T.C.
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI
TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

KÜRESEL EĞİLİMLER DOĞRULTUSUNDA İŞİN GELECEĞİ: Y KUŞAĞININ BEKLENTİLERİ VE KAMU İSTİHDAM KURUMLARININ ROLÜ

Gökçen ÖZKAN

İstihdam Uzman Yardımcısı

Ankara 2017

T.C.
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI
TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

KÜRESEL EĞİLİMLER DOĞRULTUSUNDA İŞİN GELECEĞİ: Y KUŞAĞININ BEKLENTİLERİ VE KAMU İSTİHDAM KURUMLARININ ROLÜ

(Uzmanlık Tezi)

Gökçen ÖZKAN

İstihdam Uzman Yardımcısı

Tez Danışmanı

Uğur TUNÇ

İstihdam Uzmanı

Ankara 2017

KABUL SAYFASI

TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE

İstihdam Uzman Yardımcısı Gökçen ÖZKAN'a ait "Küresel Eğilimler Doğrultusunda İşin Geleceği: Y Kuşağının Beklentileri ve Kamu İstihdam Kurumlarının Rolü" adlı bu tez Yeterlik Sınav Kurulu tarafından UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı	**Adı ve Soyadı**	**İmzası**
Başkan:			
Üye:			
Üye:			
Üye:			
Üye:			

Tez savunma tarihi : ..…/……/2017

TEZDEN YARARLANMA

Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü İstihdam Uzman Yardımcısı Gökçen ÖZKAN tarafından hazırlanan bu Uzmanlık Tezinden yararlanma koşulları aşağıdaki şekildedir:

1. Bu Tez fotokopi ile çoğaltılabilir.
2. Bu Tez, pdf formatında internet ortamında yayınlanabilir.
3. Bu Tezden yararlanılırken kaynak gösterilmesi zorunludur.

Gökçen ÖZKAN

İstihdam Uzman Yardımcısı

..…/……/2017

İmza

TEŞEKKÜR

Oldukça yoğun ve zorlu geçen iş dönemimde tezimi yazmam için gerekli desteği sağlayan Daire Başkanım Sayın Aşkın TÖREN'e ve koordinatörlüğümdeki mesai arkadaşlarıma, tezimi yazarken değerli yönlendirmeleri ile ilerlememe katkılarını sunan tez danışmanım İstihdam Uzmanı Sayın Uğur TUNÇ'a, tez sürecini beraber geçirdiğimiz ve bu süreçte hem destek hem motivasyon sağlayan İstihdam Uzman Yardımcısı arkadaşlarıma ve desteklerini esirgemeyen değerli meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Ayrıca, bu süreçte desteklerini hep arkamda hissettiğim canım arkadaşlarım Muhsine, Seda ve Didem'e, manevi desteği ile güçlendiğim sevgili kuzenim Müge'ye ve tabi ki her adımımda bana sonsuz desteklerini ve sevgilerini sunan kıymetli anneme, babama ve abime, hayatımda ve yanımda oldukları için çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... İ
İÇİNDEKİLER ..... İİ
TABLOLAR LİSTESİ V
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... Vİİ
KISALTMALAR ..... Vİİİ
GİRİŞ 10

BÖLÜM I

KAVRAMSAL ÇERÇEVE 12
1.1. İSTİHDAM 12
1.2. İŞ 15
1.3. İŞSİZLİK 16
1.4. İŞİN GELECEĞİ 17
1.5. KUŞAK 18

BÖLÜM II

KÜRESEL EĞİLİMLER DOĞRULTUSUNDA İŞİN GELECEĞİ 22
2.1. İŞİN GELECEĞİ 22
2.2. İŞİN GELECEĞİNDE BECERİLER 25
2.3. GENÇ İSTİHDAMINDA GELİŞMELER 35
2.4. SEKTÖRLERE GÖRE İSTİHDAM 43
2.5. İSTİHDAM TİPLERİNDE DEĞİŞİM 48
2.6. YOKSULLUKLA MÜCADELE 55
2.7. İNSANA YAKIŞIR İŞ 62
2.8. ULUSLARARASI GÖÇ 65
2.9. CİNSİYET AYRIMINI ÖNLEMEYE YÖNELİK POLİTİKALAR 75

BÖLÜM III

Y KUŞAĞININ ÇALIŞMA HAYATINA YÖNELİK BEKLENTİLERİ 85
3.1. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI 85

3.1.1. Sessiz Kuşak *87*
3.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı *89*
3.1.3. X Kuşağı *91*
3.1.4. Y Kuşağı *94*
3.1.5. Z Kuşağı *98*
3.2. Y KUŞAĞININ TEMEL ÖZELLİKLERİ 100
3.3. Y KUŞAĞININ DİĞER KUŞAKLAR İLE KARŞILAŞTIRILMASI.... 102
3.4. Y KUŞAĞININ ÇALIŞMA HAYATINA İLİŞKİN BEKLENTİLERİ.. 109
3.5. Y KUŞAĞI İLE İLGİLİ ÖNE ÇIKAN ULUSAL VE ULUSLARARASI ARAŞTIRMALAR 114
3.5.1. Ulusal Araştırmalar *115*
3.5.2. Uluslararası Araştırmalar *120*
3.6. Y KUŞAĞI İLE İLGİLİ OLUŞTURULAN STRATEJİLER 125
3.6.1. Özel Sektör Stratejileri *126*
3.6.2. Kamu Sektörü Stratejileri *130*
3.6.2.1. Politika Yapıcı Rolü ile Kamu Kuruluşlarının Y Kuşağı Stratejileri 131
3.6.2.2. Kamu Çalışanları Açısından Y Kuşağı Stratejileri 135

BÖLÜM IV

TÜRKİYE'DE Y KUŞAĞININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ BEKLENTİLERİNE YÖNELİK SAHA ARAŞTIRMASI, ÜLKE ÖRNEKLERİ VE TÜRKİYE İŞ KURUMU'NUN Y KUŞAĞININ BEKLENTİLERİNİ KARŞILAMADAKİ ROLÜ 138
4.1. Y KUŞAĞININ BEKLENTİLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK SAHA ARAŞTIRMASI 138
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi *138*
1.1.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları *139*
4.1.3. Anakütle ve Örneklem *140*
4.1.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları *140*
4.1.5. Verilerin Analizi *141*
4.1.5.1. Güvenilirlik Analizi 142
4.1.5.2. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz 143
4.1.5.3. Demografik Analizler 145
4.1.6. Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmeler *159*

4.2. Y KUŞAĞININ BEKLENTİLERİNİ KARŞILAMADA KAMU İSTİHDAM KURUMLARININ ROLÜNE İLİŞKİN ÜLKE ÖRNEKLERİ 168

1.2.1. Amerika 169

1.2.2. Almanya 171

1.2.3. İngiltere 174

1.2.4. Kanada 176

1.2.5. Letonya 178

1.2.6. Güney Kore 180

1.2.7. Belçika 182

4.3. TÜRKİYE İŞ KURUMU'NUN Y KUŞAĞININ BEKLENTİLERİNİ KARŞILAMADAKİ ROLÜ 184

4.3.1. Üst Politika Belgeleri 184

4.3.2. Y Kuşağının Beklentilerini Belirlemede İşgücü Piyasası Araştırmalarının Önemi. 197

4.3.3. Y Kuşağının Beklentilerini Karşılamada Aktif İşgücü Programlarının Rolü……. 198

4.3.3.1. Girişimcilik Eğitim Programları 201
4.3.3.2. İşbaşı Eğitim Programları 203
4.3.3.3. Mesleki Eğitim Programları 206
4.3.3.4. Eşleştirme ve İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri 208
4.3.3.5. Toplum Yararına Programlar 211

4.3.4. Y Kuşağının Beklentilerini Destekleyici Rolü İle Pasif İşgücü Programları 214

4.3.4.1. İşsizlik Ödeneği 215
4.3.4.2. Yarım Çalışma Ödeneği 217
4.3.4.3. İş Kaybı Tazminatı 219

4.3.5. Y Kuşağına Yönelik Yenilikçi Yaklaşımların Geliştirilmesi Açısından Projeler 221

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER 229

EKLER 291

KAYNAKÇA 306

ÖZGEÇMİŞ 321

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Sektörlerde Becerilerin İstikrarlılığı 2015-2020 28
Tablo 2: Linkedin Global En Çok Tercih Edilen Beceriler- 2015 Araştırması 31
Tablo 3: En Önemli Beceriler- Günümüz ve Gelecek Karşılaştırması 32
Tablo 4: Yükselişte Olan Mesleki Alanlar ve Beceriler 32
Tablo 5: Dünyanın Çeşitli Bölgelerinde Yıllara Göre Yoksulluk Oranları (%) 59
Tablo 6: Cari Satın Alma Gücü Paritesi Cinsinden Yoksulluk Sınırlarına Göre Fert Yoksulluk Oranları, Türkiye, 2010-2015 61
Tablo 7: İşsizliğe İlişkin Trendler ve Tahminler 2016–2018 63
Tablo 8: Kırılgan İstihdama İlişkin Trendler ve Tahminler 2016–2018 64
Tablo 9: Dünyada İşgücü Piyasasındaki Kadınlara İlişkin Farklı Göstergeler (15+ Yaş Üstü)..... 79
Tablo 10: Türkiye'de Cinsiyete Göre İşgücüne Katılım Oranları (15+ Yaş Üstü-%).... 81
Tablo 11: Türkiye'de Cinsiyete Göre İstihdam Oranları (15-64 Yaş-%) 81
Tablo 12: Kadınların İşgücüne Entegrasyonu İçin Stratejilerin Önem Oranları (%) 84
Tablo 13: Türkiye'de Sessiz Kuşağın Nüfus Dağılımı 88
Tablo 14: Türkiye'de Bebek Patlaması Kuşağının Nüfus Dağılımı 90
Tablo 15: Türkiye'de X Kuşağının Nüfus Dağılımı 93
Tablo 16: Türkiye'de Y Kuşağının Nüfus Dağılımı 97
Tablo 17: Türkiye'de Z Kuşağının Nüfus Dağılımı 100
Tablo 18: Türkiye'de Kuşakların Nüfus İçinde Dağılımı 103
Tablo 19: Kuşakların Özellikleri ve Değerleri 105
Tablo 20: Kuşakların Dünyaya Bakış Açılarının Karşılaştırılması 105
Tablo 21: Türkiye Çalışan Nüfusun Kuşaklara Dağılımı 107
Tablo 22: Kuşakların Davranış Özellikleri ve İşe İlişkin Kavramlar Açısından Farklılıkları 108
Tablo 23: Anket Güvenilirlik Analizi 142
Tablo 24: Anket Temaları-Soru Sayıları 143
Tablo 25: Anket Temaları Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması 146
Tablo 26: Yaş Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikler 147
Tablo 27: Yaş Değişkeni Anova Analizi 148

Tablo 28: Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikler 150
Tablo 29: Mezuniyet Durumu Değişkeninin Anova Analizi 151
Tablo 30: Deneyim Süresine Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikler 152
Tablo 31: Deneyim Süresine Değişkeni Anova Analizi 154
Tablo 32: Sektör Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikler 155
Tablo 33: Sektör Değişkeni Anova Analizi 156
Tablo 34: İŞKUR AİPP Y Kuşağı Faydalanıcı Sayıları-2016 200
Tablo 35: İŞKUR Girişimcilik Eğitim Programları Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016) 203
Tablo 36: İŞKUR İşbaşı Eğitim Programları Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016) 205
Tablo 37: İŞKUR Mesleki Eğitim Programları Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016) 207
Tablo 38: İŞKUR İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016) 210
Tablo 39: İŞKUR Eşleştirme Hizmetleri Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016) 210
Tablo 40: İŞKUR TYP Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016) 213
Tablo 41: İŞKUR İşsizlik Ödeneği Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016) 216
Tablo 42: İŞKUR Yarım Çalışma Ödeneğinden Faydalanan Sayısı 219
Tablo 43: İŞKUR İş Kaybı Tazminatından Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016) 221

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Değişimi Etkileyen Demografik ve Sosyo-Ekonomik Sebepler (Değişimi Etkileme Oranları Sıralamasıyla)..... 23
Şekil 2: Değişimi Etkileyen Teknolojik Etkenler (Değişimi Etkileme Oranları Sıralamasıyla) 24
Şekil 3: Türkiye ve OECD Genel 2007-2015 Yılları Arasında NEET Oranları Eğilimleri 38
Şekil 4: Dünyada Sektörlere Göre Çalışanların Dağılımı..... 43
Şekil 5: EU 28+ Ülkelerinde Sektörlerde İstihdam Büyüme Oranları Eğilimi 45
Şekil 6: Türkiye'de Sektörlere Göre İstihdam Oranları-2016 48
Şekil 7: Dünyada Çeşitli Ülkelerde-Bölgelerde Part Time Çalışma Oranlarının Yıllara Göre Eğilimleri 51
Şekil 8: Dünyada Çeşitli Ülkelerde-Bölgelerde Geçici (Temporary) Çalışma Oranlarının Yıllara Göre Eğilimleri (%) 52
Şekil 9: Dünyanın Çeşitli Bölgelerinde 2020 Yılında Beklenen Yoksulluk Oranları (%) 60
Şekil 10: Ülkelere Göre Göçmen Sayıları (100 bin ve üzeri Göçmen Bulunan Ülkeler/2014) 68
Şekil 11: Ülkelerdeki Göçmenlerin İstihdam Oranları (Ülke Dışından Gelenler/2015) 70
Şekil 12: Ülkelerdeki Göçmenlerin İşsizlik Oranları (Ülke dışından gelenler/2015) 71
Şekil 13: Göçmenlerin Ekonomiye Etkileri..... 73
Şekil 14: Dünyada Cinsiyete Göre İşgücüne Katılım Oranları (15+ Yaş Üstü-%) 76
Şekil 15: Dünyada Bazı Ülkelerde-Bölgelerde 2016 Yılı Kadın İstihdam Oranları (15+ Yaş Üstü-%)..... 77
Şekil 16: Türkiye'de Kuşakların Nüfus İçinde Oransal Dağılımı 104
Şekil 17: Cinsiyet ve Yaş Değişkenine Göre Anket Katılımcılarının Dağılımı 143
Şekil 18: Mezuniyet ve Çalışma Durumuna Göre Anket Katılımcılarının Dağılımı ... 144
Şekil 19: Deneyim Süresine Göre Anket Katılımcılarının Dağılımı 145
Şekil 20: Anket Katılımcılarının Girişimcilik Eğilimleri Dağılımları..... 158
Şekil 21: Anket Katılımcılarının Çalışmak İstedikleri Sektörlerin Dağılımları 159

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
a.g.r.	: Adı geçen rapor
AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AİPP	: Aktif İşgücü Piyasası Programları
Akt.	: Aktaran
BM	: Birleşmiş Milletler
CEDEFOP	: Avrupa Birliği Mesleki Eğitim Geliştirme Merkezi
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
EESC	: Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi
EPSC	: Avrupa Politik Strateji Merkezi
ETF	: Avrupa Eğitim Vakfı
ESF	: Avrupa Sosyal Fonu
EUROFOUND	: Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı
EUROSTAT	: Avrupa İstatistik Ofisi
G-20	: 20'ler Grubu
GSYİH	: Gayrisafi Yurtiçi Hasıla
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
IOE	: Uluslararası İşveren Örgütü
IOM	: Uluslararası Göç Örgütü
IZA	: İşgücü Ekonomisi Enstitüsü
İEP	: İşbaşı Eğitim Programı
IMF	: Uluslararası Para Fonu
İPA	: İşgücü Piyasası Araştırmaları
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
JSA	: İş Arayan Ödeneği
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MEK	: Mesleki Eğitim Programları
NEET	: Ne Eğitimde Ne de İstihdamda Olan Gençler

OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TYP	: Toplum Yararına Programlar
UİS	: Ulusal İstihdam Stratejisi
UNDP	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
WAPES	: Dünya Kamu İstihdam Kurumları Birliği
WTO	: Dünya Ticaret Örgütü
WEF	: World Economic Forum
WEC	: Dünya İstihdam Konfederasyonu
WB	: Dünya Bankası
YÇÖ	: Yarım Çalışma Ödeneği

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme olgusu ile pek çok alanda son 50 yıldır önemli değişiklikler meydana gelmektedir. Dünyada meydana gelen bu değişim ve gelişmeler ile birlikte ortaya çıkan eğilimler de küreselleşme ile er ya da geç kendini bütün ülkelerde göstermektedir. Bu dönüşüm sürecinin son yıllarda gittikçe hızlanması ile çalışma hayatı da bu dönüşümden oldukça etkilenmektedir. İşin geleceği olarak belirtilen kavram da son yıllarda ortaya çıkan ve dünyada çeşitli sebeplerle yaşanan değişimlerin çalışma hayatında kendini göstermesiyle oluşan bir kavramdır. İşin geleceğinde çalışma hayatında yaşanan ve gelecekte de devam edecek bu değişimlere ve gelişmelere yönelik eğilimler açıklanmakta ve işgücü piyasalarının kendini işin geleceğine göre stratejik olarak konumlandırması, günümüz ve gelecek gerçekliğini iyi okuması gerekmektedir.

Birkaç sene içinde dünyada işgücü piyasasının en büyük payını oluşturacak Y Kuşağının eğilimleri de bu dönüşümde hem işin geleceğini etkilemekte, hem de işin geleceğine yönelik gelişmelerden etkilenmektedir. Özellikle son 15 yıldır kuşakların önem kazanması ile birlikte yerli ve yabancı literatürde Y Kuşağının beklentileri araştırılmakta ve bu beklentilere kurum hedefleri ile uyumlu stratejiler oluşturulmaktadır. Bu çalışmanın amacı da küresel eğilimlerin işin geleceğini şekillendirdiği günümüzde Y kuşağını oluşturan çalışanların ve işsizlerin iş yaşamındaki beklentilerini belirleyerek küresel ve ülke özelinde istihdam hizmetlerindeki eğilimlerinin incelenmesi ve kamu istihdam kurumlarının bu beklentileri karşılamadaki rolü ile bu kuşağın beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygun stratejiler ve programlar belirlenmesi ve bu kavramlar çerçevesinde İŞKUR'a yönelik gelecekte uygulanması için çeşitli öneriler sunulmasıdır.

Temel olarak dört ana bölümden oluşan bu çalışmada ilk bölümde kavramsal çerçeveyi oluşturan çeşitli ana kavramlara ilişkin bilgiler verilmektedir. Böylece çalışmada sürekli öne çıkacak kavramların anlaşılması ve ortak bir bakış açısı oluşturulması amaçlanmaktadır.

