaktadır (Türk Dil Kurumu (TDK), 2018). Her kuşak, farklı sosyoekonomik, politik, kültürel dönemde var olmakta ve kişiler kendi kuşağının özelliklerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla kişiler kendi yaşadıkları dönemin özellikleri ile çalışma yaşamında yer almaktadırlar.

Kurumların, yetenekli çalışanları kazanması ve bu çalışanları işte tutması önem olup, çalışanı işte tutma, bir kurumun çalışanlarını elinde tutma yeteneği olarak değerlendirilmektedir (Erdemli ve Toptaş, 2016). Çalışanların kurumsal etkinliğin yükselmesi ya da düşmesinde önemli bir etken olduğu söylenebilir. Kurumda yetenekli çalışanların kaybedilmemesi ve diğer kurumlara geçmemesi bu nedenle oldukça önem taşımaktadır. Kurumlar, yetenekli çalışanını kaybettiğinde, yeni işe aldığı çalışanına tekrar uyum programı uygulama ve işe uyum sağlama sürecini yeniden yaşamak durumunda kalmaktadır. Bu süreçte yöneticinin, çalışanın ekibe uyumunu sağlama ve motivasyonu açısından kuşakların özelliklerini dikkate alması gerekmektedir.

20. yüzyıldan başlayarak kuşaklar yıllara göre aşağıdaki gibi ele alınmaktadır (Etlica, 2012):
- 1922-1945 yılından daha önce doğanlar: Sessiz/Olgun Kuşak,
- 1946-1964 (veya1961) yılları arası doğanlar: Baby Boomer Kuşağı,
- 1965-1980 (veya 1961-1980) yılları arası doğmuş olanlar: X Kuşağı,
- 1981yılından sonra doğanlar: MilenyumKuşağı, Y Kuşağı, İnternet Kuşağı
- 2001-2020 arasında doğanlar: Z Kuşağı .

Türkiye nüfusuna göre kuşakların dağılımına bakıldığında, %7'sini Sessiz Kuşak, %19'unu Baby Boomer Kuşağı, %22'sini X kuşağı, %35'ini Y Kuşağı ve %17'sini Z kuşağı oluşturmaktadır. Önümüzdeki 6 yıl içinde Y Kuşağında %50 artış olması ve Z kuşağınında 5-10 yıl içerisinde çalışma yaşamına katılması beklenmektedir (Çorum, 2012).

Kuşaklar ve Özellikleri

Sessiz kuşak (1922 1945): I. Dünya Savaşı ile II. Dünya Savaşı'nın olduğu 1946 yılından önce doğmuş ve yetişmiş olan bu kuşağa "Sessiz ya da Olgun Kuşak" denilmektedir. Bu kuşak, savaşın acı deneyimiyle beraber ekonomik krizlerden fazlasıyla etkilenmiştir. Bu kuşağın temel değerleri, sıkı çalışması, disiplin, kurallara uyum, fedakârlık, otoriteye saygı, sabır, onur, özveri, hukuk ve düzendir (Etlica, 2012).

Baby boomer kuşak (1946-1964): 2. Dünya Savaşı'nın sonrasında doğan bir milyar bebeğe "nüfus patlaması" yani "Baby Boomer Kuşağı" ismi verilmektedir. Bu kuşak ayrıca "Vietnam Kuşağı", "Sandviç Kuşağı", "Hippiler", "Devrim Kuşağı" veya "68 Kuşağı" olarak da adlandırılmaktadır. Barış ve güven ortamının öneminin öğrenilmesi sonucunda bu kuşağın üyeleri daha demokratik bir ortamda büyümüşlerdir (Etlica, 2012). Çalışmakta oldukları kurumlarda yaptıkları iş ne kadar yorucu ve uzun saatlerini alsa da bunun olması gereken bir durum olduğunu benimseyerek kurumdan ayrılmayı düşünmemektedirler (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014).

Baby boomerlar, güçlü bir iş ahlakı, iletişim becerisi ve duygusal olgunluğa sahip olma eğilimindedirler. İş yaşamında çok çalışma, ilişki odaklı olma, değişim ajanı ve rekabetçi olma özelliklerini taşımaktadırlar. Baby boomer yöneticileri; planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol etme konusunda başarılıdırlar. Bu kuşağın, özellikle ömür boyu istihdam ve kuruma bağlılıkları temel özellikleri olarak ortaya konmaktadır (Arsu, 2014; Çorum, 2012; Gürbüz, 2015).