Çalışmada ikinci bölümde küresel eğilimler doğrultusunda işin geleceği hakkında öncelikle genel bilgiler verilip sonrasında dünyada istihdamı etkileyen ve değişimin öncelikli ve etkili olduğu belirli temalar hakkında detaylı bilgilendirmeler

yapılmaktadır. Böylelikle işin geleceğinde küresel eğilimlere yönelik bir çerçeve çizilmesi amaçlanmıştır. Bu bölümde işin geleceği, beceriler, genç istihdamı, sektörlere göre istihdam, istihdam tiplerinde değişim, yoksullukla mücadele, insana yakışır iş, uluslararası göç ve cinsiyet ayrımı olarak dünyada iştiham ile ilişkili ele alınan temel alanlarda yaşanan gelişmeler ve eğilimler hakkında bilgi verilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Y kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerini belirlemek üzere öncelikle kuşaklar anlatılmakta, daha sonrasında Y Kuşağı özelinde temel özellikleri ve diğer kuşaklardan farkları verilerek çalışma hayatındaki beklentilerine giriş yapılmaktadır. Bu bölümde Y Kuşağının beklentileri, akademik çalışmalardan ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde verilmekte, ayrıca işgücü piyasalarında Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerinin ölçümlenmesi için yürütülen ulusal ve uluslararası yapılmış araştırma sonuçlarına göre Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentileri paylaşılmaktadır. Bu araştırma sonuçları verildikten sonra dünyada Y Kuşağına yönelik özel ve kamu sektöründe geliştirilen çeşitli stratejiler paylaşılmaktadır. Türkiye özeline yoğunlaşmadan önce bu bölümde Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerine ilişkin genel bir çerçeve çizilmektedir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise öncelikle Türkiye'de Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerinin belirlenmesi için yürütülen saha çalışmasına ilişkin bilgiler ve bu araştırmanın sonuçları verilmektedir. Bu bölümde Y Kuşağının beklentilerinin karşılanmasına yönelik iyi uygulama örnekleri de çeşitli ülkeler çerçevesinde paylaşılmaktadır. Böylece Türkiye araştırması sonucuna göre uygun iyi uygulama örneklerinin geliştirilmesi için bir öngörü de oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu bölümde son olarak Türkiye İş Kurumu'nun Y Kuşağına yönelik stratejileri ve uygulamaları ele alınmakta, böylelikle mevcut durumda kamu istihdam kurumu olarak Y Kuşağının hangi beklentilerinin karşılandığı cevabı da verilmektedir.

Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde ise bu çalışmanın genel bir özeti çıkarılmakta ve küresel eğilimler doğrultusunda Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerini karşılamak üzere Türkiye İş Kurumu'na çeşitli çerçevelerde önerilerin yer aldığı bir uygulama planı sunulmaktadır.

BÖLÜM I

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İSTİHDAM

Literatürdeki çeşitli kaynaklar istihdam ve işsizlik kavramlarına farklı tanımlamalar getirmişlerdir. İstihdam kavramı dar anlamıyla emek faktörünün üretimde kullanılması anlamına gelmektedir. [1] Emek ise "insanların, insani ihtiyaçlarını karşılayacak iktisadi mal ve hizmetlerin üretiminde ücret karşılığında emeğiyle yer alması" şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka tanımlamayla emek; "insanların veya iş görenlerin bir iş ortaya koydukları bedensel ve düşünsel (zihinsel) çabalarıdır".[2]

İşgücü piyasalarının önemli göstergelerinden birisi olan istihdam ise, dar anlamda emek faktörünün üretim sürecine dâhil edilmesi iken geniş anlamda, tüm üretim faktörlerinin üretim sürecine katılması anlamına gelmektedir. Çalışanlar açısından, herhangi bir ücret, maaş vb. karşılığı işgücünün o işverenin işine tahsis edilmesi, işverenler açısından ise bir bedel karşılığı çalışana çalışma imkânı sağlanması, istihdam olgusuna işaret etmektedir.[3]

İstihdam bir ekonominin gücünü gösteren önemli boyutlardan birisidir ve işgücünün çalışan bölümünü içermektedir. Bu nedenle istihdam kavramı, pek çok farklı kavramla ilişkili olup bir ülkenin kalkınmasını ve ekonomik refahını önemli ölçüde etkilemektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), istihdam edilenleri iş başında olanlar ve iş başında olmayanlar şeklinde iki gruba ayırmaktadır; [4]

> *"İş başında olanlar: Ücretli, maaşlı, yevmiyeli, kendi hesabına, işveren ya da ücretsiz aile işçisi olarak referans dönemi içinde en az bir saat bir iktisadi faaliyette bulunan kişilerdir."*

---

1 Unay, Cafer; Genel İktisat, Ekin Yayınevi, Bursa, 2000, s.393-394
[2] Ekodialog, http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/temel_kavramlar.html; Erişim:14/11/2016
[3] Ülgener, Sabri Fehmi; Milli Gelir, İstihdam ve İktisadi Büyüme, Der Yayınları, İstanbul, 1995, s.73
[4] TÜİK, http://www.tuik.gov.tr/MicroVeri/Hia_2011/turkce/metaveri/tanim/index.html; Erişim Tarihi: 30/11/2016

"İş başında olmayanlar: İşi ile bağlantısı devam ettiği halde, referans haftası içinde çeşitli nedenlerle işinin başında olmayan kendi hesabına veya işveren olarak çalışanlar istihdamda kabul edilmektedir."

Bir ülkenin istihdamı, o ülkenin kalkınmışlık seviyesi, nüfusu, doğal kaynakları, teknolojik yenilikleri, eğitim ve ekonomik şartlarına bağlıdır. Eğer bir ekonomide üretim faktörlerinin tamamı çalışıyor ve üretime katılıyorsa "tam istihdam" durumu söz konusudur. Tam istihdamın sağlandığı bir ekonomide mevcut çalışma koşullarında ve cari ücret düzeyinde çalışmak isteyen tüm işgücünün iş bulabildiği gibi, ülkenin mevcut sermaye malları stoku ve doğal kaynaklar faktörü de tamamen üretime katılmış durumdadır. Böylece ekonominin mevcut üretim potansiyelinden yararlanılmakta ve atıl kapasite ve kaynak bulunmamaktadır. Üretim faktörlerinin bir kısmının üretime katılamadığı durumlarda ise "eksik istihdam" söz konusu olmaktadır.[5]

Eksik istihdam, herhangi bir anda gerçekleştirilebilecek maksimum istihdam hacmi ile gerçekleşen istihdam arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Eksik istihdam kavramı, ekonomideki işgücünün; eğitim, yetenek, deneyim ve erişilebilirlik bakımlarından ne kadar verimli değerlendirildiğini incelemektedir. Yani eksik istihdamda olanların içerisine; eğitimli, yetkin veya deneyimli olup az ücretle veya az bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışanlar ve/veya tam gün istihdam edilmek istemelerine rağmen yarı zamanlı çalışmak zorunda kalan kişiler girmektedir.[6]

Türkiye'de işgücü piyasalarına bakıldığında ve benzer gelir düzeyine sahip ülkeler ile kıyaslandığında, tarımsal istihdamın orantısız büyüklüğü, emek arzının fazlalığına karşın emek talebinin yeterli olmaması, işgücünün çoğunluğunun genç ve niteliksiz oluşu, toplam istihdam içinde ücretlilerin düşük oluşu gibi temel sorunlarla karşılaşılmaktadır.[7] İstihdam çerçevesinde bu sorunlara ilişkin ve işgücü piyasalarını da nitelendiren diğer bazı kavramlara ilişkin tanımlamalar da aşağıda paylaşılmaktadır;

Kırılgan istihdam: Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından, kendi hesabına çalışanlar ve ücretsiz aile işçilerini kapsayan bir tanım olarak ileri sürülmüştür. Bu

---

[5] Yahşi, Fatma, "Küreselleşme ve İstihdam", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.21

[6] Ayan, Selman, "G-20 Süreci ve Aktif İstihdam Politikaları, Türkiye ve G20 Ülkelerindeki Uygulamaların Değerlendirilmesi", Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Uzmanlık Tezi, 2014, s.12

[7] Çondur, Funda- Mehmet Bölükbaş, "Türkiye'de İşgücü Piyasası ve Genç İşsizlik-Büyüme İlişkisi Üzerine Bir İnceleme", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2014, s.82

kişilerin çalışma tanım ve koşulları, enformel ve belirsiz; gelirleri düzensiz; yoksulluk riskleri yüksek olmakta; aynı zamanda sosyal güvenlik korumasının dışında kalmakta ve işçi kimliği ile örgütlenme olanakları bulunmamaktadır. Bu isithdam türündeki işlerin kolaylıkla yok olabilecek olması da bir diğer önemli özelliktir. Kırılgan istihdam, eğretileşmeyi, ve kötü koşullarda çalışmayı resmetmekte, çalışan yoksulluğunun formel/düzenli kayıtlı ve kitleselleşme eğilimindeki biçimlerini dışarıda tutmaktadır. [8]

Esnek çalışma: Çalışanların yasaların koruması ve düzenlemesi altında bir işyerinde başlangıcı ve bitişi önceden belirlenmiş kurallarla çalışması yerine işverenin ve çalışanın toplu iş sözleşmesi veya hizmet akdi gibi hukuki araçları da kullanarak çalışma şartlarını ihtiyaçlara göre düzenleyebilmeye imkân veren açık ve serbest bir sistemin kurularak yapılan çalışma türüdür. Bu sistemde standart olmayan çalışma şekilleri ve süreleri vardır.[9]

Atipik çalışma: Uzun bir süre boyunca tek bir işverenle tam zamanlı, düzenli, açık uçlu istihdam şekillerinin yerine standart olmayan veya 'tipik' modele uymayan istihdam ilişkilerini ifade eder.[10] Atipik istihdam şekillerine kısmi süreli çalışma, belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışma, kendi evinde çalışma, kendi hesabına çalışma, ücretsiz çalışma, [11] istihdam kurumları aracılığıyla çalışma, bağımsız çalışma ve tele çalışma[12] gibi istihdam türleri girmektedir.

Kısmi Süreli (Part-time) çalışma: İşçi ile işveren arasında karşılıklı anlaşmayla oluşan ve normal iş süresinden daha az olan düzenli çalışma[13] olarak tanımlanmaktadır. ILO'nun 1998 tarihli ve 175 sayılı Kısmi Süreli Çalışma Sözleşmesi'ne göre kısmi süreli çalışma içeriği düzenlenmiştir.

---

[8] http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_120470/lang--de/index.htm; Erişim Tarihi: 06/04/2017

[9] Eryiğit, Süleyman, "Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma", Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 5 (4), 2000, s.9-10, http://www.kamu-is.org.tr/pdf/5411.pdf ; Erişim Tarihi: 08/04/2017

[10] https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/atypical-work; Erişim Tarihi: 08/04/2017

[11] Karadeniz, Oğuz, "Türkiye'de Atipik Çalışan Kadınlar ve Yaygın Sosyal Güvencesizlik", Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı 2, 2011, 83-127, s.84

[12] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound); https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/ atypical-work ; Erişim Tarihi: 08/04/2017

[13] Ünal, Ayşe, "Avrupa'daKısmi Çalışma ve Uygulamanın Genel Özellikleri", Kamu-İş, Cilt:8 Sayı:5, 2005, 1-19, s. 2, http://www.kamu-is.org.tr/pdf/816.pdf ; Erişim Tarihi: 08/04/2017

1.2. İŞ

Çalışma ve iş etimolojik olarak aynı kökten gelmelerine ve çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılmalarına rağmen, aralarında ince bir ayrım vardır. İş, çalışmadan bağımsız, ayrı bir kavram değildir, buradaki ayrımın amacı, işin, "ücret karşılığı" yapılan bir çalışma olduğunu vurgulamaktır. Nitekim çalışma, "belirli bir üretimi amaçlayan fiziksel ve zihinsel insan faaliyetlerinin toplamı" olarak tanımlanırken, bu faaliyet belirli bir kazanç amacıyla yapıldığında "ücretli çalışma" veya "iş" ten söz edilmektedir. [14]

İş, ekonomik anlamda, bireyin yaşamını sürdürmek ya da belirli bir düzeye yükseltmek amacıyla giriştiği bedensel ve düşünsel çabadır. Toplumsal anlamda iş, "*çalışma yaşamında başkalarıyla ilişki kurarak onlarla birlikte yaşama çabası*" olarak kabul edilmektedir.[15] İşletme biliminde işin tanımı, "*mal ve hizmet üretimi için, düzenli olarak konulmuş bir fonksiyonlar silsilesinin bu fonksiyonları yerine getirmeyi üstlenmiş bir kimsenin göstereceği performans oranında gerçekleşmiş durumu*"[16] olarak verilmektedir. Ekonomi biliminde ise iş, "*piyasadan bir karşılık elde etmek için yapılan faaliyetler*" [17] olarak tanımlamaktadır. İşin tanımına son olarak psikolojik açıdan bakıldığında ise karşımıza, "*istenen amacı en etkin ve etkili şekilde başarmak için iç ve dış çevrelerin becerili bir biçimde örgütlenmesi, değiştirilmesi ve kontrolü*"[18] tanımı çıkmaktadır. [19]

Farklı bilim dalları ve yaklaşımlar açısından bakıldığında işin amacı, kapsamı, etkilediği ve etkilendiği unsurlar çerçevesinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte günümüzde işe, işi gerçekleştiren bireyin yüklediği anlamlar açısından bakıldığında işin sadece fiziksel yaşamı devam ettirmek üzere gelir elde etmeye yönelik olarak değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik ihtiyaçları da karşılamak için yapılan önemli bir eylem olarak görülmektedir. Bu sebeple işin, insan, toplum, işletme ve ülkeler için anlamı daha da önemli hale gelmiştir.

---

[14] Kapız, Serap Özen, "İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 3 Sayı: 2 Sıra: 1/No: 66, 2001, http://www.isguc.org/?p=article&id=66&cilt=3&sayi=2&yil=2001; Erişim Tarihi: 01/05/2017.
[15] Sabuncuoğlu, Zeyyat-Tuncer Tokol; İşletme I-II, Rota, Bursa, 1997, s. 4
[16] Kaynak, Tuğray; Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1995, s.114
[17] Erkan, Hüsnü; Ekonomi Sosyolojisi, Barış Yayınları, İzmir, 2000, s. 123
[18] Baysal, Ayşe Can; Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basımevi, İstanbul, 1993, s. 6
[19] http://www.isguc.org/?p=article&id=66&cilt=3&sayi=2&yil=2001

1.3. İŞSİZLİK

Geniş anlamıyla işsizlik, emeğin hiç ya da tam kapasite ile kullanılmaması veya gerektiği şekilde ve yerde kullanılmaması suretiyle boşa harcanmasıdır. Dar anlamda işsizlik ise, genellikle, çalışma yetenek ve arzusunda olunmasına karşılık, cari ücret üzerinden uygun bir iş bulunamaması sebebiyle istihdam dışında kalınması olarak tanımlanmaktadır.[20]

Günümüzde tüm toplumların en önemli sorunu haline gelmiş olan işsizlik; iktisadi anlamda emek talebinin emek arzını karşılamaması olarak açıklanmaktadır. Ancak, tek başına emek arzının emek talebine eşit olması işsizlik olgusunu ortadan kaldırmamaktadır.[21] Çalışma gücüne sahip ve çalışmak isteyen, fakat geçerli ücret ve çalışma koşullarında iş bulamayan kimselere işsiz denilmektedir.[22]

ILO tarafından kabul edilen uluslararası standart tanımlamada ise işsizlik, işi olmama, işbaşı yapmaya hazır olma ve iş arıyor olma kriterlerine dayanmaktadır.[23]

Kişinin işsiz sayılabilmesi için bu kriterlerin üçüne de aynı anda uyması gerekmektedir. İşsizliğin literatürdeki çeşitlerine bakacak olduğumuzda ise; açık işsizlik, geçici (arızi) işsizlik, mevsimsel işsizlik, konjonktürel (dönemsel) işsizlik, teknolojik işsizlik, yapısal (bünyevi) işsizlik, gizli işsizlik, sürekli durgunluk işsizliği gibi türlerin tanımlandığı görülmektedir.[24] Bu çalışmada, işsizlik türlerinden işsizliğin süresine göre sınıflandırılan uzun süreli işsizlik kavramı bazı bölümlerde kullanılacağı için bu kavramın tanımlaması faydalı olacaktır.

Uzun süreli işsizlik, ILO tarafından bir yıl ve daha uzun süredir işsiz olanlar "uzun süreli işsiz" olarak tanımlanmaktadır.[25] İşsizliğin literatürde kullanılan en önemli türü uzun süreli işsizliktir. Toplam işsizler içinde uzun süreli işsizlerin payının artması

---

[20] Aktürk, Bekir, "İşsizlik Sigortası", Yüksek Lisans Tezi, https://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor_bulten/uzmanlik_tezleri/ ; Erişim Tarihi: 22/04/2017

[21] Güney, Alptekin, "İşsizlik Nedenleri Sonuçları ve Mücadele Yöntemleri", Kamu İş, C:10, S:4/2009

[22] Kanca, Cenk, "Türkiye'de İşsizlik ve İktisadi Büyüme Arasındaki Nedenselliğin Ampirik Bir Analizi", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 21, Sayı 2, 2012, Sayfa 1 -18

[23] http://www.ilo.org/ilostat-files/Documents/description_UR_EN.pdf; Erişim Tarihi: 22/04/2017

[24] Abak, Handan, "Gençlerin İşsizlik Sorunu ve Mesleki Eğitimin Önemi", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensitütüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2009, s.5-6

[25] ILO, "Key Indicators of the Labour Market; 11. Long-term unemployment", 2015, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_422451.pdf; Erişim Tarihi: 23/04/2017

ve işsiz kalınan sürelerin uzaması, bu kişilerin iş gücü niteliklerinin gerilemesine neden olmakta ve iş bulmaları zorlaşmaktadır.[26]

1.4. İŞİN GELECEĞİ

İşin geleceği kavramsal olarak ilk defa, 1984 yılında"*The Future of Work*" (İşin Geleceği; 1984) isimli kitabı yayınlayan ve o dönemde London Business School isimli okulda örgütsel davranış hocalığı yapan Charles Handy tarafından kullanılmıştır.[27] Charles Handy'nin kitabı ve daha sonrasında bu kitabın devamı niteliğini taşıyan "The Age of Unreason" (Anlamsızlığın Dönemi; 1989) ve "The Empty Raincoat" (Boş Yağmurluk; 1994) adlı kitapları, 1980'lerin başında özellikle İngiltere'de yüksek seviyede işsizliğin oluşması ve bu işsizliğin devam etmesi üzerine yazılmıştır. Savaş sonrası dönemde özellikle endüstriyelleşen batı ülkeleri savaş dönemindeyken birçok çalışan insanın hayatını olumsuz etkileyen işsizlik gerçeğinden uzaklaşmış ve en azından İngiltere'de bu refah durumu ve sendikaların baskın olması durumu, işini kaybetme korkusu taşımayan bir işçi kuşağı oluşturmuştur. Ancak, 1970'lerde mal, hizmetler ve bilginin hızlı bir şekilde yer değiştiği yeni bir global ekonomi oluşmaya başlamış ve bununla birlikte kuruluşlar çok uluslu hale gelmiş ve ulusal sadakat olgusundan uzaklaşılmıştır.[28]

Handy'nin 1984'te yayınlanan kitabında öne sürdüğü tezlerden birinde; bireylerin gelecekte ekonomik, sosyal ve statü ihtiyaçları doğrultusunda hayatları boyunca tek bir işe bağlı olmayacaklarını, bunun yerine kendi deyimi ile "faaliyetlerin ve ilişkilerin bir araya getirilerek bir görev portföyü oluşturacağı ve her bir görevin bireyin işten ve hayattan beklentilerine katkı sunacağı" önermeleri yer almış, bunun yanı sıra Japonya örneği verilerek "bireylerin alt işverenlerle çalışıp farklı işyerlerinde görev alacağı ve işletmelerde bu şekilde birçok farklı faaliyetin daha düşük ücret alan işçilerle yapılacağı"[29] savunulmuştur. Neredeyse 35 sene önce öngörülen sık iş

---

[26] Bozdağlıoğlu, E.Yasemin Uyar, "Türkiye'de İşsizliğin Özellikleri ve İşsizlikle Mücadele Politikaları", Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 20, 2008, http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol10_Issue20_2008/595-1630-1-PB.pdf; Erişim Tarihi: 01/02/2017

[27] http://business.inquirer.net/210149/emerging-future-work;Erişim Tarihi: 01/02/2017

[28] Sheldrake, John, "Charles Handy's 'The Future of Work' Revisited", GPI Policy Paper January, 2015, http://www.gpilondon.com/wp-content/uploads/Sheldrake-Policy-Paper_Jan15.pdf ; Erişim Tarihi: 01/05/2017.

[29] Handy, Charles; "The Future of Work: A Guide to a Changing Society" Basil Blackwell, Oxford, 1984/1994, s. 8 (Akt. http://www.gpilondon.com/wp-content/uploads/Sheldrake-Policy-Paper_Jan15.pdf); Erişim Tarihi: 01/05/2017.

değiştirme olgusu, esnek çalışma, alt işverenlik, outsourcing (dış kaynak kullanımı) gibi günümüzün en önemli gerçekliği haline gelmiş farklı istihdam modelleri ve kavramlarının işin bugününün, geçmişte öngörülmeye başlandığı görülmektedir.

Günümüzde işin geleceğine ilişkin çoğunlukla söylenen veya yazılan şeyler ise mevcut durumda gerçekleşen iletişim kanallarının ve üretim zincirlerinin küreselleşmesi, otomasyonda yaşanan dramatik ilerlemelerin işgücü piyasasında rekabete yönelik yeni kuralların konulması ihtiyacını doğurması gibi bir sıra radikal yeniliği ve değişikliği işaret etmektedir. Bir yandan çalışanlardan sadece üretimin bir faktörü olarak esneklik, çok yönlülük ve yüksek adaptasyon yeteneğinin beklenmemesi, aynı zamanda çalışanların beklentisinin de karşılanması gerektiği belirtilmektedir. [30]

Eski usullerle, geçmişte başarılı olan formüllerle işleri organize etmenin şirketleri bir yere götürmediği bir döneme girilmiştir. Dünyanın içinden geçtiği ekonomik dalgalanmalar ve artık alışılan "yeni normal" düzen de değişimi hızlandırmaktadır. Dünyaya gözlerini kapayarak aynı şeyleri yapan şirketler, rüzgârlara yenik düşmektedir. Değişen dünya, değişen toplum, değişen insan ihtiyaçları, şirketleri ciddi bir değişime itmekte şirketlerin var olma, rekabet edebilme ve öne çıkma mücadelesi onları sürekli inovatif olmaya zorlamaktadır. Bu da "iş"in niteliğini önemli ölçüde değiştirmektedir.[31] Değişen işe ve çalışana göre işgücü piyasalarının kendini stratejik olarak konumlandırması, günümüz ve gelecek gerçekliğini iyi okuması gerekmektedir. Bu kapsamda gelecek 10-20-30 yıl gibi dönemlere ilişkin gerçekleşebilecek gelişmeler, eğilimler ve değişimler konusunda çeşitli kurum ve özel kuruluşlar tarafından araştırmalar yürütülmekte, tahminler yapılmakta ve bu tahmin edilen geleceğe göre ülkeler, işletmeler ve çalışanlar şimdiden geleceğe uyum sağlamaya ve gerekli tedbirleri almaya yönelik politikalar ve planlar hazırlamaktadır.

1.5. KUŞAK

Kuşak ile ilgili çalışmaları ve bilimsel araştırmaları başlatan ilk kişi Auguste Comte olup bu çalışmalar 1830-1840 yılları arasına rastlamaktadır. Comte, kuşaksal değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koyarak,

---

[30] Meda, Dominique, "The Future Of Work: The meaning value of work in Europe", ILO Research Paper, October, 2016, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_532405.pdf, Erişim Tarihi: 01/05/2017

[31] Özgenç, Ali, "İnovasyon Yönetimi"; http://aliozgenc.typepad.com/ali_ozgenc/i%CC%87%C5%9Fin-gelece%C4%9Fi/; Erişim tarihi: 02/05/2017

sosyal ilerlemenin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aşılayacağı birikimler ile mümkün olduğunu belirtmiştir. Birbirlerine yakın dönemlerde dünyaya gelen insanların benzer özelliklerinin olması, kuşak kavramını ortaya çıkarmıştır.[32]

Kuşak gruplamaları kuramı ya da kuşaklar kuramı ise ilk olarak bir Alman Sosyoloğu olan Karl Mannheim tarafından 1928 yılında yazılan "Kuşakların Sorunları" adlı kitabında ileri sürülmüştür. Ancak, günümüz kuşaklarını da içine alan sınıflandırma ve tartışmalar ilk olarak Inglehart tarafından 1977 yılında yayınlanan "Sessiz Devrim: Batı Toplumlarında Değişen Değerler ve Politik Usuller" kitabında, daha sonraları da Strauss ve Howe tarafından yayımlanan "Kuşaklar: Amerika'nın Geleceğinin Geçmişi 1584-2069" adlı kitapla ivme kazanmaya başlamıştır. Kuşaklar kuramına göre belli dönemlerde doğup büyüyen ve aynı yaş grubu içerisinde yer alan bireylerin benzer davranış özellikleri gösterdiği ve her yeni kuşakla bu davranış özelliklerinin değişebildiği öne sürülmektedir. Bu kurama göre her toplumda pek çok önemli tarihsel olay ve sosyal değişim (savaşlar ve ekonomik buhranlar sonucu kaynak dağılımında muazzam değişimler gibi) o topluma ait bireylerin değer yargılarını, tutum ve davranışlarını ve eğilimlerini etkileyebilmektedir. [33]

Kuşağın Türkçede kelime anlamına bakıldığında, Türk Dil Kurumunun "kuşak" kelimesini "*yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine yakın sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, aynı ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu*"[34] olarak tanımladığı görülmektedir.

Literatürde birçok araştırmacı tarafından kullanılan Kupperschimidt tanımına göre ise kuşak: "*Kritik gelişme dönemlerinde, ortak doğum yılını, yaşı, lokasyonu ve yaşamda belirli olayları paylaşan, tanımlanabilen insanlar grubu*" olarak tanımlanmaktadır. Kuşaklar aynı çağın şartlarını yaşamış, dolayısıyla birbirine benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş kişilerdir.[35] Biyolojik olarak ise kuşak, "*ebeveynlerin ve çocukların doğumları arasında geçen ortalama zaman aralığı*" olarak tanımlanmış, yani geçmişte her 20-25 yıllık dönemi oluşturan bireyler öbeği bir kuşağı

[32] Demirkaya, Harun vd., "Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması", İşletme Araştırmaları Dergisi, 7/1, 2015, s. 187
[33] Arslan, Aykut – Selva Staub, "Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma", Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İİBF Dergisi | Cilt 6, Sayı 11, 2015, s.1-24
[34] Türk Dil Kurumu, "Kuşak" maddesi
[35] Wong, Melissa vd., "Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?", Journal of Managerial Psychology. 23, 2008, s.878–890

oluşturuyorken[36] günümüzde çocuk sahibi olma yaşının giderek yükselmesi ve hayatın her alanında yaşanan radikal değişimler bu dönemsel aralığın artmasına sebep olduğu için bu tanımlama zamanla anlamını kaybetmiştir. Bir taraftan, yeni koşullara göre biyolojik açıdan bir tanım yapmak çok uzun bir dönemi kapsayacağı için günümüzdeki bu kuşak tanımından uzaklaşılmış, diğer taraftan kuşakların sadece biyolojik olarak açıklanması değil kuşakları doğuran ve sona erdiren olayların ve sebeplerin anlaşılır olabilmesi ve kuşakları daha iyi inceleyebilmek için sosyolojik olarak kuşakların tanımlanmalarının gerekliliği de ortaya çıkmıştır.

Kuşak üzerine sosyolojik çalışmalar yapan Mannheim, kuşakların karakteristik özelliğini üç önemli noktada birleştirmektedir. Bunlar; mekân özelliği, güncellik özelliği ve kuşak birliğidir. Dünyada birçok kültür ve medeniyet olması nedeniyle kuşak kavramını karşılayan bir topluluktan söz edebilmek için daha dar bir alana ihtiyaç duyulmaktadır. Şöyle ki farklı medeniyetlerde yaşayan aynı dönemdeki genç kuşağın benzer davranışları göstermesi, hızla yayılan bir kültür etkileşime bağlıdır. Fakat kültür etkileşiminin bu yönde bir hızla yayılması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle Mannheim, 1800'lü yıllarda yaşayan Prusyalı gençlerin, Çin'de yaşayan gençlerle aynı kuşağı paylaşmadıklarını, bunun için mekân olarak kuşakların öncelikle aynı tarihsel ve kültürel bölgelerde yaşamaları gerektiğini vurgulamıştır. [37]

Araştırmacılar, Manheim'ın tanımına dayanarak kuşak olgusunu şekillendiren önemli ve ilişkili iki unsura işaret etmektedirler. Bunlardan ilki, tarihsel süreç içindeki ortak konum, ikincisi ise bu tarihsel süreç içerisinde yaşanan olaylar ve deneyimler etrafında biçimlenen ortak bilinçtir.[38] Howe ve Strauss'un kuşak teorisinde de doğum yılları kuşakları birbirinden ayırmak için kullanılsa da aslında bu yılların en küçük etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Esasında, birçok uzman kuşakların kronolojiden daha çok tarihten etkilendiğini savunmaktadır. [39] Howe ve Strauss'a göre doğum yıllarından ziyade kuşakları tanımlayan üç özelliğin; aidiyet algısı, ortak inançlar ve

---

[36] Keleş, Nihal, "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 2, s. 130

[37] Şalap, Kaniye Oya, "Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2016, s. 8-9

[38] Özer, Pınar Süral vd, "Ku.şakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma" Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (38), 2013, s. 125

[39] Reeves, Thomas C. – Eunjung Oh, "Generational differences", Handbook of Research on Educational Communications and Technology 3th Ed. 295-303. Athens, Georgia, 2008, http://www.aect.org/edtech/edition3/ER5849x_C025.fm.pdf, Erişim Tarihi: 10/02/2017

davranışlar ve tarihte aynı yerde bulunma yani bireyi şekillendiren tarihteki önemli olayları yaşamının benzeri dönemlerinde yaşama olduğu belirtilmektedir.[40]

Kuşaklar kuramı sosyolajik bir kuram olup kuşakları genel olarak açıklamakta fakat bu kavram bireye inen bir tekillikte yaşanan farklılıkları cevaplayamamaktadır. Bu sebeple, her bireyin ait olduğu kuşakla aynı veya çok benzer özellikleri taşıdığı söylenemez. Her ne kadar aynı ekonomik, sosyal ve tarihi olayları yaşasalar da her bireyin bu değişimlere verdiği cevap tamamen aynı yaklaşımı veya tepkiyi doğurmayacaktır çünkü bireyin kendi hayatı, ailesi, çevresi, kültürü ve diğer birçok özelliği ve çeşitli unsurlar bireyin kişiliğini ve tutumlarını etkileyecektir. Kuşak kavramı sadece bireylerin genel davranış biçimlerini açıklamakta ve bulunduğu döneme ilişkin profil çıkarmada bir yaklaşım sunmaktadır.

[40] Keeling, Sarah, "Advising the Millennial Generation", NACADA Journal Volume 23 (1 & 2) Spring&Fall, 2003, http://depts.washington.edu/apac/roundtable/12-05-05_millenial_generation.pdf, Erişim Tarihi: 11/02/2017

BÖLÜM II

KÜRESEL EĞİLİMLER DOĞRULTUSUNDA İŞİN GELECEĞİ

2.1. İŞİN GELECEĞİ

İşin dünyası öncelikle dijitalleşme olarak da bilinen dinamik süreçlerin hayatımıza girmesi ile dijital ekonominin gittikçe büyümesi ve teknolojik gelişmeler sebebiyle birçok büyük değişimi birlikte yaşatmaktadır. Organizasyon yapılarının değişmesi, küreselleşme, demografik değişimler, çevresel zorluklar ile mal ve hizmetlerin üretiminde yeni usul ve yöntemlerin ortaya çıkması sonucunda işin geleceği topluma ve işverenlere fırsatlarla birlikte birçok zorluk sunmaktadır. Örneğin, otomasyon hâlihazırdaki pek çok iş ve görev türünün gelecekte tamamen yok olmasına veya yeniden tasarlanmasına sebep olacaktır. Sonuç olarak ise işgücü piyasalarında ihtiyaç duyulacak yetenekler ve niteliklerde de pek çok değişiklik olacaktır. Teknolojik bozulma ve yıkıcı inovasyon, İşin Geleceğini şekillendirmekte ayrıca önemli bir rol oynayacaktır. İstihdamda gelecekte ortaya çıkacak farklı formların ve zorlukların, işlerin ve niteliklerin kutuplaşmasına ve mevcut yasal, kurumsal veya sosyal koruma programlarının da devam ettirilmesinde sıkıntılara sebep olabileceği öngörülmektedir.[41]

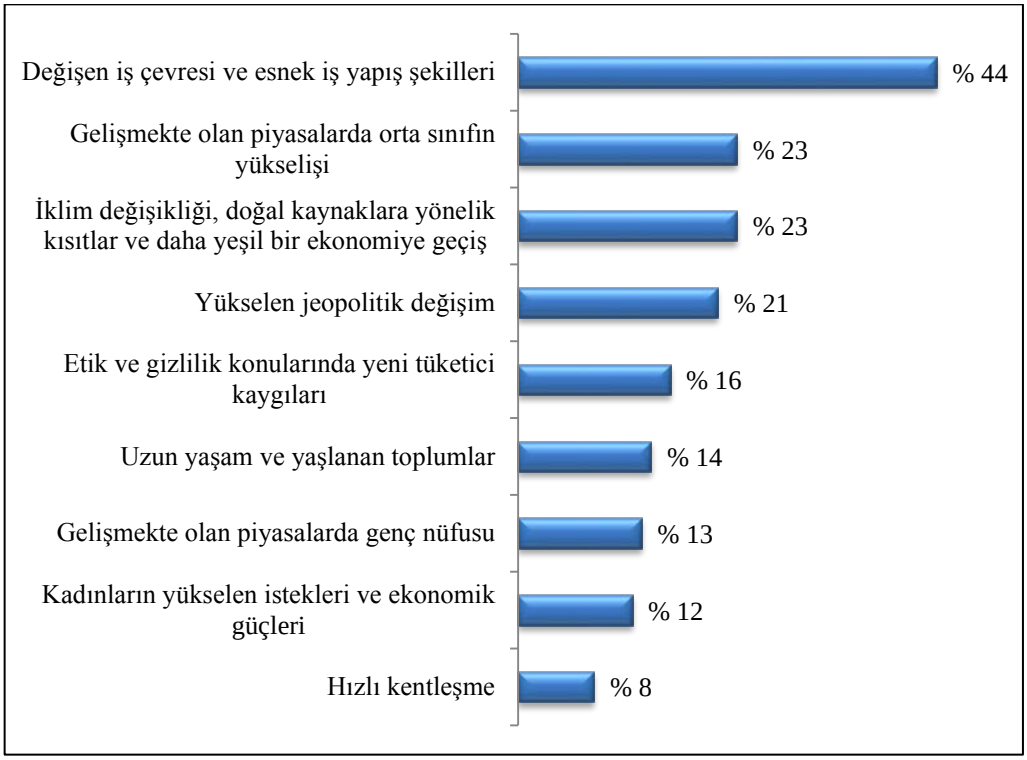
Mevcut durumda insanların %60'ı, nüfusu durgun veya küçülen ülkelerde yaşamaktadır. Avrupa'da, çalışma çağındaki nüfusun 2020 yılına kadar %10 oranında düşmesi beklenmektedir ve sadece Almanya'da, gelecek 15 yılda işgücü 6 milyon kişi azalacaktır (çalışma yaşındaki insan sayısı 2010'da 54 milyonken 2060'da 36 milyon olması beklenmektedir). Benzeri şekilde, Çin'in de aynı engelle karşılaşması beklenmektedir. Çin'de çalışma çağındaki nüfus 2010'da zirve yapmış ve bugün %8 olan 65 yaşın üzerindeki nüfusun 2050 yılına gelindiğinde %25'ten fazla olacağı

[41] International Organizations of Employers (IOE), "Understanding the Future of Work", Report, 2016; http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_2017-02-02__IOE_Brief_on_the_Future_of_Work_-Executive_Summary__web_and_print_version_.pdf , Erişim Tarihi: 02/05/2017

öngörülmektedir. [42] Kısacası yukarıda bahsedilen piyasalardaki dinamik süreçlerin yanı sıra nüfus yaşlanmakta ve dünyadaki çalışan nüfusu da azalmaktadır.