Günümüzde iş yaşamına devam etmekte olan bu kuşağın üyeleri, büyük çoğunlukla üst düzey görevlerde çalışmaktadırlar. Ayrıca, sadakat duyguları yüksek, kanaatkar, aynı yerde uzun süre çalışmaya yönelen çalışanlardır (Çorum, 2012; Etlica, 2012; Gürbüz, 2015). Boomerları tanımlayan işyeri özellikleri; uyumlu ama çok odaklı, olumlu yaklaşımı benimseyen, özgürlükçü, dünyayı kendilerinmiş gibi sahiplenen, tek başlarına çok iyi çalışan, çatışmalardan kaçınan, kadın ve erkek rolünde gelenekçi ve hizmet odaklı, grup kararlarına yatkın, işkolik, iş ahlakına sahip, başarı odaklılık, anında ödül beklentisi ve geri bildirim görüşmelerine yatkın olma şeklinde sıralanabilir (Arsu, 2014). Baby boomerları motive ederken, kurum içi değerlere vurgu, süreç odaklı değerlendirme, onurlandırma, uzlaşarak karar alma gibi konulara odaklanmak gerekmektedir (Çorum, 2012).

X kuşağı (1965-1980): Patlama kuşağına göre daha az kişiden oluşan X kuşağını, bazı araştırmacılar "Baby Busters" (Bebek Kırıcılar) olarak adlandırmaktadır. Patlama kuşağının gölgesi altında büyüyen bu kuşak "Görünmez Kuşak" ya da "Kayıp Kuşak" ve "Gölge Kuşak" olarak da adlandırılmaktadır (Arsu, 2014). 1965-1980 yılları arasında yaşanan siyasi ve ekonomik bunalımlar X kuşağını doğrudan etkilemiştir. X kuşağı, kendilerinden önce gelen

bebek patlaması kuşağı üyelerinin gençlik dönemlerin de yaşayan 68 kuşağının etkisinde kalmışlardır. X kuşağı, Türkiye'nin politik suskunluk dönemi olarak belirtilen "1980 Askeri Darbesi"ni yaşamış ve iki büyük siyasi çalkantının arasında kalmışlardır. Bu kuşak için X kuşağı teriminden çok "Geçiş Dönemi Kuşağı" veya "Kayıp Kuşak" söylemi de kullanılmaktadır (Çorum, 2012).

Bu kuşak üyesi kadınlar, iş yaşamında aktif rol almaya başlayan, birden fazla iş yapan, güvenlik ve maaşlarını ön planda tutan bir konumda olmuşlardır. Bu kuşak değişime çabuk ayak uyduran, kendi hak ve özgürlüklerine daha çok önem veren, iş ve sosyal yaşamlarında diğer kuşaklara göre daha çok denge kurmaları gerektiğine inanan bir kuşaktır. Çoğunlukla anne babaları çalışan çocuklar olarak büyüdüklerinden, takım çalışmasını önemseyen, öğrenme ve gelişime açık, teknik becerileri olan, girişken, yaratıcı, pratik ve uyumlu davranış göstermektedirler (Altuntuğ, 2012; Çorum, 2012). İş yaşamında güvenilir, kanaatkar ve sürekli aynı işte çalışma gibi ortak özellikler göstermekle birlikte, daha iyi kariyer olanakları aramakta ve teknoloji devrimine denk geldiklerinden zorunlu olarak teknolojiyi kullanmada başarılıdırlar. Otoriteye saygılı, iş motivasyonları yüksek ve toplumsal sorunlara karşı duyarlıdırlar. Kadınların iş gücüne başlaması ve az çocuk sahibi olunması bu kuşağın özellikleri arasında sıralanabilir. X kuşağı üyeleri kendi sorunlarını kendileri çözmeye alıştığından, kendilerine güvenleri ve iş yapabilirlikleri daha yüksektir (Akdemir, Konakay, Demirkaya, 2013; Keleş, 2011). X kuşağı paranın gücüne, sıkı çalışmaya ve eğitime değer veren bir kuşak olmakla birlikte, ailelerinin yaptıkları hataları yapmamaktan nasıl kaçınacağını da öğrenmişlerdir. Anne ile babası bütün gün çalışan ve bakımlarını kendi yapan X kuşağı üyeleri, belki de bu nedenle bağımsız, uyumlu ve esnek bir kuşak özelliği taşımaktadır. Ayrıca tekno-okur, öğretici ve eğlenceli olmakla birlikte, zayıf sosyal becerilere sahip, deneyimsiz ve sabırsız insanlardır. X kuşağı, eski nesillere göre çok daha fazla olanağa sahip olmakla birlikte, tutarlı ilişkiler, toplum bilinci, güven duygusu, yetişkinlik ve sağlıklı iş yaşamı gibi temel insani gerekliliklerden yoksun yetişmişlerdir (Arsu, 2014). X kuşağının motivasyonu sağlarken, iş tanımı geniş tutulmalı, farklı görevlendirmeler yapılmalı, sonuç odaklı değerlendirilmeli, yeni sorumluluklar verilmeli ve gelişim yönleri vurgulanmalıdır (Çorum, 2012). Bu kuşağın özelliği; iş ve özel yaşam dengesini önemseme, esnek çalışma saatleri, görev paylaşımı, otorite ile rahat ilişki kurabilme, unvanlardan etkilenmeme, teknik ve iletişim becerilerinin güçlü olması vb. şeklinde sıralanmaktadır (İşçimen, 2012).

Y kuşağı (1981-2000): Baby boomer kuşağından sonra en yüksek doğum oranına sahip kuşaktır. Türkiye'de Y kuşağı "80 Sonrası Kuşak" olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşağa "İnternet Kuşağı", "Milenyum Kuşağı", "2011 Kuşağı", "Gelecek Kuşak", "www Kuşağı", "Dijital Nesil", "Dot.com Kuşağı", "Net Kuşağı", "Hibrit Kuşak", "Patlama Kopyası" gibi isimler de verilebilmektedir. Ayrıca, bu kuşağın herş eyi sorgulama yapılarından dolayı İngilizce "Why?" sözcüğünden gelen kısaca Y harfi de yakıştırılmıştır (Arsu, 2014; Kavalcı ve Ünal, 2016; Sherman, 2015).

1980-2000 tarihleri arasında doğan Y kuşağı, terör, doğal afetler, AIDS ve obezite gibi yeni tehlikelerin baş gösterdiği bir dönem de yetişmişlerdir. Bu kuşak, teknolojik, siyasi ve ekonomik olarak diğer kuşaklara göre oldukça hızlı değişim göstermiştir. Yaşamlarının genellikle hızlı, çok yönlü ve son derece yoğun olmasının nedeni bu kadar hızlı değişimin olduğu ortamlarda yetişmelerine bağlanmaktadır. Bu kuşak üyeleri, özgürlüklerine düşkün, akıllı teknoloji bağımlısı bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bazı kaynaklarda, ebeveynleri tarafından beslenmesi, uyku düzeni, sosyal aktiviteleri, spor etkenlikleri, akademik başarıları çoğu zaman yakından izlenen "helikopter aileler" tarafından büyütülen kuşak olarak da ele alınmaktadır. Y kuşağı, ahlaki bilinci güçlü, vatansever, özgürlüğüne düşkün, sosyalleşmeye ve aileye değer vermeye eğilimlidir. İş yönünden sadakat duygularının zayıf olduğu belirtilen Y kuşağı, aile ve iş yaşantısını dengelemeyi benimsemektedir. Y kuşağı ilişkilere büyük önem vermekte, bu ilişkileri geliştirmek ve sosyalleşmek için zaman ayırmak istemektedir.

Bir yandan okuyup bir yandanda çalışan, sürekli bağlantı sağlayabilen ve değişen dünyada yaşayan bu kuşak, tarihindeki en eğitimli, teknolojik bilgiye sahip, etnik olarak en çeşitli, aynı zamanda en çok keyif alan ve en fazla gelire sahip kuşak olma özelliğini de göstermektedir. Yaratıcı, gelişime açık, yeni fırsatları kaçırmayan, eğitimin önemini bilen, isteklerini dile getirebilen ve kendine çok güvenen kuşaktır (İşçimen, 2012; Keleş, 2011; Sherman, 2015; Yüksekbilgili, 2013).

Bu kuşak, baby boomer ve erken dönem X kuşağının çocuklarından oluşmaktadır. Bu iki kuşak, ebeveynlerinin gençlik dönemlerinde yaşamış oldukları petrol krizleri, sağ-sol çatışmaları, 1980 darbesi, ekonomik sıkıntılar ve yokluğun etkisiyle daha kontrolcü ve endişeli bir tutumla Y kuşağının yetiştirilmesine yol açmışlardır. Türkiye'de kadının çalışma yaşamında kendini göstermeye başlamasıyla ailenin gelir düzeyi artmış, Y kuşağının çocukluğu büyük anne veya bakıcı tarafından büyütülerek ya da evde yalnız başına bırakılarak geçmiştir. Bu da Y kuşağının erken dönemde olgunlaşmasına, sorumluluk sahibi olmalarına ve kendi kararlarını almalarına neden olmuştur (Çetin, Aydın ve Başol, 2014; Ekşili ve Antalyalı, 2017). Y kuşağı, kendilerini ve ülkeyi derinden etkileyen doğa olayları ve ekonomik, siyasi, toplumsal, sosyal ve kültürel değişimleri yaşamışlardır (Arsu, 2014; Ekşili ve Antalyalı, 2017). Sadakat duyguları azdır ve teknoloji hayatlarında pek çok şeyin simgesi durumundadır. Narsist, bireyci ve girişimci, çalışmaktan hoşlanmayan, tatminsiz ve istekleri çok olan Y kuşağının dikkatini çekmek için mesajı sadeleştirmek gerekmektedir. Zaman yönetimi konusunda çok iyi olmadıkları gibi dikkatleri de çabuk dağılmaktadır. Girişimcilik