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından 2016'da yayınlanan "İşlerin Geleceği" raporunda bu değişimlere yönelik sebepler araştırılmış ve iki temel başlıkta işin geleceğini etkileyen değişim aktörlerini, değişime etki etme oranları ile birlikte yürüttükleri araştırma çerçevesinde tespit ederek paylaşmışlardır. Aşağıda öncelikle değişime sebep olan demografik ve sosyo-ekonomik faktörler değişimi etkileme oranları ile birlikte verilmektedir. [43]

Şekil 1: Değişimi Etkileyen Demografik ve Sosyo-Ekonomik Sebepler (Değişimi Etkileme Oranları Sıralamasıyla)



Kaynak: WEF İşlerin Geleceği Raporu [44]

Görüldüğü üzere demografik ve sosyo-ekonomik açıdan İşin Geleceğini etkileyen en önemli faktör iş ortamı ve iş çevresinin değişimi ile esnek iş yapış

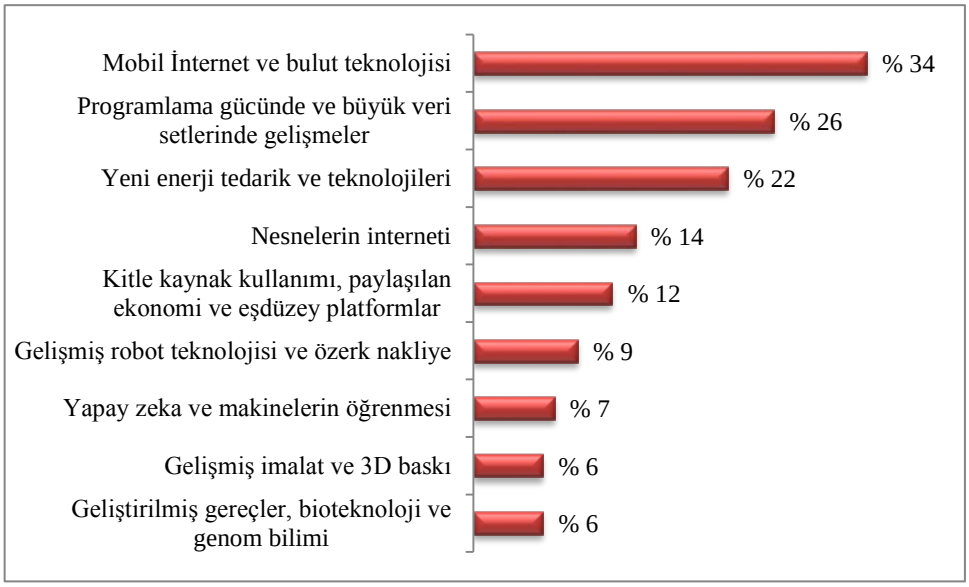
[42] World Employment Confederation (WEC), "The Future Of Work White Paper from the employment and recruitment industry", Report, 2016, http://changingworld.work/wp-content/uploads/2016/09/WEC-The-Future-of-Work-What-role-for-PrES.pdf; Erişim Tarihi: 23/04/2017

[43] World Economic Forum (WEF), "The Future Of Jobs, The Future of Jobs- Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution", Global Challenge Insight Report 2016a, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf; Erişim Tarihi: 23/04/2017

[44] http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

şekillerinin ortaya çıkması ve hem işgücü hem de devletler tarafından bu çalışma şeklinin rağbet görmesidir. Diğer önemli faktörler arasında özellikle gelişmekte olan ülkelerde orta sınıfın yükselişi ve bu trend ile dünyada gelir farklılıklarının azalması ve tüketimden ekonomik büyümeye kadar pek çok alanda önemli sonuçlara sebep olacağı tahmin edilmektedir. Bir diğer önemli faktör ise doğal kaynakların tükenmeye başlaması ile dünyanın bu radikal değişikliklerle baş edebilmek için yeşil ekonomi de dâhil olmak üzere çeşitli yaklaşımlar sergilemesi gerektiğidir. Sonuç olarak yukarıda belirtilen bütün faktörlerin istihdam ve işgücü piyasalarına doğrudan veya dolaylı etkileri olmaktadır. Yayınlanan raporda İşin Geleceğini etkileyen faktörleri içine alan ikinci temel başlık ise değişime sebep olan teknolojik etkenlerdir. [45] Şekil 2.'de bu faktörler, değişime etki oranları ile birlikte paylaşılmaktadır.

Şekil 2: Değişimi Etkileyen Teknolojik Etkenler (Değişimi Etkileme Oranları Sıralamasıyla)



Kaynak: WEF İşlerin Geleceği Raporu [46]

Birçok sanayi gözlemcisine göre, dünya bugün 4. Sanayi Devrimi'nin başlangıcındadır. Yapay zeka ve makinelerin öğrenmesi, robotlar, nanoteknoloji, 3D baskı, genetik ve biyoteknoloji gibi daha önce ayrışmış olan alanlardaki gelişmeler artık hep birlikte gelişmekte ve birbirlerini güçlendirmektedir. Akıllı sistemlerin (evler, fabrikalar, çiftlikler, ağlar veya tüm şehirler), tedarik zinciri yönetiminden iklim değişikliğine kadar değişen birçok sorunla baş etmeye yardımcı olacağı

[45] http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
[46] http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

değerlendirilmektedir. Bu teknolojik devrime eşzamanlı olarak, her biri çok yönlü ve birbirinin etkisini artıran daha geniş sosyo-ekonomik, jeopolitik ve demografik gelişmelerin de yaşanması beklenmektedir.[47] Bu sebeple, İşin Geleceğini etkileyen ikinci temel alan olarak teknolojik gelişmeler ele alınmıştır. Şekil 2.'de görüldüğü üzere teknolojinin farklı alanlarındaki gelişmeleri iş yapış şekillerinden, istihdam tiplerine ve istihdam için gerekli niteliklere kadar geniş bir yelpazede ve radikal bir şekilde işi ve işgücünü etkilemiş ve etkilemeye de devam etmektedir.

Bu değişimlerin etkilerini ve sonuçlarını görebilmek için dünyadaki başarılı ve büyük şirketlerin gelişimine bakmak faydalı olacaktır. Örneğin, her sene Forbes dergisi dünyada en iyi 500 şirketi yayınlamakta ve iş dünyası bu prestijli listeyi oldukça önemsemektedir. Yapılan bir araştırma[48], 2000 yılından beri Forbes 500 listesinde yayınlanan şirketlerden % 52'sinin artık bu listede olmadığını göstermektedir. Geçmişte bu gibi liste ve daha birçok başarılı platformda yer alan işletmelerin artık piyasada olmaması veya oldukça geri planda kalmalarının sebebi işin ve işgücü piyasasının eğilimlerini düzgün okuyamayarak işletmelerini bu değişime hazırlamamış ve bu dönüşümü başarılı şekilde gerçekleştirememiş olmalarıdır.

2.2. İŞİN GELECEĞİNDE BECERİLER

İş, toplumları birbirine yaklaştırmakta, yeteneği geniş ekonomik anlamda erdeme çevirmekte ve çoğu insanın yaşamına bir anlam kazandırmaktadır. Küresel sosyo-ekonomik faktörler ve teknolojik değişimler iş dünyasında çeşitli kaymalara sebep olmakta ve çalışmanın yollarını yeniden şekillendirmektedir. Öncelikle işletmeler yapılarını, büyük oranda internet ve dijital teknolojiler tarafından güçlendirilen bir şekilde değiştirmekte, ikinci olarak, yaşanan ekonomik dalgalanmalara, sürekli yenilik faktörüne ve kriz durumlarına hızlı tepki verebilmek için çalışanlara artık kısa süreli sözleşmeler sunmaktadır. Bu sebeple, işgücü piyasalarında daha fazla iş arayan, kısa süreli sözleşmelere, yarı zamanlı çalışmaya ya da istenmeyen çalışma biçimlerine girmeye zorlanmaktadır. Ancak aynı zamanda, dijital ekonomide "güvencesiz" veya "geçici" iş şekillerine geçişe her zaman bir zorlama olmamakta, günümüzde gittikçe daha fazla insan, gönüllü olarak geleneksel ve rutin "9-5" arası meslekler yerine daha

[47] http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
[48] Lepofsky, Alan, "Digital Transformation What's the next step for your organization?", http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_20170412_C742_Presentation_by_Alan_Lepofsky_Constellation_Research.pdf ; Erişim Tarihi: 19/04/2017

bağımsız ve esnek çalışma düzenlemelerine geçmeyi tercih etmektedir. Yani bir anlamda bireysel özerklik de çalışanın daha güçlendirici ve tatmin edici bir iş yaşantısına sahip olmasını sağlamaktadır.[49]

Rutin meslekler otomasyona açıksa da bugünün işlerinin ve en çok aranan becerilerin çoğu on yıl önce mevcut değildir. Bu anlamda beceri, iş ve sosyal hareketliliğin ve fırsatın en iyi garantörü olmaya devam etmektedir. Fakat beceriler de statik değildir ve çalışma hayatları boyunca güncellenmesine[50] ve ince ayarlamalar yapılmasına ihtiyaç duymaktadır.

Dünyada gelinen noktada, iş modelleri sıklıkla değişmekte, her değişimle birlikte bazı yeni becerilerin de kullanımı gerekmekte ve ihtiyaç duyulan dönüşüm için hem işletmelerin hem de çalışanların çok az zamanı olmaktadır. Neredeyse tüm endüstrilerde, teknolojik ve diğer alanlardaki değişikliklerin etkisi çalışanın mevcut becerilerinin raf ömrünü kısaltmaktadır. Mesela robotlar veya makinelerin öğrenmesi gibi teknolojik dalgalanmalar birçok iş kategorisinde değişiklikler doğurmuş, insanların yürüttüğü birçok görevin makinelere ve robotlara devrolması ile yeni görevler için yeni niteliklerin kazanılması ihtiyacını doğurmuştur.[51] Dijital devrimin dönüştürücü eğilimleri, beceri gerekliliği ya da sadece insanların tercihleri nedeniyle bazı işlerin her zaman insanlar tarafından gerçekleştirileceğini vurgulamaktadır. Bu alanda özellikle çocuk bakımı, yaşlı bakımı, sosyal hizmet, zihinsel sağlık bakımı, otomasyon riski düşük işler ve meslekler olarak ön plana çıkmaktadır. Bazı görevlerde ise iş teknoloji ile yerine getirilebileceği için otomasyon ve yapay zekânın yeni alanlara sıçraması ve insan-robot ortaklığının işin doğasını daha da değiştireceğini öngörmektedir. Şimdiye kadar, çalışanlar için en büyük meydan okuma, makinelerin nasıl çalıştırılacağını öğrenmek iken, gelecekte çalışanlardan makinelerin çalıştırılmasından ziyade izlenmesi ve nelerin nasıl yapılması gerektiğini yaratıcı olarak makinelere tanımlanması olacağı için beceri açısından daha büyük bir seviyeye geçiş olacaktır.[52]

---

[49] European Political Strategy Centre (EPSC), "The Future of Work Skills and Resillience for a World of Change", Strategic Notes, 2016, http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf ; Erişim Tarihi: 22/04/2017

[50] Aytaş, Selin, "Avrupa Birliği ve Türkiye'de Beceri Uyuşmazlığı", Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Uzmanlık Tezi, 2014, s.29

[51] http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

[52] http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf

Küresel ekonomideki değişim eğilimleri de, hemen her ülkede yüksek beceri talebini ve değişimini destekleyen bir ortam oluşturmaktadır. Örneğin, Amerika'da düşük vasıflı çalışanların iş bulabildiği bir alan olarak görülen üretim sektöründe ciddi dönüşümler yaşanmaktadır. Yüksek teknoloji ve küresel rekabete bağlı olarak üretim sektöründe düşük vasıflılara dönük talep gerilerken, yüksek becerilere dönük beklenti yükselmektedir. Benzer eğilimlerin diğer ülkelerde de yaşandığı açıktır. Benzeri olarak Avrupa'da yapılan ve Türkiye de dâhil olmak üzere 31 ülkeyi kapsayan bir araştırmada paralel bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmaya göre, özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişim daha yüksek becerilere doğru talep artışına sebep olan temel değişken konumundadır. Veriler, AB'de işgücünün yaklaşık %60'ının "kompleks" iş ve işlemler gerektiren pozisyonlarda çalıştığını göstermektedir. Bu durum, yüksek beceri taleplerini ön plana çıkarırken, işgücünün sürekli öğrenmeye dayalı yeni bir çalışma kültürüyle karşı karşıya olduğunu da ifade etmektedir.[53]

Bu gelişmeler, Avrupa'daki[54] ve Türkiye'deki[55] sabit ve önceden belirlenmiş müfredat yapısındaki eğitim sistemleriyle zıtlık taşımaktadır. Yaşam boyu öğrenme fırsatları, gelecekteki istihdam eğilimlerine cevap vermekte ve çok sayıda geçişi desteklemek için kritik önem taşımaktadır. Teknoloji yoğun sektörlerde bile, teknik ve kişiler arası becerileri gerektiren işlerde trend yükselmektedir. Ortak çalışma kültürleri, müzakere etme ve uzlaşma becerisi sayesinde gelecekte çalışanların robotlarla "yarışabilmesi"nin mümkün olacağı değerlendirilmektedir. 2015 yılındaki bir araştırma, ABD'de istihdamın yaratıcı mesleklerde oldukça fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Buradaki çalışanların % 21'i sanatçı, mimar, web tasarımcısı, bilgi teknolojileri uzmanı ve halkla ilişkiler uzmanı olarak çalışmaktadır. İşgücü piyasasındaki işlerinin yaklaşık % 24'nün yaratıcı mesleklerin oluşturduğu İngiltere gibi ekonomiler ise benzeri özellikleri taşımayan ekonomilere göre otomasyon sebebiyle istihdamın kriz yaşaması durumuna daha başarılı bir şekilde direnebilecektir.[56]

---

[53] Eurofound, "Fourth European Survey On Working Conditions", Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007, s. 47 (Akt. Lütfiye Hatipoğlu; "Avrupa Birliği'nde Beceri Uyumsuzluğu Olgusuna Yaklaşım Perspektifinde Türkiye İş Kurumu İçin Öneriler", Türkiye İş Kurumu Uzmanlık Tezi, 2016, s.38)

[54] http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf

[55] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), "Eğitim Politikası Genel Görünümü: Türkiye", Rapor, 2013b, https://abdigm.meb.gov.tr/projeler/ois/egitim/025.pdf; Erişim Tarihi: 01/05/2017

[56] http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf

Geçmişteki teknolojik devrimlerde olduğu gibi, hangi becerilerin gelecekte daha fazla talep edileceğini %100 doğrulukla tahmin etmek zordur. Bununla birlikte, yapılan işin elle veya beyaz yakalı ya da yüksek veya düşük nitelikli çalışanlar tarafından yapılıp yapılmadığına değil o işin rutin olup olmadığına bağlı olarak otomasyon zafiyetine uğrayıp uğramayacağı belli olacaktır. Bilim, teknoloji, matematik ve mühendislik becerileri ve sağlık ve sosyal bakım gibi belirli sektörlerin yoğun olarak gelişmesi, gelecekteki iş olanaklarının bu alanlarda oluşacağını ortaya çıkarmaktadır. Ancak, teknik becerilerin yanı sıra gelecekteki birçok görev ve işin, ikna edici olma, yaratıcılık, empati, liderlik, ekip çalışması gibi daha duygusal ve kişisel becerileri de gerektireceği değerlendirilmektedir.[57]

2020'ye kadar birçok meslekte temel gereklilik olarak görülen niteliklerin üçte birinin bugün var olan işlerde gerekli olmadığı düşünülmektedir. Genel olarak, ikna kabiliyeti, duygusal zekâ ve öğretme yeteneği gibi sosyal becerilerin gelecekte teknolojik becerilerden daha çok talep edileceği öngörülmektedir. Örneğin, malların ve insanların yer değiştirmesine yönelik hizmetlerin nakliye, lojistik, teknoloji ve ara hizmetlerin tümünün yer aldığı[58] mobilite sektörlerinde gelecekte beklenen istihdam artışı ile birlikte bu işlerde kullanılacak becerilerin %40'nın şimdi kullanılan temel beceriler ile ilişkisinin bulunmayacağı[59] değerlendirilmektedir. Tablo 1.'de belirtildiği üzere, 2020 yılına kadar çeşitli sektörlerde becerilerin istikrarlılığı ve değişim oranları gösterilmektedir.

Tablo 1: Sektörlerde Becerilerin İstikrarlılığı 2015-2020

	Durgun	**Hareketli**
Tüm Sektörler	%35	%65
Medya, Eğlence ve Bilgi	%27	%73
Tüketim	%30	%70
Sağlık Hizmetleri	%29	%71
Enerji	%30	%70
Serbest Meslek	%33	%67
Bilgi ve İletişim Teknolojisi	%35	%65
Mobilite	%39	%61
Basit Altyapısal Hizmetler	%42	%58

[57] http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_2017-02-02__IOE_Brief_on_the_Future_of_Work_-_Executive_Summary__web_and_print_version_.pdf
[58] http://www.relocatemagazine.com/mobility-industry ; Erişim Tarihi: 21/04/2017
[59] http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Finansal Hizmetler ve Yatırımcılar	%43	%57

Kaynak: WEF İşlerin Geleceği Raporu[60]

Tablo 1.'de de görüldüğü üzere gelecekte işlerin gerektirdiği ve gerektireceği becerilerin sabit kısmına oranla değişecek bölümü oldukça ağırlık kazanmaktadır Özellikle sosyal becerilerin yoğun olarak kullanılacağı sağlık, bilgi ve tüketim gibi sektörlerde beceri değişimlerinin ve güncellemelerinin yaşanacağı tahmin edilmektedir.

Sosyal becerilerin günümüzde ve gelecekteki muhtemelen artan değeri aslında yeni bir eğilim olarak kabul edilmemelidir. 1980'den beri, sosyal beceri gereksinimlerinin yüksek olduğu işler, ücret dağılımı boyunca göreli olarak işgücü piyasasında daha fazla büyümüştür. Üstelik hâlihazırda hem istihdam hem de ücret büyümesi, bilişsel beceri ve sosyal beceri düzeylerinin yüksek olması gereken işlerde en güçlüdurumdadır. [61]

Sosyal becerilerle ilgili önemli bir diğer husus da teknolojik gelişim ile birlikte sosyal platformların oluşması ve artmasıdır. Özellikle gençlerin, sosyal etkileşimlerinin birçoğunun sosyal platformlarla sağlanmasıdır. Sosyal zeka, hem ilişkileri yönetmek hem de çevrimdışı ve çevrimiçi bağlamlar da dâhil olmak üzere yeni işyeri organizasyonlarına uyum sağlamak için kritik bir beceri olmaktadır.[62] Mikro işler ve crowdsourcing (kitle kaynak) gibi dijital işçiliğin yeni biçimleri[63] ise insanların aslında bizzat tanışmayacakları meslektaşları veya değişik iş ekipleri ile hızlı bir şekilde ilişki kurmalarını talep etmektedir. Yaklaşık 10 yıl önce Amerika Silikon Vadisindeki bir teknoloji girişimci tarafından iş-işveren-işçi bilgilerinin sağlanarak karşılıklı ihtiyaçların ve taleplerin ortaya koyulduğu web tabanlı olarak kurulan UpWork[64] gibi çevrimiçi iş platformlarının ortaya çıkışı, sanal işçileri çevrimiçi işlerle eşleştirmekte ve farklı sanal işverenleri ve iş olanaklarını desteklemektedir ve bu iş yaklaşımının gelecekte kesinlikle

[60] http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
[61] Deming, David J., "The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market", Harvard University, NBER Working Paper No. 21473, 2015, https://scholar.harvard.edu/files/ddeming/files/deming_socialskills_aug16.pdf; Erişim Tarihi: 21/04/2017
[62] Fidler, David, "Future Skills", Institute for the Future, Report, 2014, http://actfdn.org/wp-content/uploads/2016/08/Future-Skills.pdf; Erişim Tarihi: 23/04/2017
[63] Hosseini, Mahmood," Crowdsourcing Definitions and Its Features: An Academic Technical Report.", 2014, http://eprints.bournemouth.ac.uk/21173/1/List%20of%20Crowdsourcing%20Definitions%20and%20Feat ures.pdf; Erişim Tarihi: 23/04/2017
[64] https://www.upwork.com/about/; Erişim Tarihi: 26/04/2017

daha yaygın olacağı düşünülmektedir.[65] Bu sebeple daha fazla sosyal zekâya ve beceriye sahip olanların iş fırsatlarına erişimi de muhtemelen daha yüksek olacaktır.

Randstad uluslararası araştırma ve danışmanlık kuruluşunun yaptığı araştırmada[66] 2020'de dünyada kabul edilecek en önemli 10 sosyal becerinin aşağıdaki şekilde sıralanacağı bilgisi verilmekte ve bu becerilerin aynı zamanda bir yetenek olarak da kabul edileceği belirtilmektedir;

- Karmaşık problem çözme
- Eleştirel düşünme
- Yaratıcılık
- İnsan Yönetimi
- Diğerleri ile organize olabilme
- Duygusal zeka
- Muhakeme ve karar verme
- Müşteriye yönelik olma
- Müzakere
- Zihinsel esneklik

Daha fazla dijitalleşen ve küreselleşen bir dünyada çalışanların giderek doğru becerilere sahip olmasını sağlamak, kapsayıcı işgücü piyasalarını teşvik etmek ve yenilik, üretkenlik ve büyümeyi teşvik etmek için yalnızca sosyal beceriler yeterli olmayacaktır. Bunları başarabilmek için sadece sosyal beceriler değil ağırlıklı olarak birkaç çeşit beceri setinin bir arada bulunması gerekecektir. Bu beceri setleri; yeniliği yönlendiren ve dijital altyapıları ve dijital ekosistemin içinde yer alan çalışanlar için bilgi ve iletişim teknolojileri uzmanlık becerileri de dâhil olmak üzere teknik ve profesyonel beceriler; dijital teknolojileri kullanabilmek için bilgi ve iletişim teknolojileri genel becerileri ve bu beceriler ile etkin iş ve işbirliği fırsatlarının artması için gerekli olan liderlik, iletişim ve takım çalışması becerileri gibi bilgi ve iletişim

[65] http://changingworld.work/wp-content/uploads/2016/09/WEC-The-Future-of-Work-What-role-for-PrES.pdf
[66] Randstad, "Global Employers' Workshop on the Future of Work", Madrid, 29 - 30 March; http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_20170604_C742_ANNEX_Annemarie_Muntz_Slides_IOE_FoW_panel_Madrid_29_March_2017.pdf ; Erişim Tarihi: 02/05/2017

teknolojileri becerilerinin tamamlayıcısı olan "yumuşak" becerilerden oluşacaktır.[67] Bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilişkili becerilerin anahtar yetkinlik olarak kabul edildiği ve günümüzde düşük beceri gerektirmeyen neredeyse bütün işlerde gençlerin veya yetişkinlerin bu becerileri çeşitli düzeylerde taşıması gerektiği işgücü piyasasının önemli bir gerçeğidir.[68] Bu sonucu destekleyen bir araştırma 2015 yılında profesyonellerin en yoğun olduğu global iş platformu olan Linkedin'de gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma kapsamında piyasada en çok tercih edilen beceriler aşağıdaki tabloda verilmiştir[69];

Tablo 2: Linkedin Global En Çok Tercih Edilen Beceriler- 2015 Araştırması

1. Bulut ve dağıtık hesaplama	2. Kanal pazarlama
3. İstatiksel analiz ve veri madenciliği	**4. Sanallaştırma**
5. Pazarlama kampanyası yönetimi	6. İş zekası
7. Arama motoru optimizasyonu-arama motoru pazarlaması	**8. Java geliştirme**
9. Özel yazılım ve entegrasyon yazılımı	10. Elektronik ve elektrik mühendisliği
11. Mobil geliştirme	**12. Veritabanı yönetimi ve yazılımı**
13. Ağ ve bilgi güvenliği	14. Yazılım modelleme ve süreç tasarımı
15. Depolama sistemleri ve yönetimi	**16. Yazılım kalitesi ve kullanıcı testi**
17. Web mimarisi ve geliştirme çerçeveleri	18. Ekonomi
19. Kullanıcı arayüzü tasarımı	**20. Şirketler hukuku ve yönetişim**
21. Veri mühendisliği ve veri ambarı	22. Kabuk komut dosyası dilleri
23. Algoritma tasarımı	**24. Mac, linux ve unix sistemleri**
25. Perl / python / ruby (yazılım dilleri)	

Kaynak: EPSC İşin Geleceği Raporu[70]

Yukarıdaki araştırmanın yanı sıra, işin geleceğinde çalışanların taşıması gereken beceriler konusunda birçok uluslararası kuruluş veya araştırma ve danışmanlık şirketleri tarafından çeşitli araştırmalar yürütülmektedir. Bu araştırmalardan birinde[71] günümüzdeki beceriler ile 2020 yılında ihtiyaç duyulacak becerilerin sıralamasına

[67] OECD, "Skills for a Digital World", Policy Briefon the Future of Work, 2016a, https://www.oecd.org/els/emp/Skills-for-a-Digital-World.pdf; Erişim Tarihi: 02/05/2017
[68] OECD, "Beceriler Önemlidir: Yetişkin Becerileri Araştırmasının Kapsamlı Sonuçları: Türkiye Ülke Notu", 2016b, https://www.oecd.org/skills/piaac/Skills-Matter-Turkey-Turkish-version.pdf; Erişim Tarihi: 01/05/2017
[69] http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf
[70] http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf
[71] http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

yönelik karşılaştırma yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda bu becerilerin günümüz ve gelecekteki önem sıraları gösterilmektedir.

Tablo 3: En Önemli Beceriler- Günümüz ve Gelecek Karşılaştırması

	2015'de En Önemli Beceriler	**2020 'de En Önemli Beceriler**
1.	Karmaşık Problem Çözme Becerisi	Karmaşık Problem Çözme Becerisi
2.	Başkaları ile Koordinasyon Yeteneği	Eleştirel Düşünme
3.	İnsan yönetimi	Yaratıcılık
4.	Eleştirel Düşünme	İnsan yönetimi
5.	Müzakere Yeteneği	Başkaları ile Koordinasyon Yeteneği
6.	Kalite Odaklılık	Duygusal Zekâ
7.	Hizmet Odaklılık	Muhakeme ve Karar Verme Becerisi
8.	Muhakeme ve Karar Verme Becerisi	Hizmet Odaklılık
9.	Aktif Dinleme becerisi	Müzakere Yeteneği
10.	Yaratıcılık	Bilişsel Esneklik

Kaynak: WEF İşlerin Geleceği Raporu [72]

Randstad tarafından 2016'da yapılan yeni işler ve niteliklere ilişkin yapılan araştırmada[73] ise Tablo 3.'de belirtilen yükselişteki mesleki alanlar ile bu alanlarda beklenen beceriler belirtilmektedir. Görüldüğü üzere gelecekte teknoloji ve yeşil enerjinin olduğu çeşitli alanlarda bilgi ve iletişim teknolojileri, mühendislik ve matematik becerileri beklenecek, bakım hizmetleri alanında ise sosyal beceriler talep edilecektir.

Tablo 4: Yükselişte Olan Mesleki Alanlar ve Beceriler

İleri Teknoloji Otomasyonu içeren Üretim Kolları	Bilişim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematiğe Yönelik Beceriler
Bilişim ve İletişim Teknolojileri	
Yeşil Enerji	
Bioteknoloji	
Bakım Hizmetleri gibi Düşük Beceri Gerektiren Meslekler	Sosyal Beceriler

Kaynak: IOE İşin Geleceğini Anlama Raporu[74]

[72] http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
[73] http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_20170604_C742_ANNEX_Annemarie_Muntz_Slides_IOE_FoW_panel_Madrid_29_March_2017.pdf
[74] http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_20170604_C742_ANNEX_Annemarie_Muntz_Slides_IOE_FoW_panel_Madrid_29_March_2017.pdf

Yukarıda belirtilen bu becerilerin kazanılması için işin geleceğinde işgücünün gelişimi için hayat boyu öğrenmede ve eğitim fırsatlarına erişim sağlamada kurumların çok daha girişken olmasının gerekeceği belirtilmektedir. [75] Gelecekte resmi olmayan öğrenme metotlarının ve çevrimiçi öğrenmenin önem kazanacağı ve ülkelerin bu çerçevede politika üretirken bu öğrenim türlerini düzgün bir şekilde kendine kanalize etmesi ve teşvik etmesi gerektiği belirtilmektedir. Eğitim sektörünün, gelecekteki beceri gereksinimlerini karşılamak için, şimdiden iş hayatı ile uygun programlar geliştirmesi ve bu programları sürekli güncellemesi gerektiği de değerlendirilmektedir. Ancak, sosyal becerilerin geleneksel bir eğitim ortamda öğretilmesinin eğitim kanalının yapısı ve çoklu ortamın kalabalığı açısından daha elverişli olduğu belirtilmektedir. [76]

İşgücü piyasası için bilişsel olmayan sosyal becerilerin önemi yaygın olarak kabul edilmiştir. Bu tür beceriler, başarı motivasyonu, azim, problem çözme, esneklik, kendini kontrol, ekip çalışması, inisiyatif, sosyalleşebilme ve etik davranış kodlarını izleme becerisine kadar uzanan geniş bir yelpazeden oluşmaktadır. Bununla birlikte, günümüz eğitim sistemlerinin bunun gibi pek çok becerinin sağlanmasında yeterince yetkin olmadığı değerlendirilmektedir. Örneğin, birçok Avrupa Birliği (AB) Üye Devletinde, temel ekonomik ve finansal okuryazarlık eğitimi standart müfredatın bir parçası değildir ve dijital okur-yazarlık ve girişimcilik eğitimleri gibi piyasanın ihtiyaç duyduğu pek çok alanın da ele alınması gerekmektedir. [77] Benzeri şekilde, sosyal becerilerin, teknolojik beceriler ile tamamlanması için eğitim sistemlerinde gerekli koşulların ve entegre yapıların sağlanarak bu tür programların müfredatın bir parçası olması gerekmektedir. Mesela, birçok üniversitedeki işletme ve tıp fakültelerinde sınıflarda interaktif ve diyalog ortamı sağlanırken, dersler oçevrimiçi olarak sınıfın dışında da takip edilebilmektedir. Almanya'nın ikili eğitim sistemi gibi, mesleki becerileri matematik, fen ve dil öğretimiyle başarılı şekilde birleştiren mesleki eğitim

[75] http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_20170604_C742_ANNEX_Annemarie_Muntz_Slides_IOE_FoW_panel_Madrid_29_March_2017.pdf
[76] UK Commision For Employment and Skills (UKCES), "The future of work: Jobs and Skills in 2030", 2014, https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/thefutureofwork.pdf; Erişim Tarihi: 02/05/2017
[77] http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf

planları, değişen istihdam ortamına yönelik çalışanlara iyi bir donanım sunmakta ve hayat boyu öğrenme için de esneklik sağlamaktadır. [78]

İşgücü piyasasının ihtiyaçları doğrultusunda eğitim programlarının, müfredatının ve mevzuatının yeni eğitim ve öğretim biçimlerini desteklemesi gerekmektedir. Geleceğin işbirlikçi çalışma kültüründe ve ekonomisinde geniş analitik ve sosyal beceri ve bilgiye sahip olmak ve farklı disiplinlerden farklı perspektifleri hızlı şekilde öğrenebilmek için kendi kendine öğrenme ve çapraz yeterlilik geliştirme okul öncesi dönemden yetişkinliğe kadar tüm eğitim planlarına ve öğrenme yöntemlerine entegre edilmelidir.[79]

Düşük beceriler, insanların daha iyi ödeme ve daha ödüllendirici işlere erişimini ciddi ölçüde sınırlamaktadır. Becerilerin dağılımı, ekonomik büyümenin yararlarının toplumlar arasında nasıl paylaşıldığı konusunda da önemli etkilere sahiptir. Basitçe, yetişkinlerin büyük çoğunluğunun zayıf becerilere sahip olduğu durumlarda verimliliği arttıran teknolojileri ve yeni çalışma yöntemlerini çalışanlara tanıtmak ve öğretmek zorlaşmakta ve bu da yaşam standartlarında iyileşmeleri olumsuz etkilemektedir. Daha da önemlisi, becerilerin kazanç ve istihdamdan çok daha fazlasını etkilediğini göstermektedir. Tüm ülkelerde okuma yazma becerileri açısından daha düşük becerilere sahip yetişkinlerin, sağlık durumlarının daha kötü olduğunu bildirmekte, kendilerini etkisiz bir vatandaş gibi algılamakta ve başkalarına daha az güvendikleri belirtilmektedir. [80]

Bazı ülkeler, istihdamda işçilerin becerilerini kullanma açısından diğer ülkelere nazaran daha başarılı olmaktadır ve bu fark ekonomik anlamda o ülkeye olumlu sonuçlar getirmektedir. Eşit nitelikli işçiler arasında, iş yerindeki becerilerini daha sık kullananlar, daha yüksek ücret almakta ve iş tatminleri daha yüksek olmaktadır. İşverenler, işçilerin yetkinliklerini harekete geçirmekte birinci derecede sorumlu olup, hükümetler gelişmiş becerilerin kullanımını teşvik etmek için çeşitli politika araçlarından faydalanabilmektedir. Türkiye'de işçilerin okuma yazma yeterliliği düşük

---

[78] Witte, James C.-Arne L. Kalleberg, "Matching Training and Jobs: The Fit Between Vocational Education and Employment in the German Labour Market", European Social Review, Vol 11 No:3, 1995, 293-317, s.298

[79] http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf

[80] OECD, "The Survey of Adult Skills", Report, Second Edition, 2016c, https://www.oecd.org/skills/piaac/The_Survey%20_of_Adult_Skills_Reader%27s_companion_Second_Edition.pdf; Erişim Tarihi: 25/04/2017

olup Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkelerinin geneline bakıldığında Şili'de işçilerin okuryazarlığının Türkiye'den daha düşük olmasına rağmen bu ülkedeki işçilerin Türkiye'dekilerden daha yüksek performans gösterdiği belirtilmektedir. [81] Bu sonuç, çalışanın sahip olduğu nitelikleri etkin kullanamadığı veya niteliklerinin işi ile uygun olmadığı işletmelerde gerekli katma değeri yaratamayacağını da göstermektedir.

Son yıllarda, yüksek nitelikli, iyi ücretli işler ile düşük ücretli ve düşük beceri gerektiren işler arasında işgücü kutuplaşması da yoğunlaşmıştır. [82] Düşük beceri gerektiren mesleklerdeki çalışanların payı, 2008 ve 2012 yılları arasında 4 puan düşmüştür. Yani bu mesleklerdeki alan gittikçe daralmaktadır. Bunun en büyük sebebi olarak iyi ücretli ve nitelik gerektirici işlerde istihdam sirkülasyonun yaşanmasına rağmen, düşük beceri gerektiren işlerden ayrılan çalışanların tekrar istihdam edilmesinin zorlaşması olarak görülmektedir. Ekonomik ve teknolojik sebeplerden ötürü istem dışı olarak işlerinden ayrılan çalışanlar, genellikle işe özgü becerilerini kaybetmeleri sebebiyle yeni bir işe girdikten sonra ücret kayıplarına da maruz kalma eğilimindedir. Kutuplaşmanın ve yerinden edilme riskinin artması ile özellikle de kariyer geçişlerinin iyi yönetilmesi, bu tür çalışanların iş kurmaları, eğitim programlarına alınmaları ya da geçici istihdam şekilleri ile desteklenmeleri sağlanarak yeniden beceri kazandırma ve fırsatlar yaratma yoluyla bu çalışanların esneklik kazanmaları sağlanmalıdır. Nitekim işyerinde eğitim erişimi, çalışanların sözleşme türüne bağlı olup sabit sözleşmeli çalışanların kalıcı sözleşmelerde çalışanlara göre neredeyse 2 katı fazla (%32'ye karşı %19) eğitim fırsatına ulaşabilmektedir ve genel görünümde, çoğunlukla hayat boyu öğrenme ve eğitime en çok ihtiyaç duyanların bu fırsatlara en az erişimi olan kişiler olduğu belirtilmektedir. [83]

2.3. GENÇ İSTİHDAMINDA GELİŞMELER

Küresel ekonomik büyüme ile ilgili yeni kaygıların oluştuğu iş piyasalarında takip edilen en önemli göstergelerden birisi genç işsizliğidir. ILO'nun hazırlamış olduğu Genç İstihdamına Sosyal Bakış Raporunda, küresel genç işsizlik oranında birkaç yıldır

[81] OECD, "Employment Outlook Turkey", 2016d, https://www.oecd.org/turkey/Employment-Outlook-Turkey-EN.pdf: Erişim Tarihi: 23/04/2017
[82] Akçomak, Semih- Burcu Gürcihan, "Türkiye İşgücü Piyasasında Mesleklerin Önemi: Hizmetler Sektörü İstihdamı, İşgücü ve Ücret Kutuplaşması", Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Çalışma Tebliği 13/21, 2013, s. 6
[83] http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf

iyileşme olmasına rağmen işsizliğin dünyada tekrar yükselişe geçtiği belirtilmektedir. [84] Genç işsizlik oranı 2016'da % 13,6'e kadar yükselerek 2003 yılındaki (%14,37) tarihi zirveye çok yaklaştığı belirtilmekte ve 2017'de benzeri oranlarda kalacağı da tahmin edilmektedir. [85] Sonuç olarak, 2012-2015 yılları arasında dünyada azalan yaklaşık 3 milyon genç işsiz sayısına rağmen, 2016'da toplam genç işsiz sayısı 71 milyona ulaşmıştır ve 2017'de bu seviyede kalması beklenmektedir. [86]