en önemli özelliklerinden olup özgüvenleri biraz abartılıdır. İş yaşamına atılırken patron olmayı hesaplarlar veya daha okurken işini kuran Y kuşağına rastlamak olasıdır. İşe bakışları, iş ve yaşam dengesinin sağlanması yönünde olmaktadır (Yiğit, 2010).

Türkiye'de bu kuşağın yaklaşık 6 milyonu aktif çalışma yaşamındadır. Bu nedenle Y kuşağının gelecek yıllarda iş yaşamında artması söz konusu olacaktır (Koç, Bardak ve Yılmaz, 2014).

Z kuşağı (2001-2020): Z kuşağı isminin verilmesinin nedeni, bazı sosyal bilimcilerin bu kuşağın son kuşak olduğuna inanmasıdır. Bu kuşak aynı zamanda "İndigo Çocuklar" ya da "Kristal Çocuklar" olarak da adlandırılmaktadır (Adıgüzel ve ark., 2014; Arsu, 2014). "İnternet Kuşağı" olarak da adlandırılan bu kuşak, yeni teknolojik olanaklarla iletişim ve ulaşım kolaylıklarıyla hep bir arada bulunmaktadır. Uzaktan ilişki kurabildikleri için yalnız yaşadıkları ve yaşayabileceklerini savunmaktadırlar. Aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme becerileri gelişmiş olan bu kuşak, insanlık tarihinin el, göz, kulak vb. gibi motor beceri uyumu en yüksek olan kuşak olmaktadır. Z kuşağı için geleneksel eğitim yöntemleri uygun görülmemektedir. Bu kuşak yaratıcılığa izin veren etkinliklerden hoşlanmaktadır. Z kuşağının en belirleyici özelliği "hız" olup, her şeyi hızlı yapan, hızlı konuşan ve hızlı öğrenen bir nesildir. Hızlı yaşamalarına karşın, sanal dünyada çok fazla olmalarının en büyük etkisi olarak birşeye uyum sağlamaları uzun sürmektedir. Dolayısıyla dikkat ve konsantrasyon zorluğu yaşamaktadırlar (Adıgüzel ve ark., 2014; Arsu, 2014).

Hemşirelik Hizmetlerinde Y Kuşağının Yönetimi

Her yeni kuşakla beraber kişilerin yaşam şekli ve hayata bakış açıları da değişiklik göstermektedir. Teknoloji ve bilgi çağında yetişen Y kuşağı hemşireleri, gündem ve popüler kültüre çabuk uyum sağlayabildiğinden kendinden önce gelen kuşaklara göre her zaman zor bir kuşak olarak değerlendirilmektedir. Özellikle hemşirelik mesleği, önceki kuşaklarda gönüllülük esasına dayanırken günümüzde "garantili iş" olarak görülmektedir. Günümüzde sağlık sektöründe isteyerek ya da istemeyerek bu mesleği yapan birçok Y kuşağı hemşiresi bulunmaktadır. Y kuşağı hemşirelerinin isteyerek ya da severek iş yapmalarının yanı sıra mesleğin ekonomik ve sosyal getirisi de önem kazanmaktadır. Bugün Y kuşağı hemşirelerinin, hemşirelik hizmetlerinden beklentisi "adil ücretlendirme", "uygun çalışma saati" ve "sağlıklı çalışma ortamı" olarak belirtilmektedir. Bu üç etmenin en az birinin hemşirelik hizmetleri tarafından yerine getirilmesi, hemşirenin kurumda bir süre tutunmasını sağlarken, tamamının yerine getirilmesi kuruma bağlılığı arttırmaktadır (Koç ve ark., 2014; Mert Haydari, Kocaman ve Alus Tokat, 2016). Y kuşağı hemşireleri, en temel özellikleri çok fazla seçeneğe sahip olduklarının farkında olmaları ve kendine güvenmeleridir. Ekip çalışmasını önemsemekte, yaptıkları işlerinde anlamlı ve büyük bir amaca katkıda bulunmayı istemektedirler. Y kuşağı hemşireleri, sonuçları hesaba katmadan hareket eden ve birçok şeyi hemen şimdi isteyen özelliğe de sahiptirler (Bezirci, 2012).