Genç işsizliğindeki düşüş eğiliminin kırılması yükselişte olan ülkelerde (Çin, Tayvan ve Hong Kong, Hindistan, Endonezya, Güney Kore, Türkiye, Polonya, Meksika, Brezilya, Arjantin ve Güney Afrika Cumhuriyeti) genç işsiz sayısında yaşanan artış ile ilişkili olmaktadır. [87] Bu ülkelerde, 2015'te %13,3 olan genç işsizlik oranının 2017'de %13,7'ye yükselmesi öngörülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerdeki genç işsizlik oranının 2016 yılında yaklaşık %9,5 düzeyinde nispeten istikrarlı kalacağı ancak işgücüne katılan yeni nüfus da göz önünde bulundurularak, 2017 yılında 7,9 milyon işsiz genç olacağı tahmin edilmektedir. Son olarak, gelişmiş ülkelerde genç işsizlik oranının 2016'da (%14,5) oldukça yüksek olduğu belirtilmekte ve bu oranın 2017'de azalma eğilimde olsa da bu azalmanın hızının oldukça yavaş olacağı tahmin edilmektedir (2017'de tahmini %14,3). İşsizlik rakamları, çok sayıda genç insan çalışıyor olduğu için gençlerin işgücü piyasasında yaşadığı zorlukların gerçek boyutunu göstermemektedir. Çünkü genç nüfus çalışsalar dahi yoksulluktan kendilerini kurtaracak kadar para kazanamamaktadır. Dünyada, çalışan gençlerin %37,7'sinin, 2016 yılında aşırı ya da orta derecede yoksulluk içinde yaşadığı tespit edilmiştir; buna karşın çalışan yoksullarda yetişkinlerin oranı %26'dır. [88]

Gençlerin işgücü piyasasında düşük ücretlerle çalışmalarının yanı sıra, sıklıkla gayri resmi, yarı zamanlı veya geçici işlerde de çalıştığı tespit edilmiştir. Örneğin, AB-28'de 2016'da çalışan nüfus içinde yarı zamanlı veya geçici pozisyonlarda çalışan

---

[84] ILO, "World Employment Social Outlook-Trends For Youth 2016 Report", 2016a; http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf ; Erişim Tarihi: 03/04/2017

[85] Dünya Bankası (WB) İstatistikleri, http://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.1524.ZS, Erişim Tarihi: 01/04/2017

[86] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf

[87] Çivi, Emin- Tamer Çavuşgil, "Dünya Düzeninde Güç Kazanan Ülkeler: Yükselen Ekonomiler", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yeni Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7 Say:1, 2001, 113-128, s.118

[88] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf

gençlerin oranı sırasıyla %23,7[89] ve %32,'tür.[90] Özellikle son 10 yılda oldukça revaçta olan bu istihdam tipleri her ne kadar ülkelerin ekonomik ve sosyal göstergelerinde iyileşmeler yapsalar da bu kapsamda çalışanlara sosyal güvence, gelişim imkânları, iş sağlığı ve güvenliği, sendikal haklar ve gelir seviyesi açısından gerilemeye sebep olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. [91] Ayrıca gençlerin ülkelerinde karşılaştıkları işsizlik, yoksulluk ve/veya kırılgan istihdam biçimleri karşısında daha iyi eğitim ve istihdam olanakları için yurtdışına gitme eğiliminde oldukları da dikkat çeken bir diğer eğilimdir. 2015'te, yaklaşık 51 milyon uluslararası göçmenin 15 ile 29 yaşları arasında olduğu ve bunların yarısından fazlasının gelişmiş ekonomilerde ikamet ettiği belirlenmiştir. [92] Yoksulluk ve göç ile ilgili daha detaylı göstergelere ve değerlendirmelere çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıca yer verilecektir.

Dünyada gençlerin işgücüne katılma oranları 2000'de %53,6 iken 2016'da %45,8'e kadar uzun vadeli bir düşüş eğilimi göstermiştir. Bu düşüşte önemli bir sebep, 15-19 yaşlarındaki gençlerin %75'e yakının orta öğretime kaydolarak eğitime devam etmesi eğilimidir. Bu durum, gençlerin gelecekte daha iyi işlerde çalışmalarını sağlayacak beceri setleri ve bilgileri kazanmaları açısından olumlu bir gelişme olarak görülmektedir. Ancak, özellikle gelişmekte olan ülkelerde gençlerin önemli bir kısmı ekonomik zorunluluk nedeniyle çalışmak veya hane halkı gelirlerini artırmak gibi çeşitli sebeplerle eğitime kaydolamamaktadır. Bu sebeple, daha iyi işlere erişimi olmayan gençler yoksulluğa giriş riski taşımaktadır. [93]

20- 29 yaş arasındaki gençlerin, uygun istihdam fırsatlarına sahip olmaması çoğu zaman işgücü piyasasına katılımlarını caydıran birincil faktördür. Genç işsizlik oranlarının yüksek olması, eğitimden işe geçişlerin gittikçe zorlaşması ve ne istihdamda ne de eğitimde olan gençlerin (NEET) artan oranı sebebiyle işgücü piyasasında beceri bozulması, eksik istihdam ve gençlerin cesaretinin kırılması risklerini artırmaktadır.

---

[89] Avrupa İstatistik Ofisi (EUROSTAT), Part Time İstihdam İstatistikleri, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do; Erişim Tarihi: 03/05/2017

[90] EUROSTAT, Geçici Çalışma İstatistikleri, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do; Erişim Tarihi: 03/05/2017

[91] ILO, "Non-standard forms of employment", Report, 2015, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/meetingdocument/wcms_336934.pdf; Erişim Tarihi: 21/04/2017

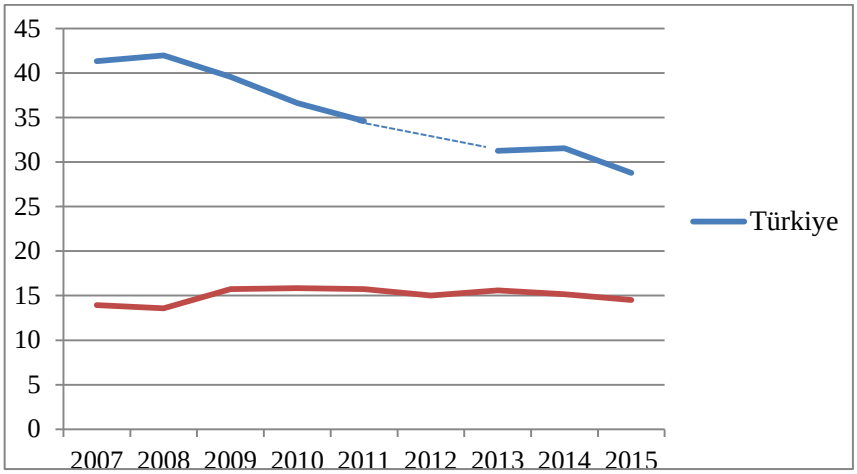
[92] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf

[93] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf

Dünya genelinde yaklaşık 28 ülkede yapılan anket sonuçlarına göre, 15-29 yaş arasındaki genç nüfusun yaklaşık %25'inin NEET olarak sınıflandırıldığı ortaya çıkmıştır. Sonuçlar ayrıca, genç bir kişi yaşlandığında NEET oranının ne kadar dramatik bir şekilde arttığını da göstermektedir. Bu sorun, özellikle yükseköğrenime erişim fırsatları yaygın olmasına rağmen, 20 yaşın üzerindeki gençlerin 15-19 yaş grubundaki gençlere oranla daha yüksek NEET grubuolduğu gelişmiş ülkelerde görülmektedir.[94]

Dünyada NEET olarak tanımlanan gruba ilişkin sorun ülkemizde de oldukça yoğun hissedilmektedir. Gençler, Türkiye'de hassas grupları temsil etmekte olup OECD ve 20'ler grubu olan G20 ülkeleri arasında Türkiye, 2016'da %19,5 oranı[95] ile en yüksek genç işsizlik oranına sahiptir. Türkiye'de yaşayan 15-29 yaş grubundaki gençlerin yaklaşık %30'u da NEET grubu içerisinde tanımlanmaktadır. Bu oran, Türkiye'nin 2008'deki NEET oranından oldukça düşük olsa da, OECD ortalaması olan yaklaşık %15'in oldukça çok üzerindedir. Beceri yetersizliği, Türkiye'de gençlerin işgücü piyasasında daha iyi sonuçlar elde etmesinde kilit engel olarak görülmektedir. Türkiye'de yaklaşık 5 gençten biri, düşük becerili NEET grubunda olup bu rakam OECD ülkelerinde 20'de 1 genç olmaktadır.[96]

Şekil 3: Türkiye ve OECD Genel 2007-2015 Yılları Arasında NEET Oranları Eğilimleri



Kaynak: OECD NEET İstatistikleri [97]

[94] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf;
[95] OECD, Genç İstihdamı İstatistikleri, https://data.oecd.org/unemp/youth-unemployment-rate.htm ; Erişim Tarihi: 01/05/2017
[96] https://www.oecd.org/turkey/Employment-Outlook-Turkey-EN.pdf
[97] OECD NEET İstatistikleri; https://data.oecd.org/youthinac/youth-not-in-employment-education-or-training-neet.htm; Erişim Tarihi: 02/05/2017

NEET grubu içerisinde yer alanlar, dünyada işgücü piyasasında kalıcı olarak geride kalmaktadır. Bu risk, özellikle düşük nitelikli NEET tanımına uyan gençlerin (orta öğretimi bitirmeyenler) büyük bir kısmında önemli derecede yüksek seviyededir. Bu gruptaki pek çok kişi, işsiz yetişkinlerin bulunduğu hanelerde yaşamakta ve aynı zamanda yoksulluk riski de taşımaktadır. Bu gruba giren gençlerin işgücü piyasasıyla ilişkisini yeniden kurmak ve kariyer beklentilerini ve planlarını iyileştirmek için etkin politikalar oluşturmak gerekmektedir. [98] NEET grubuna yönelik özel çalışmalar yapılan AB'ye üye ülkelerde hedef gruplara özel önleme, yeniden bütünleştirme ve tazminat politikaları[99] gibi farklı politikalar kapsamında yürütülmektedir.

NEET grubunda daha yoğun olmak üzere gençlerin istihdam edilirken ve istihdamdayken karşılaştıkları en büyük sorun ihtiyaç duyulan nitelikleri taşımamaları ya da gelecekte ihtiyaç duyulan beceri ve niteliklere uyum sağlayamamaları olarak[100] belirtilmektedir. Hem günümüzde ve hem de İşin Geleceğinde gençlere istenilen niteliklerin kazandırılması ve geleceğin iyi okunarak gelecekte ihtiyaç duyulacak niteliklerin önceden belirlenerek gerekli uygulamaların ve programların yapılması ve bu kapsamdaki çatı politikaların oluşturulması gerekmektedir. Bu iki katlı sorunu çözmek için Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi (EESC) tarafından[101] işgücü piyasasındaki beceri talepleri ile gençlerin mevcut becerileri arasındaki uyuşmazlığın giderilmesinin gerektiği ve bu acil sorunun çözümü için de girişimcilik eğitiminin yaygınlaştırılması, gençlere bilgi ve iletişim teknolojileri ile sosyal becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin sağlanması, iyi işleyen bir çıraklık sisteminin uygulanması ve gençlerin hareketliliğinin kolaylaştırılması gibi stratejilerinin kısa vadede oldukça önemli olduğu belirtilmiştir. İşin Geleceğinde ihtiyaç duyulan niteliklere ilişkin daha detaylı değerlendirmeler bir sonraki başlıkta yapılacaktır.

Gençlere yönelik işgücü piyasasındaki önemli göstergelerden birisi de genç erkekler ile kadınlar arasındaki istihdam göstergelerindeki farklardır ve bu farklılıklar

---

[98] OECD, "Society At A Glance, A Spotlight on youth", 2016e, http://www.oecd.org/about/publishing/Corrigendum-Society-at-a-Glance-2016.pdf; Erişim Tarihi: 16/04/2017

[99] European Training Foundation (ETF), "Young People Not In Employment, Education Or Training (NEET) An Overview In ETF Partner Countries", 2015, http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/BFEEBA10DD412271C1257EED0035457E/$file/NEETs.pdf ; Erişim Tarihi: 18/04/2017

[100] OECD, "Skills Outlook: Youth, Skills And Employability", 2015a, http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/1-skillsoutlook2015.pdf?documentId=0901e72b81d77c93; Erişim Tarihi: 18/04/2017

[101] http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.press-releases.40055

yetişkinliğe geçişte daha da genişleyerek daha büyük farkların oluşmasına sebep olmaktadır. Bu farklılıklar bir açıdan fırsat eşitsizliklerini temsil edebilmekte ve kadınların yüzleştiği köklü sosyo-ekonomik ve kültürel zorluklar sebebiyle dezavantajlı olma eğilimlerini de yansıtabilmektedir. Dünyada bazı alanlarda veya ülkelerde bu kapsamda ufak tefek iyileştirmeler yapılmış olsa da, ilerleme yavaştır. Örneğin, 2016'da genç erkekler için işgücüne katılma oranı %53,9, genç kadınlar için %37,3'dür, yani erkeklerle kadınlar arasında işgücüne katılmada 16,6 puanlık bir boşluk bulunmaktadır. Bu boşluğun en yüksek olduğu yerler Güney Asya, Arap Devletleri ve Kuzey Afrika'dır. Genç kadınlar, aynı zamanda, genç erkeklerinkinden daha yüksek işsizlik oranları ile karşı karşıyadır. 2016'da, işgücündeki genç kadınların %13,7'si işsiz olup bu oran genç erkeklere göre %1 daha fazladır. En büyük farklar, Arap Devletleri ve Kuzey Afrika'da, özellikle 15-24 yaş arasındaki erkekler ve kadınlar arasındaki işsizlik oranlarında (2016'da sırasıyla 27,6 puan ve 20,3 puan fark) bulunmaktadır. Bununla birlikte, bazı ülkelerde ve bölgelerdeki (Kuzey, Güney ve Batı Avrupa, Doğu Asya ve Kuzey Amerika'da) kadın işsizlik oranları erkeklerden daha düşüktür.[102] Bu kapsamda dünyanın genelinde eğilimleri iyi okuyarak, başarılı uygulamaları ve politikaları incelemek ve gelecek eğilimlerine uyum sağlamak için özellikle gençlerin istihdamında gerekli değişim ve uyum politikalarını uygulamak oldukça büyük öneme sahiptir.

Gençlere ilişkin istihdam açısından şimdiye kadar paylaşılan eğilimler işgücü piyasası eğilimlerini göstermektedir. Diğer taraftan gençlerin işe yönelik bakış açılarının, iş hayatından beklentilerinin ve bu beklentiler sonucunda iş davranışlarının ve yaklaşımlarının geçmişten bugüne değişmesi ve bu değişimin devam edecek olması da, genç istihdamında paylaşılması gereken önemli bir gelişmedir. Bu gelişmelerde değişen iş dünyasındaki işgücü piyasalarının çeşitliliği ve çalışma düzenlemelerinin çokluğu da dikkate alınmalıdır.[103] Bağımsız çalışma, tam gün çalışma, kendi işinde çalışma, aile işçisi, işyeri dışı tele çalışma, kısmi süreli çalışma, kitle çalışma, geçici çalışma, kayıt dışı gibi pek çok istihdam tipi işgücü piyasalarında tercih edilmektedir. Yaşanan hızlı teknolojik değişim, arz-talep değişiklikleri ve konjonktürel dalgalanmaların olağan hale geldiği ortamda işletmeler tam zamanlı ve sürekli istihdam

[102] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf
[103] http://changingworld.work/wp-content/uploads/2016/09/WEC-The-Future-of-Work-What-role-for-PrES.pdf

biçimini terk ederek modern üretim yapısının hâkim olduğu esnek istihdam biçimlerini benimseme gereği duymaktadır. [104]

ILO 2016 Dünyada İstihdama Sosyal Bakış Raporunda belirtildiği üzere özellikle Avrupa'da tam süreli istihdam göstergeleri düşerken kısmi süreli çalışanların oranı 2015'te tüm istihdamın %20 sini geçmiştir. [105] Bu çalışma şekillerinin birkaçını birden uygulayabilenler ise ağırlıklı olarak gençlerdir. İş ilişkilerinin çeşitlendirilmesinin bir parçası olarak yarı zamanlı olarak çalışanlardan ya da kendi hesabına çalışanlardan ikinci gelir elde etmek isteyenlere kadar, gençler aynı anda birkaç işi birden gerçekleştirmekte, birkaç işi ve çoklu gelir kaynağını portföy türü olarak bir arada yürütebilmektedir. Bazen "Slashers Kuşağı" (kendilerini çoklu çalışan olarak tanımlama eğiliminde olanlar) olarak da tanımlanan bu en genç çalışan kuşak, portföy çalışma trendini yükselten ve aynı anda birçok profesyonel etkinliği birleştirmeyi seven gençlerden oluşmaktadır. [106]

Bunun yanı sıra çalışanların sık iş değiştirmesi, şirketlerde hiyerarşik kademelerin azaltılması, kurumsal yapılarda daha yatay ve farklı organizasyonların kurulması[107] ve kariyer kavramının değişerek doğrusal kariyerden çok yönlü kariyere geçişi[108] ortaya çıkarmıştır. Kariyer artık tek bir şirkette kıdem ve deneyim üzerine kurulmamakta; bireyler yaşam için bir iş değil birden fazla işverenle kariyer yapmaya çalışmaktadır. Aynı işyerinde, on yıllar boyu çalışmak ve yükselmeyi beklemek, birçok çalışan için geçmişte kalmıştır. Sonuç olarak, iş hayatında yaşanan değişim ve dönüşüm sonunda kariyer güvenliği, yani kişinin işvereninden bağımsız olarak ilerleme ve hareket etme kabiliyeti, iş güvencesinin yerini almıştır. Çalışanlarda yeni iş bağlılıkları bireyselleşmeye doğru kaymaktadır.[109] Özellikle işyerlerindeki en genç kuşaklar işten işe geçmeye çok açıktırlar. Dolyaısıyla, işgücü piyasasını etkileyen bir diğer unsur da yeni kuşakların işe karşı tutumlarının ve algılarının değişimidir ve bu yeni yaklaşımda

---

[104] Özgener, Şevki; "Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 38 Sayı, 2005, s.53

[105] ILO, "World Employment Social Outlook" Report, 2016b, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf ; Erişim Tarihi: 03/03/2017

[106] http://changingworld.work/wp-content/uploads/2016/09/WEC-The-Future-of-Work-What-role-for-PrES.pdf

[107] Kanbur, Aysun, "Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008, C.13, S.3, s.390-394

[108] Özdemir, Yasemin, "Marmara Bölgesindeki Örgütlerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 22, Sayı1, 2013, s.260-261

[109] http://changingworld.work/wp-content/uploads/2016/09/WEC-The-Future-of-Work-What-role-for-PrES.pdf

gençlerin işlerine ve çalıştıkları işyerlerine sadakatinin olmadığı açık olarak görülmektedir.

Sonuç olarak gençlerin istihdamı daha doğrusu işsizliği küresel anlamda işin geleceğinde en sıkıntılı alanlardan biri olarak ülkeleri hem kendi içerinde hem de tüm dünyayı ilgilendirecek şekilde tedbir almaya itmektedir. Bu sebeple gençlerin istihdam katılım oranını artırmak için destek mekanizmaları oluşturulmalıdır. Bu mekanizmalar oluşturulurken aşağıda belirtilen hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

- Gençlerin istihdamının teşvik edilmesi için yapısal yasal sınırlılıklar aşılmalı ve yeni teşvikler uygulanmalıdır. Kayıt dışı istihdamdan resmi istihdama geçişi kolaylaştırmak için vergi yükleri azaltılmalıdır. [110]
- Modern çıraklık ve/veya staj programları ile gençlerin özellikle piyasanın ihtiyaç duyduğu teknik yeterlilik becerileri ve işbirliği, iletişim ve takım çalışması gibi sosyal becerileri kazanmalarına destek olunmalıdır.[111]
- Yarı zamanlı veya geçici işler gibi farklı çalışma biçimlerini kısıtlayan ve bu istihdam biçimleri arasında esnek bir geçiş yapılmasına izin veren düzenlemeler yapılmalı ve bu düzenlemelerin önündeki yapısal engeller azaltılmalıdır.[112]
- Hükümetler özellikle düşük gelirli ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerdeki gençler için kayıt dışı çalışmadan resmi istihdama geçişi teşvik etmek için işverenlere teşvikler sağlamalıdır. Hükümetler, bu geçiş sürecini, işletme kayıt maliyetini ve zamanını azaltarak, kayıt işlemlerine ilişkin bilgileri yayarak ve bu çerçevedeki yapılan usulsüzlükleri ortadan kaldırarak teşvik etmelidir.[113]

---

[110] http://changingworld.work/wp-content/uploads/2016/09/WEC-The-Future-of-Work-What-role-for-PrES.pdf

[111] U.S.A. Chamber of Commerce Foundation for Education and Workforce, "Making Youth Employment Work: Essential Elements for a Successful Strategy", Report, 2015, https://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/media-uploads/021927_Youth_Employment_FIN.pdf ; Erişim Tarihi: 22/04/2017

[112] Betcherman, Gordon, "Designing Labour Market Regulations in Developing Countries", IZA World of Labor, University of Ottawa, Canada, and IZA, Germany, 2014, https://wol.iza.org/uploads/articles/57/pdfs/designing-labor-market-regulations-in-developing-countries.pdf ; Erişim Tarihi: 22/04/2017

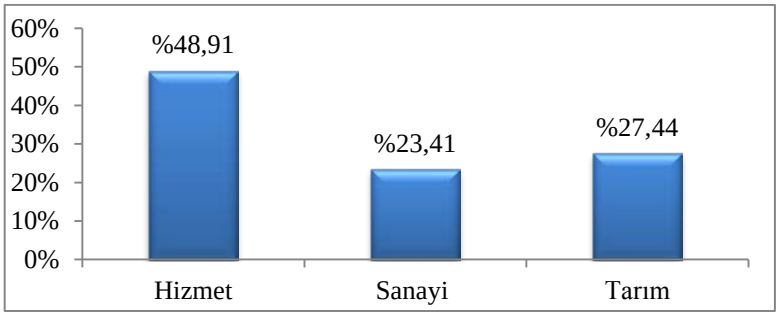
[113] http://changingworld.work/wp-content/uploads/2016/09/WEC-The-Future-of-Work-What-role-for-PrES.pdf

2.4. SEKTÖRLERE GÖRE İSTİHDAM

Globalleşme ve teknolojik gelişmeler, işgücünün yeniden tahsisine, yani yeni iş yaratma ve var olan işlerin yok olmasına sebep olmaktadır. Otomasyonun çeşitli işler üzerinde etkileri standart görevlerin yerine getirilmesine bağlı olarak, farklılıklara sebep olmakta bu güncel değişim de pek çok sektörü ve mesleki alanı etkilemektedir. Örneğin, günümüzde makineler artık e-postalara cevap verebilmekte veya belirli bazı raporlamaları kendi kendilerine hazırlayabilmektedir. Bu çerçevede, kısa süre içerisinde şoförsüz arabaları, trafik durumuna göre kendi kendine çalışan trafik ışıklarını, mal teslim eden insansız uçakları, muhasebecilerin, banka personelinin ve yasal yardımları yürütenlerin yerini alan algoritmaları göreceğimiz belirtilmektedir.[114] Gelecekte oluşabilecek iş kayıpları senaryosu kesin olarak tahmin edilememekte, yeni analizler, genel olarak yeni teknolojik değişikliklerin, yüksek ya da doğrudan işsizliğe yol açmayacağını, ancak çalışanların geçmişten ziyade yeni becerileri daha hızlı öğrenmeleri ve güncellemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Önceki teknolojik devrimlerle karşılaştırıldığında temel fark, makinelerin yeni öğrenme kapasiteleri ile ortaya çıkan dönüşüm hızı ve bu zamana kadar otomasyonun hizmet sektörünü yoğun bir şekilde etkilediği gerçeğidir.[115]

Aşağıda dünyada mevcut durumda çalışanların istihdam edildikleri sektörlere yönelik dağılımları paylaşılmaktadır. Bu dağılımdan da görüleceği üzere sektörel anlamda en yoğun istihdam fırsatları da hizmet sektöründe sunulmaktadır.

Şekil 4: Dünyada Sektörlere Göre Çalışanların Dağılımı



Kaynak: WB Sektör İstatitikleri[116]

[114] http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf
[115] http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_20170604_C742_ANNEX_Annemarie_Muntz_Slides_IOE_FoW_panel_Madrid_29_March_2017.pdf
[116] WB Sektör İstatistikleri, http://data.worldbank.org/indicator/SL.SRV.EMPL.ZS; Erişim Tarihi: 03/05/2017

Geleceğin iş dünyasında daralma riski taşıyan sektörler, düşük yetenekli imalat işleri gibi rutin işleri ve bazı basit zanaat ve büro mesleklerini içeren sektörlerdir. Görevlerin rutin olduğu yerde, otomasyon olasılığı yüksektir. Hizmet odaklı ekonomilere geçiş eğiliminin gelecekte de devam etmesi muhtemel olduğundan, gelecekte iş büyümesinin hizmet sektöründe ve özellikle kişisel bakım hizmetleri gibi rutin olmayan temel mesleklerde olması beklenmektedir. Nitekim en çok istihdam yaratan ve üretken firmalar da yüksek vasıflı ve dijital açıdan meraklı çalışanlar aramaktadır. Bu firmaların verimlilik ile elde ettikleri kazançları bilgi temelli sermaye yatırımlarından kaynaklandığından, çalışan sayılarındaki en büyük büyüme, mesleklerinde bilişsel görevleri yerine getiren nitelikli çalışanlarda olacak ve bilgi ve iletişim teknolojileri etkin olarak kullanan yazılım ve satış uzmanları da dâhil olmak üzere yüksek vasıflı mesleklerde talepler oluşturacaklardır.[117]

Kişisel fabrika gibi kullanılabilen tasarımlama ve prototipleme yapılabilen ufak çaplı atölyeler olan Fablablar[118], teknoloji ile "kendin yap" kültürünün birleşmesinden oluşan, dünyada hızla yayılan bir paylaşma ve öğrenme akımı olan Maker hareketi[119] ve plastik, metal, beton veya bir gün insan dokusu olmak üzere çeşitli malzemelerin, bir cisim oluşturmak için bilgisayar kontrolünde materyal katmanları oluşturması olarak tanımlanan 3D baskı&katkılı üretim [120] geleneksel imalatın çok ötesine geçen uygulamalardır ve sağlık, ilaç, kimya ve inşaat gibi sektörler için özellikle uygundur. Bu yeni sanayi düzeni, ekonomik sektörlerin çoğunu etkilemektedir. Geleneksel imalatın kullanıldığı tekstil, moda aksesuarları, tüketim malları, havacılık ve otomobil için mevcut endüstriyel sistemlerin kademeli olarak yeniden yapılandırılması başlamış ve tasarım ve geliştirme döngülerini hızlandırarak, malların işlevselliğini ve performansını artırmak için 3D baskı teknolojilerini kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle sağlık, tıbbi ve ilaç sektörlerinde 3D biyo-baskı teknolojileri canlı organların geliştirilmesi gibi çığır açıcı yenilikler yaratacaktır.[121]

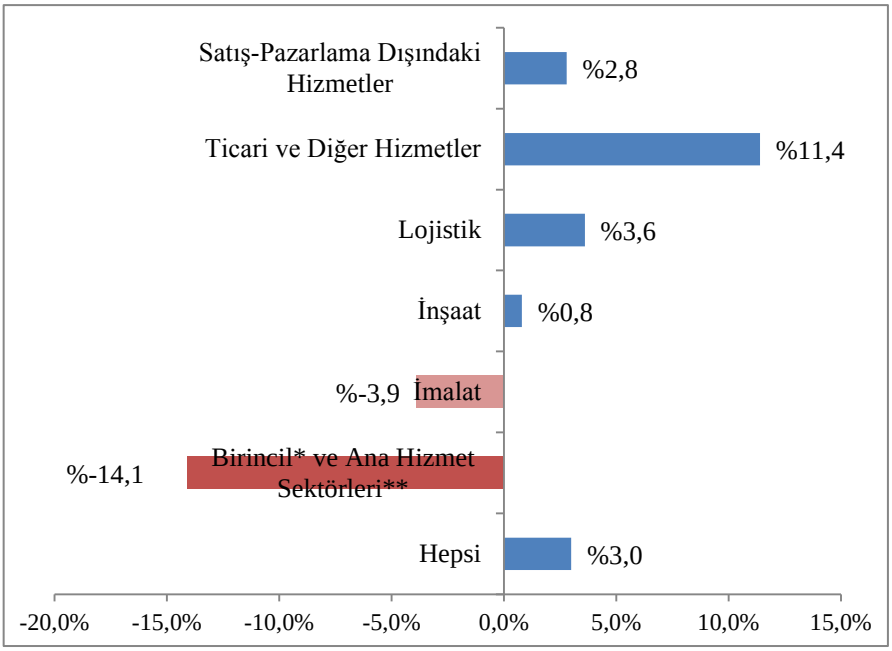
---

[117] http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf
[118] https://tr.wikipedia.org/wiki/Fab_lab; Erişim Tarihi: 23/04/2017
[119] Hatch, Mark, "Rules for Innovation in the new World of crafters, hackers and tinkerers: The Maker Movement", McGraw Hill education, s.1
[120] https://www.technologyreview.com/s/513716/additive-manufacturing/ ; Erişim Tarihi: 23/04/2017
[121] http://changingworld.work/wp-content/uploads/2016/09/WEC-The-Future-of-Work-What-role-for-PrES.pdf

Avrupa Birliği Mesleki Eğitim Geliştirme Merkezi (CEDEFOP) tarafından 2016 yılında yayınlanan "Gelecek 10 Yılın Sektör Trendleri" raporunda[122] AB genelinde olmak üzere beceri talebi ve arzına yönelik gelecekteki eğilimler hakkında çeşitli değerlendirmeler ve tahminler sunulmaktadır. Raporda AB özelinde sektörel bazda mevcut durumlara ve gelecek eğilimlerine yönelik aşağıdaki tespitler paylaşılmaktadır:

- AB genelinde tarım, orman, madencilik gibi birincil sektörlerde ve hizmet sektörlerinde istihdam azalmaya devam edecektir. Bu sektörlerde istihdamın azalması, çoğunlukla kentleşmenin, küresel rekabetin, kamu sübvansiyonlarının düşüklüğünün, iklim değişikliğinin ve teknolojik ilerlemenin yol açtığı tarımdaki iş kaybından kaynaklanmaktadır. Bazı AB'ye üye devletlerde hizmet sağlayıcıların (elektrik, gaz ve su temini) özelleştirilmesi ile birlikte kamu hizmetlerinde de iş kayıpları yaşanacaktır.[123]

Şekil 5: EU 28+ Ülkelerinde Sektörlerde İstihdam Büyüme Oranları Eğilimi



Kaynak: CEDEFOP İstihdam Trendleri İstatistikleri [124]
*Tarım, Ormancılık, Balıkçılık ve Madencilik)
** Elektrik, Gaz ve Su Dağıtımı

[122]Avrupa Birliği Mesleki Eğitim Geliştirme Merkezi (CEDEFOP), "European Sectoral Trends: the next decade", 2016, www.cedefop.europa.eu/files/8093_en.pdf , Erişim Tarihi: 24/04/2017
[123] www.cedefop.europa.eu/files/8093_en.pdf
[124]CEDEFOP İstihdam Trendleri İstatistikleri, http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/data-visualisations/employment-trends; Erişim Tarihi: 24/04/2017

- AB’deki sektörlerde istihdamın, nitelikli tarım ve balıkçılık işçilerinin hâkimiyetinde devam etmesi, ancak bu sektörlerdeki istihdam paylarının düşmesi beklenmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik ile bağlantılı teknolojik ilerleme, sektördeki profesyoneller, teknisyenler ve yardımcı profesyoneller için daha fazla iş yaratacaktır. Aynı zamanda niteliksiz mesleklere yönelik işlerin de büyümesi, sektörün işyeri kutuplaşması riskini artırması beklenmektedir.
- AB’de sektörlerde, önümüzdeki on yılda başta tarım olmak üzere birçok insanın emekli olması beklendiğinden yüksek yedek talebe ihtiyaç duyulacaktır. Sonuç olarak, sektörlerde hala orta ve alt düzey niteliklere sahip kişiler için önemli miktarda iş bulunacaktır.
- AB’deki imalat sektörünün istihdam payı, Fransa ve Almanya gibi güçlü imalat geleneklerine sahip ülkelerde bile, şimdi ve 2025 yılları arasında düşmeye devam edecektir. Fakat bu sektördeki iş kayıplarının önceki on yıla göre çok daha az olması beklenmektedir. İmalat 2025'te Avrupa'daki tüm işlerin yaklaşık %12'sini oluşturacak ve birçok ülkede önemli bir istihdam kaynağı olmaya devam edecektir.

AB ülkelerindeki imalat sektöründe istihdam oranlarındaki en büyük azalmaların özellikle Malta (%-15,86), Estonya (%-11,75), Norveç (%-9,72), Hollanda (%-8,30) ve Bulgaristan’da (%-8,19) görüleceği tahmin edilmektedir. Bununla birlikte imalat sektöründe istihdam oranları Slovakya (%0,70), Letonya (%2,29), İzlanda (%0,81), Fransa (%3,21), Finlandiya (%1,29), Kuzey Kıbrıs (%3,08) ve Belçika’da (%1,19) artış şeklinde kendini gösterecektir. Sektörlerle ilgili önemli bazı tespitler aşağıda verilmiştir:[125]

- İstihdam eğilimlerinin imalatın alt alanlarında değişiklik göstermesi beklenmektedir. İstihdamın, motorlu taşıtların ve diğer makine ve teçhizatların üretiminde artması beklenmekte ancak tekstil, deri ve giyim eşyaları ile metaller ve metal ürünlerinde önemli ölçüde düşeceği öngörülmektedir. İmalat sektöründeki yüksek nitelik gerektiren işlerin oranı şu an %10'ken, 2025'e kadar bu oranın %12'ye çıkması beklenmektedir. Önümüzdeki 10 yıl içinde imalat sanayiindeki artacak

[125] www.cedefop.europa.eu/files/8093_en.pdf

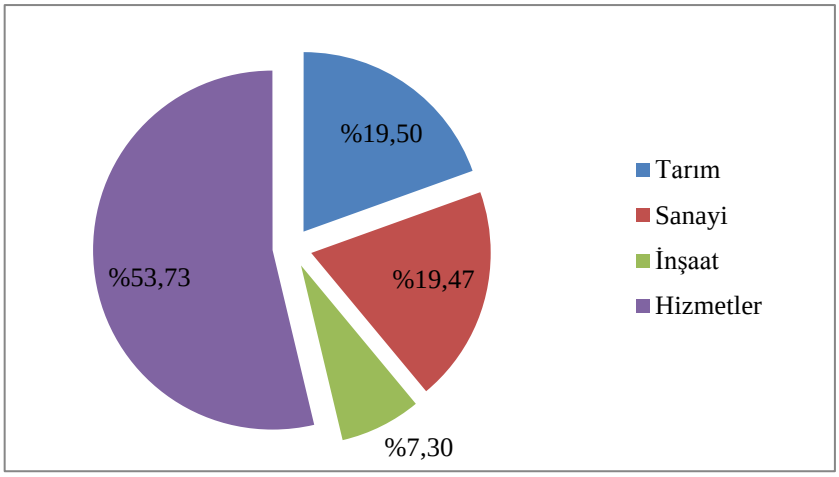
işlerin yaklaşık üçte ikisinin yüksek nitelikli çalışanlar ve teknisyenler ile yardımcı mesleklerdekiler için gerçekleşeceği öngörülmektedir.

- AB düzeyinde inşaat sektörü için görünüm nispeten istikrarlıdır. AB işgücünün yaklaşık %6'sının 2015'te olduğu gibi 2025'te de bu sektörde çalışması beklenmektedir. Bu sektörde beceri talebinde artış olacak ve bu taleplerin, yeni tasarımları takip eden ve yeni malzemeler kullanan enerji verimli "yeşil" binalara yönelik olacağı öngörülmektedir.
- Lojistik (dağıtım ve taşıma) sektörünün hafifçe genişlemesi ve 2025 yılına kadar AB işgücünün dörtte birine istihdam sağlaması beklenmektedir. Sektörün büyük bölümünde, özellikle toptan ve perakende ve konaklama ve ikram alanında, iş sayısının artması beklenmektedir; ancak kara ve su taşımacılığında daha az iş olacağı öngörülmektedir.
- AB düzeyinde istihdamdaki artışın ağırlıklı olarak ticaret ve diğer hizmetlerde sağlanacağı tahmin edilmektedir. Bu sektörün, tüm işlerin yaklaşık %30'unu oluşturması ve AB'den şu andan itibaren 2025 yılına kadar tüm yeni işlerin %95'ini bu sektörün sağlaması beklenmektedir. Özellikle yasal danışmanlık, muhasebe ve diğer danışmanlık hizmetleri ile idari ve destek hizmetlerinde (bu mesleklerde emeklilik oranının oldukça fazla olması sebebiyle) istihdamın artması beklenmektedir.
- Satış-Pazarlama dışındaki hizmetler (kamu hizmetleri) istihdamın 2025'e kadar düzensiz şekilde artması beklenmektedir. Sağlık ve eğitim alanındaki istihdam artarken, kamu idaresinde ve savunmada istihdamın düşmesi beklenmektedir. Sektördeki mesleki yapının, geniş ölçüde istikrarlı kalacağı tahmin edilmektedir. Bununla birlikte, teknolojik inovasyon, sağlık çalışanlarının (sağlık ve sosyal bakım) sınır ötesi hareketliliği ve yaşlanan öğretmenler (eğitim), sektördeki işlerin ve beceri ihtiyaçlarının tabiatını değiştirecektir. Bu değişikliklerin, 2015 yılında %50 olan yüksek düzey nitelikleri gerektiren işlerin payını, 2025'te % 55'e çıkarması beklenmektedir.