İş ortamında eğlence ve gelişim için yeni fırsatlar, projelerde çeşitlilik, yaratıcılık, öğrenme şansı ve esnek çalışma saatleri, onlar için iş ortamının olmazsa olmazlarını oluşturmaktadır. Y kuşağı hemşirelerinin özellikleri arasında; azimli, girişimci, sabırsız, hedef odaklı, çoklu görev anlayışını benimseme, katılımcı ve sosyallik belirtilmektedir. Harcamak için kazanan kişiler olarak da bilinirler, iş ve özel yaşamlarında denge sağlamak isterler ve iş ortamlarında kendilerine amir değil mentorluk yapacak hemşireleri ararlar (Bezirci, 2012; Mert Haydari ve ark., 2016).

Hemşirelikte İşe Alma ve Elde Tutma Stratejileri

İnsan kaynakları yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biri, çalışacak olan kişinin işe alınmasıdır. Günümüzde doğru insanının doğru iş için seçilip yerleştirilmesi, kurumlar için son derece önem kazanmaktadır. İşe başvuran adayların, ileride iş doyumu sağlayacağı, çalışma verimliliği açısından başarılı olup olmayacağı, kariyerinde yükselme fırsatı bulup bulamayacağı gibi konuları değerlendirmesi ve buna göre kurumunu seçmesi önemlidir (Gültekin, Biroğlu ve Yücedağ, 2015).

İşe alım süreci, kurumun gereksinimi olan özellikteki adayların araştırılması, seçilmesi ve işe alınmasına yönelik aşamaları kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, personelin seçiminde yalnızca gerekli sayıda ve özellikteki çalışanın işe alınması ve yerleştirilmesini değil, aynı zamanda bu seçilen kişilerin örgütün kültürüne ve stratejilerine uygun olmasıyla da ilgilenmektedir (Doğan ve Önder, 2014).

Yöneticiler, çalışanları işe alma aşamasında Y kuşağının internete olan ilgileri nedeniyle internet ve onunla ilintili web sitesi, sosyal ağlar, elektronik posta vb. diğer teknolojik ulaşım araçlarından yararlanmalıdır (Arsu, 2014; Demirkol ve Ertuğrul, 2007; Doğan ve Önder, 2014; Kızıloğlu, 2012).

Y kuşağı hemşirelerinin çalıştırılabilmesi ve kurumların devir oranının azaltılabilmesi için yönetici hemşirelere önemli rol düşmektedir. Yönetici hemşirelerin, Y kuşağı hemşirelerini işe alma ve işte tutma stratejilerini belirlemek üzere öncelikle kuşağın özelliklerini öğrenmesi, beklentileri ile ilgili bilgi sahibi olması ve buna yönelik politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Yönetici hemşireler, Y kuşağ hemşirelerinin sabırsızlık gösterme, aşırı rahatlık, kolay motivasyon

kaybı, zor beğenme ve kendine aşırı güven gibi özelliklerini bir kusur olarak değerlendirmemeli; onları bu bakış açılarıyla yargılamamalı ve bu kuşak hemşirelerin güçlü yanlarına odaklanıp, onları keşfetmeye çalışmalıdırlar.

Yöneticiler, Y kuşağı hemşirelerini işe aldıklarında kapsamlı uyum/oryantasyon program uygulamalı, görev ve sorumluluklarının ne olduğunu onlara açık bir şekilde belirtmelidir. Yönetici hemşireler; belirlemiş oldukları işte tutma stratejilerine göre bir çalışma planını uygulamalıdır. Y kuşağı hemşirelerinin kuruma bağlılığını arttırmak için demokratik yönetim anlayışı benimsenmeli, hemşirelere değer verildiği hissettirilmeli, ödül ve destek sistemi oluşturulmalı, eğitim ve gelişim için fırsatlar yaratılmalı ve hemşirelerin gereksinimleri gözönünde bulundurulmalıdır (Koç ve ark., 2014; Mert Haydari ve ark., 2016).

Kurumların yetenekli, hızla değişen düzene ayak uyduran, rekabet üstünlüğü sağlayan çalışanlarını elde tutma yeteneği büyük önem taşımaktadır. Kurumlardan ayrılan hemşire sayısının giderek artması, elde tutmanın çok daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur (Hunt ve ark., 2012; Zengin, 2016). Hemşire yetersizliğine yol açan en önemli nedenlerden biri işten ayrılmalar olmaktadır. Hemşire devir oranları ile ilgili yapılan araştırmalarda, devir hızı Amerika'da hemşirelerin %16,4'ü, Kanada'da %19,9'u, Avusturalya'da %15,1 olarak saptanmıştır. Türkiye'de hemşire devir oranlarıyla ilgili üç üniversite hastanesinde yapılan araştırmada, 2003-2007 yıllarında kadrolu hemşirelerde %2 ile %5,3, sözleşmeli çalışanlarda %2,2 ile %17,5 arasında değişiklik göstermektedir. Özel hastanelerdeki devir oranı ise %16 olarak bulunmuştur (Mert Haydari ve ark., 2016).

Yapılan bir çalışmada, hemşirelerin %54,9'u Y kuşağı'nda, %45,1'i X kuşağında bulunmuştur. Bu çalışmada, yöneticinin adaletsiz davrandığını düşünmeye bağlı olarak, hemşirelerin %64,9'unun işten ayrılma niyetinde olduğu; özellikle Y kuşağının işten ayrılma niyetinin X kuşağındakilerden daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Y kuşağı hemşirelerin işten ve meslekten ayrılma niyetlerinin X kuşağından yüksek olduğu saptanmıştır (Öner, 2010).

Diğer bir çalışmada, Y kuşağı hemşirelerle yapmış oldukları çalışmada, bulunduğu pozisyonundan ayrılmak isteyenlerin gösterdikleri çabaya karşı, verilen ödülleri ve sosyal desteği yetersiz buldukları saptanmıştır. Mesleği bırakma niyeti olanların ise gösterdikleri çabaya karşı sunulan ödüllerin yetersizliği, psikolojik taleplerin ve iş yükünün fazlalığı neden olarak gösterilmiştir. Bu nedenle Y kuşağı hemşirelerinin ayrılma niyetlerinin önlenmesinde, harcadıkları çabayla-ödüllerin dengelenmesi önemli bir strateji olarak dikkate alınmalıdır (Lavoie Tremblay ve ark., 2008).

Kinderman'ın 2006 yılında Filipinli yeni hemşireleri elde tutma stratejilerine ilişkin yaptığı çalışmada, kültürel farlılıklar, aile yaşantıları, eğitim düzeyleri ve bilgi birikimleri gözönünde bulundurularak dikkat edilmesi gereken stratejikler belirtilmiştir. Kinderman'a (2006) göre hemşireleri elde tutmanın yolları:

- Eğitim benzerliklerinin değerlendirilmesi: Hemşirelerin eğitim düzeylerinin ve içeriklerinin benzer olup olmadığı değerlendirilmeli ve desteklenmelidir.
- Ekibe katılımına destek verme: Ekibin bir parçası olması konusunda hemşireler desteklenmelidir.
- Hasta ve ailenin beklentilerinin tartışılması: Sorumlusu olduğu hastaların ve yakınlarının beklentilerinin hangi doğrultuda sağlanacağı konusunda görüş birliği yapmalı ve standart uygulamalar kesinlikle öğretilmelidir.
- Günlük organizasyon becerilerinin öğretilmesi: Günlük iş planı yapma, bakım planı yapma ve bunu yönetme öğretmelidir.
- Kişisel yaşam becerilerinin sağlanması: Sosyal yaşamlarında başetmeleri gereken yaşam koşulları ile ilgili destek olunmalıdır. Lojmanda yaşama, toplu taşıma kullanma, hatta yemek yapma, araba kullanma gibi beceriye yönelik yetkinlikleri kazanma konusunda yardımcı olunmalıdır.
- Belirli beceriler için uygulama olanağı sağlanması: Mesleki uygulamalarda daha önce deneme şansı olmamış kişilerin, becerilerini uygulaması için kesinlikle olanak sağlanmalıdır.
- Güçlü mesleki ilişkiler kurdurulması: Adaylar, kurumun diğer meslek üyeleriyle tanıştırılarak sosyalleşmelerine destek olunmalı ve yol gösterilmelidir.
- Hasta çeşitliliğine dikkat edilmesi: Hasta hangi sosyo ekonomik düzeye, dine, dile, ırka sahip olursa olsun aynı kalitede hasta bakım hizmeti verilmesi konusunda bilgi aktarılmalıdır. Her çeşit hastanın olabileceği, korkmadan her hastaya aynı hizmeti vermeleri konusunda hemşirelere destek verilmelidir.

Yetenekli personelleri işte tutmak ve kendilerinden en doğru şekilde yararlanabilmek için bilgi, beceri ve yetenek kavramlarını gözden çıkarmamak gerekmektedir. Personeli işte tutma stratejileri değişkenlik gösterebilmekle beraber, şöyle sıralanabilir (Abalı, 2015; Kızıloğlu, 2012; Zengin, 2016);

- Uyum programı: İki hafta ile altı ay arasında değişmekte olup personelin iş ve arkadaşlarıyla kaynaşmasını, kuruma uyum sağlamasını ve öğrenme sürecini olumlu yönde etkilemektedir.
- Ücret: Personel, aldığı ücreti kuruma yaptığı katkıların karşılığı olarak görmektedir. Kişiler, benzer konumundaki diğer çalışma arkadaşları ile sık sık kendi ücretlerini karşılaştırarak kuruma verdikleri katkıya göre aldıkları ücreti değerlendirmektedir. Adil bir ücret politikasının bulunduğu kurumların çalışanları işten ayrılmayı istemeyecektir. Ücret, personelin güdülenmesi ve doyum sağlaması açısından göreceli bir öneme sahip olmakla birlikte, gereksinim ve güdüleri tatmin edecek başka seçeneklerin ortaya çıkması halinde ücretin önemi azalmaktadır.

- İş-özel yaşam dengesi: Günümüzde yeni kuşak personellerin özel yaşamlarına daha fazla zaman ayırmaya özen göstermeleri, kurumlarında bu dengeye saygı duymaları çalışanlarda sadakat ve güven duygusunun artmasına neden olmaktadır.
- Çalışan doyumu: Çalışanın gerek maddi gerekse manevi beklentileri ve bunların gerçekleşme olasılığının kesiştiği noktada çalışan doyumu oluşmaktadır.
- Uyumlu üst yönetici: Personellerin üst yöneticileri ile kurmuş oldukları iletişim, kuruma olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.
- Sosyal haklar: Bireysel emeklilik, sosyal olanaklar, kapsamlı sağlık sigortaları gibi bir takım haklar kurumu cazip hale getirip, bağlılık oranını arttırmaktadır.
- Kariyer olanağı: Personelin iş yaşamında yaptığı çalışmalarla bireysel hedeflerine ulaşmalarıdır. Kariyer planlamayla da personelin motivasyonunun yüksek tutulması sağlanabilmektedir.
- Ödüllendirme: Olumlu bir kurum kültürünün oluşturulması sürecinde insanların gurur ve başarı duygularını tatmalarına yardımcı olmaktadır.
- Esnek çalışma saatleri: Sorumluluk duygusu artan çalışanın stresinin azaldığı, verimliliğin, üretkenliğin ve yaratıcılığının arttığı bir çalışma ortamının sağlanması amaçlanmaktadır.
- Fiziksel iyileştirme: Personelin işyerindeki her türlü gereksinimini karşılayabileceği yaşam alanlarının oluşturulması, çalışan doyumunu ve bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
- Rotasyon: İş rotasyonu uygulamasıyla personelin yetenek ve becerilerinde artma, sahip olduğu bilgi ile kuruma olan bağlılığında artma olması hedeflenmektedir.
- İlişki: Uyumlu iş arkadaşları ile çalışmak birçok kişi için işte kalma konusunda belirleyici bir etmen olmaktadır.
- Çıkış görüşmeleri: Personelin kurumdan ayrılma nedenini ayrıntılarıyla anlamak, elde edilecek verilerle sorunları irdelemek ve çözüme kavuşturmak, çalışanların işe bağlığını arttırmak için ortam oluşturmak ve çalışan devir oranını azaltmak amaçlanmaktadır.

Sonuç olarak, her hemşire birbirinden farklı özelliklere sahip olup bu stratejilerin her yeni hemşirede işe yarayıp yaramadığı incelenmeli ve işte tutmanın etkinliği belirlenmelidir.

Sonuç ve Öneriler

Y kuşağı, kurum açısından performans sağlayabilecek özellikte bir kuşaktır. Yöneticiler, Y kuşağı hemşirelerinin beklentileri doğrultusunda stratejiler belirlemeye çalışmalıdırlar. Böylece kurumlarda hemşire devir oranları azalarak mevcut hemşirelerin sayısı artacaktır. Hemşirelerin örgütsel ve mesleki bağlılıklarını arttırıcı uygulamalar ve politikalar geliştirilmelidir.

Çıkar Çatışması: Yoktur.
Finansal Destek: Yoktur.

Conflict of Interest: None.
Funding: None.

Kaynaklar

Abalı, N. (2015). *İnsan kaynakları yönetiminde psikoteknik testler ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli, Türkiye.

Adıgüzel, O., Batur, H. Z. & Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni nesil çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 1(19), 171-172.

Akdemir, A., Konakay, G. & Demirkaya, H. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 2(2), 11-37.

Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profile. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 4(1), 205.

Arsu, Ş. U. (2014). *Y kuşağını işe alma ve işte tutma stratejileri: Gaziantep ilinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aksaray, Türkiye.

Bezirci, S. Ş. (2012). *Faklı kuşaklardaki hemşirelerin meslekten ve işten ayrılma niyetleri ile iş doyumlarının incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir, Türkiye.

Çetin Aydın, G. & Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges,* 1-15.
https://doi.org/10.17339/ejovoc.41369

Çorum, A. A. (2012). *Y kuşağına yönelik insan kaynakları uygulamaları ve bir şirket örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, Türkiye.

Demirkol, Ş. & Ertuğrul, S. M. (2007). İşletmelerde personel seçiminde kullanılan teknikler ve analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi,* 2, 23-34.

Doğan, A. & Önder, E. (2014). İnsan kaynakları temin ve seçiminde çok kriterli karar verme teknilerinin kullanılması ve bir uygulama. *Journal of Yaşar University,* 9 (3), 5796-5819.
https://doi.org/10.19168/jyu.90784

Ekşili, N. & Antalyalı, Ö. (2017). Türkiye'de Y kuşağı özelliklerini belirlemeye yönelik bir çalışma: Okul yöneticileri üzerine bir araştırma. *Humanities Sciences,* 12 (3), 90-111.
https://doi.org/10.12739/NWSA.2017.12.3.4C0219

Erdemli Ö. & Toptaş, B. (2016). *Çalışanı işte tutma.* http://www.researchgate.net/publication /Erişim: 23.11.2018.

Etlica, G. (2012). *X ve Y kuşaklarının online eğitim teknolojilerine karşı tutumlarının karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, Türkiye.

Gültekin, B., Biroğlu, S. & Yücedağ İ. (2015). İşe alım süreci aday ön tesbitinde bulanık mantık tabanlı SQL sorgulama yönteminin incelenmesi. *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi,* 3, 198-209.

Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi,* 2(1), 39-57.
https://doi.org/10.18394/iid.80342

Hunt, R.S., Probst, J.C., Haddock, K. J., Moran, R., Baker, S., Andersan, R. & Carazzini, K. (2012). Registered nurse retention strategies in nursing homes a two factor perspective. *Health Care Management Review,* 37(3), 246-256.
https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e3182352425

İşçimen, D. S. (2012). *Y kuşağı çalışanlarının iş yaşamından beklentilerinin karşılanma düzeyi ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiye bir örnek uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, Türkiye.

Kavalcı, K. & Ünal, S. (2016). Y ve Z kuşaklarının öğrenme stilleri ve tüketici karar verme tarzları açısından karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 3(20), 1033-1050.

Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 3(2), 129-137.

Kızıloğlu, D. S. (2012). *İnsan kaynakları yönetiminde işe alım* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, Türkiye.

Kinderman, T. K. (2006). Retentron strategies for newly hired filipino nurses. *Journal of Nursing Administration,* 36(4), 170-172.
https://doi.org/10.1097/00005110-200604000-00003

Koç, S., Bardak, A. & Yılmaz, K. (2014). Hemşirelik son sınıf öğrencilerinin işyerinden beklentilerinin belirlenmesi. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi,* 11(3), 43-50.

Lavoie-Tremblay, M., Wright, D., Desforges, N., Gélinas, C., Marchionni, C. & Drevniok, U. (2008). Creating a healthy workplace for new-generation nurses. *Journal of Nursing Scholarship,* 40(3), 290-297.
https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2008.00240.x

Mert Haydari, S., Kocaman, G. & Alus Tokat, M. (2016). Farklı kuşaklardaki hemşirelerin işten ve meslekten ayrılma niyetleri ile örgütsel ve mesleki bağımlılıklarının incelenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi,* 3(3), 91-130.

Öner, B. (2010). *Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara, Türkiye.

Sherman, O. R. (2015). Recruiting and retaining generation Y perioperative nurses. *Associotion of Perioperative Registered Nurses Journal,* 1(1), 138-142.
https://doi.org/10.1016/j.aorn.2014.10.006

Türk Dil Kurumu. *Kuşak.* http://www.tdk.gov.tr Erişim 13.11.2018.

Yiğit, Z. (2010). *Y kuşağının örgütsel tutumlar açısından incelenmesi ve bir örnek olay* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, Türkiye.

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk tipi Y kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 12(45), 343-353.

Zengin, Y. (2016). *Kişiye özgü (İdiosinkratik) anlaşmaların çalışanı elde tutmaya etkisi ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Estitüsü. İstanbul, Türkiye.