Şekil 6.'da verilen Türkiye açısından sektörlerdeki istihdam oranları ve güncel gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda dünyadaki trendin Türkiye'de hizmetler sektörüne kaydığı ve istihdamın en büyük payının bu sektörde olduğu görülmektedir.

Ancak dünyadaki sanayi ve teknoloji eğilimleri ne yazık ki Türkiye'de eşdeğer yürümemektedir. Hizmet sektöründen sonra tarım ve sanayi sektörleri başa baş hale gelmiştir. Ancak sanayinin istihdamdaki ağırlığının halen düşük olduğu görülmektedir. Küresel piyasalar ile rekabet edebilmek için bu sektördeki yeni teknolojilerin ve yatırımların desteklenmesi gerekmektedir.

Şekil 6: Türkiye'de Sektörlere Göre İstihdam Oranları-2016



Kaynak: TÜİK Sektör İstatitikleri, 2016

Globalleşme yarışında rekabet üstünlüğü sağlamak için yeni teknolojilerin yaratılması, keşfedilmesi ve ticari hale getirilmesi en önemli gerekliliklerden birisidir. İleri teknoloji sektörleri ve işlemeleri ekonomik büyümenin ve verimliliğin anahtar katalizörü olmakta ve bu sektörlerde çalışanlara yüksek değer eklenmekte ve yüksek ücretli istihdam sunulmaktadır.[126]

2.5. İSTİHDAM TİPLERİNDE DEĞİŞİM

Önceki bölümlerde de görüleceği üzere sosyo-ekonomik faktörlerdeki değişim ve özellikle teknolojik gelişmeler işleri, sektörleri, çalışanların beklentilerini ve dolaylı olarak daha birçok unsuru önemli ölçüde etkilemiştir. Bu alanlardaki değişim ve gelişmeler istihdam tiplerinde de değişiklik yapılması ihtiyacını doğurmuştur.

Yeni teknolojiler, standart çalışma saatleri dışında insanlara çalışma fırsatı sunmakta, işyerini bırakamayarak iş takibi yapmak zorunda kalan insanlara büyük

[126] http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/High-tech_statistics_-_employment

olanaklar tanımakta ve çalışanlar için daha esnek işyerleri sunmaktadır. [127] İnsanlar artık sadece akıllı telefonlarını kullanarak evden işe bağlanmakta ve işlerini sekteye uğratmadan evlerinde çalışmaya devam edebilmektedir. Bu yaklaşımla artık herhangi bir yerden dilediğiniz zaman çalışmak mümkün olmakta ve bu gelişme özellikle çocuklu ebeveynlere ya da daha uzak çevrelerde daha değişken çalışma düzenlemeleri arayan işçilere hitap etmektedir. Kısacası "işyeri" tanımı, fiziksel çalışma alanlarının ötesine genişlemekte ve işçinin görevlerini yerine getirmesi koşulu ile her yer işyeri olarak değerlendirilebilmektedir. Bunun yanı sıra standart istihdam ilişkisi dışında yeni çalışma biçimlerinin geliştirilmesi ve portföy çalışanların sayısının işgücü piyasalarında yükselmesi, görev ve işin ayrışmasına da neden olmaktadır. Gelecekte, giderek daha fazla insanın işsiz kalabileceğini belirten senaryoların birçoğunda insanların işi olmasa bile görevlerinin olacağı belirtilmektedir. Nitekim insanlar, serbest meslek sahipleri veya bağımsız yükleniciler olarak çalışma imkânlarını güvence altına almak için çevrimiçi yetenek platformlarını kullanarak standart işleri dışında mesleki faaliyetler de gerçekleştirebileceklerdir.[128]

Yenilikçi işletmeler bu teknolojik ve sosyo-ekonomik değişimlere uyum sağlayabilen hatta bu değişimleri başlatan önemli trend belirleyiciler olarak işgücü piyasasında ön plandadır. Bu işletmeler, yenilikçi uygulamalarını sadece ürettikleri ürünlerde veya hizmetlerde sağlamamakta, aynı zamanda çalışanlarına sağladıkları, özgün, sonuç ve proje odaklı görevler ile çalışanları daha geçişken yapılarda ve bölümlerde çalıştırarak ve çalışanlarına sürekli değişen ekipler ve ağlar yardımıyla kendi kariyerlerini şekillendirme fırsatı vererek bu başarıyı devam ettirmektedir. Bu durum, talep ekonomisinin ortaya çıkması ve genişlemesi ile birlikte, klasik istihdam ilişkisinden, genellikle daha geçici ve müstakil olan, karşılıklı öz çıkarı gözeten bir kültüre yönelme olacağı anlamına da gelmektedir. [129] Bu bağlamda, işyeri esnekliği hem çalışma zamanı hem de yer açısından yeni iş dünyasının en göze çarpan özelliklerinden birisidir. Çalışma yaşamında esneklik ile çalışma günleri ve saatlerinin piyasadaki talep farklılıklarına ve değişime göre ayarlanması, işletmelerin

---

[127] http://changingworld.work/wp-content/uploads/2016/09/WEC-The-Future-of-Work-What-role-for-PrES.pdf
[128] http://changingworld.work/wp-content/uploads/2016/09/WEC-The-Future-of-Work-What-role-for-PrES.pdf
[129] http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_2017-02-02__IOE_Brief_on_the_Future_of_Work_-_Executive_Summary__web_and_print_version_.pdf

sürdürülebilirliği, verimliliğin ve istihdamın artması, çalışanların iş ve yaşam dengesinin kurulması amaçlanmaktadır.[130]

Ancak esnekliğin piyasalara olumlu yönden etkileri olsa da tersine sorun yaratabilecek bazı hususları da beraberinde getirmektedir. Küreselleşme iddia edildiği gibi özellikle birçok gelişmiş ülkede ekonomik büyümeyi sağlayabilmiştir, ancak bu durum daha fazla iş yaratamamakta ve işsizlik ısrarlı bir biçimde yüksek seviyesini muhafaza etmektedir. Böylece gelişmiş tüm ülkelerin en önemli çıkmazı bir taraftan küresel ekonomide rekabet edilebilir olmak diğer taraftan da güç durumda olanlara iş sağlamaktır.[131] Bu çıkmaz için en önemli geçici çözüm, esnek istihdam şekilleri ile bulunmuş, böylelikle ekonomik ve sosyal göstergelerdeki iyileşmeler bu istihdam şekillerinin tüm dünyada yaygınlaşmasını sağlamıştır. Ancak, kısmi süreli çalışma, geçici çalışma, uzaktan çalışma, belirli süreli hizmet akdiyle çalışma gibi atipik istihdam biçimlerindeki artış düşük ücretli sendikasız ve sigortasız çalışmayı yani güvencesizliği yaygınlaştırmakta, küreselleşme ve artan rekabet sonucu reel ücretleri ve işgücü maliyetlerini düşürmeye yönelik olan bu uygulamalar çalışanların yüzyıllarca süren mücadeleler sonucu elde ettikleri haklarının elinden alınmasına[132] ve diğer taraftan da gelişim fırsatlarına erişimlerinin kısıtlanmasına[133] sebep olabilmektedir.

Bu tür iş ve istihdam tiplerinin tercih edilmesinde işletmelerin kendi temel faaliyetlerine dönme tercihleri de yatmaktadır. Maliyetlerini düşürmek ve katma değerlerini çekirdek yeterliliklerine konumlandırmak için işletmeler uzun zamandır dış kaynak kullanımı (outsourcing)[134] ile bazı faaliyetlerini yürütmektedir. Bu kapsamdaki hizmetler için özellikle hizmet sektörünün farklı kolları kullanılmakta, hatta bu hizmetlerden bazıları ülke sınırlarını aşarak farklı coğrafyalardaki farklı alanda çalışan şirketler eli ile yaptırılmaktadır. Bu yeni iş yaptırma şekli ile şirketlerin dikey organizasyondan, yeniden yapılandırılmış sözleşme ilişkilerine geçmeleri ve ihtiyaçları ve büyüme stratejileri geliştikçe farklı küresel değer zincirlerine ve uluslararası

---

[130] Şimşek, Hasan Basri, "Atipik İstihdam Şekillerinin Sosyal Güvenlik Sistemi Kapsamında Değerlendirilmesi", Sosyal Güvence Dergisi, Sayı 5, http://sguz.dergipark.gov.tr/download/article-file/152179, Erişim Tarihi: 23/04/2017

[131] Sapancalı, Faruk "Yeni Dünya Düzeni ve Küresel Yoksulluk",115 Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı:2, 2001, 115-140, s.125

[132] Sapancalı, a.g.m., s.125

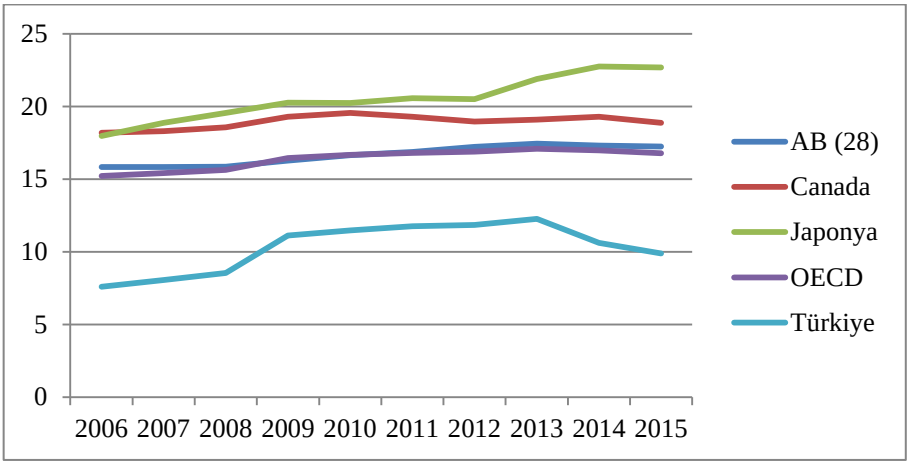
[133] http://changingworld.work/wp-content/uploads/2016/09/WEC-The-Future-of-Work-What-role-for-PrES.pdf

[134] Arslantaş, Cem Cüneyt "A New Management Strategy: Outsourcing-", Yönetim Dergisi, Sayı 34, 1999, s.70

yeteneklere ulaşmaları sağlanmaktadır. AB'de işçilerin çoğunluğu daimi sözleşmelerde olmakla birlikte, yalın ekiplerin tercih edilmesi ile "çalışanlardan", "bağımsız tedarikçilere" ve "bağımsız yüklenicilere" doğru talebin kayması ile alternatif çalışma sözleşmeleri (atipik) önemli oranda kullanılmaya başlanmıştır. AB'deki yapılan alternatif çalışma sözleşmeleri, Üye devletlerarasında geniş anlamda çeşitlilik göstermekte ve işgücü piyasasının %16,4'ünü oluşturmaktadır.[135] Bu gruba istihdam şirketleri aracılığıyla çalışanlar, çağrı üzerine çalışanlar, sözleşmeli şirket personelleri, bağımsız yükleniciler, bağımsız profesyoneller veya serbest çalışanlar ve yarı zamanlı (part time) çalışanlar girmektedir.

Ülkelerin bu tür standart dışı istihdam şekillerine yönelik tercihlerini ve eğilimlerini anlayabilmek için aşağıda, dünyadaki bazı ülkelerde ve bölgelerde bu kapsamda gerçekleşen (kısmı süreli ve geçici çalışma) istihdam oranları yıllar itibariyle verilmektedir.

Şekil 7: Dünyada Çeşitli Ülkelerde-Bölgelerde Part Time Çalışma Oranlarının Yıllara Göre Eğilimleri



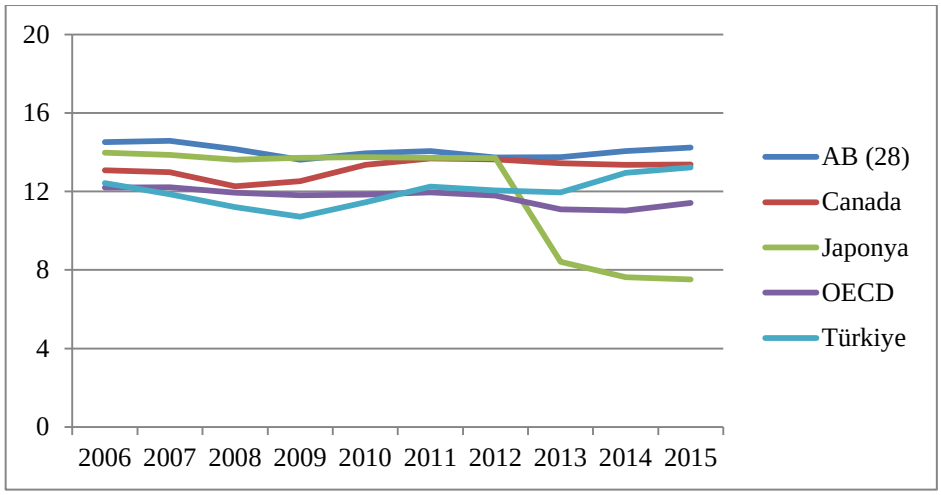
Kaynak: OECD Part Time Çalışma İstatistikleri [136]

Yukarıdaki şekilde de görüleceği üzere dünyadaki pek çok lider ekonomilerde part time çalışma oranları oldukça yüksektir. Bu eğilimlere bakıldığında Türkiye'nin part time çalışma oranı en az olan ülke olduğu görülmektedir. En yüksek part time

[135] http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf
[136] OECD Part Time Çalışma İstatistikleri; https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm; 07/05/2017

çalışma oranı eğilimi ise AB'de olmakta ve bu eğilimin 2010'dan sonra daha da arttığı görülmektedir.

Şekil 8: Dünyada Çeşitli Ülkelerde-Bölgelerde Geçici (Temporary) Çalışma Oranlarının Yıllara Göre Eğilimleri (%)



Kaynak: OECD Geçici Çalışma İstatistikleri [137]

Bu çerçevede öncelikle kısmi süreli çalışmadaki (part time) istihdam oranlarının eğilimine bakıldığında dünyanın farklı bölgelerinde bu istihdam tipinin oldukça yoğun olarak kullanıldığı son 10 yıllık dönemde yıllar itibariyle Japonya dışında oranlarda çok büyük farklılıklar görülmemektedir. Özellikle 2008'den itibaren yaşanan küresel ekonomik krizin bu kapsamdaki istihdam tiplerini artırmaması dikkat çekici bir unsurdur. Geçici çalışmadaki eğilimde benzeri şekilde değerlendirilebilir. Ancak Japonya'daki kısmi çalışma eğiliminin 2012 yılından itibaren artması, aynı yıllarda geçici çalışmadaki ani düşüş ile birlikte değerlendirildiğinde anlam kazanmaktadır. Bu ülkede çalışanların geçici çalışmadan kısmi süreli çalışmaya doğru yöneldiği görülmektedir. Bu şekillerde göze çarpan en önemli unsur ise Türkiye'deki eğilimlerdir. Diğer ülkelere ve bölgelere göre kısmi süreli çalışmada düşük istihdam oranlarına sahip olan Türkiye için bu durumun en önemli sebebi henüz esnek çalışma ile ilgili yeterince yasal düzenlemenin yapılamamış olması ve özellikle sendikaların bu çalışma türüne yönelik olumsuz bakış açıları gösterilebilir. Bununla birlikte ikinci şekilde de görüleceği üzere geçici çalışma ülkemizde de yoğun olarak tercih edilmekte, diğer ülke ve

[137] OECD Geçici Çalışma İstatistikleri; https://data.oecd.org/emp/temporary-employment.htm#indicator-chart ; 07/05/2017

bölgelerle benzeri istihdam oranları ve eğilimlerini göstermektedir. İşgücü piyasasında bu tür çalışmayı en çok destekleyen uygulama ise Toplum Yararına Programlardır.

Türkiye'de farklı istihdam tiplerine yönelik yasal mevzuatın dünyadaki gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin birçoğuna göre sınırlı olması bu çerçevedeki uygulamalarında çeşitliliğini azaltmaktadır. Bununla birlikte işgücü piyasalarına esnekleştirilmesi çeşitli hükümet planlarına [138] ve stratejilerine [139] yansımıştır. Türkiye'nin esnek çalışma çerçevesinde iyi uygulama olarak değerlendirebileceği ve İşin Geleceğine yönelik raporlarda ortaya çıkan bazı farklı istihdam tipleri aşağıda sıralanmıştır;

- Talep üzerine çalışma (on demand work): Proje esaslı çalışma yaklaşımı olup birçok sektörde "Hollywood modeli" olarak belirtilmektedir. Bu çalışma şeklinde farklı mesleklerde ve becerilerdeki insanlar belirli bir sürede bir işi bitirmek üzere birlikte çalışmakta ve bu iş bittikten sonra da dağılmaktadır.[140]
- Kendi hesabına çalışma (self-employment): Sıklıkla girişimcilik olarak da tanımlanan bu istihdam tipi, bireyin kendi işini kurması ve tek çalışanlı mikro iş olarak da tanımlanmakta[141] ve özellikle işin geleceğinde yeni iş yaratma için önemli bir istihdam şekli olarak görülmektedir.
- Bağımsız çalışma (independent work): Kısa hizmet süresi, görev bazlı ücretlendirme ve yüksek özerklik özelliklerini taşıyan bu çalışma türü özellikle son yıllarda Amerika'da ve Avrupa'da çalışan nüfusunun %20-30 oranında tercih ettiği bir çalışma şeklidir. Bu çalışma şeklinde artan güncel eğilim ise dijital platformların kullanılmasıdır. Bu çalışma şekline dünyada en güncel örnekler olarak UpWork, Uber, Airbnb ve Amazonturk gibi dijital platformlar gösterilebilir.[142]

---

[138] T.C. Kalkınma Bakanlığı, 10. Kalkınma Planı 2014-2018, http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1.pdf ; Erişim Tarihi: 19/05/2017

[139] T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, "Ulusal İstihdam Stratejisi 2014-2023", http://www.uis.gov.tr/media/1370/uis-2014-2023.pdf ; Erişim Tarihi: 21/05/2017

[140] http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf

[141] Dawson, Christopher vd., "Why Do Individuals Choose Self-Employment?", IZA Discussion Paper, IZA DP No. 3974, 2009, http://repec.iza.org/dp3974.pdf

[142] McKinsey Global Institute, "Independent Work: Choice, Necessity and The Gig Economy", 2016a, http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy

- Kurum aracılığında çalışma (agency workers): AB ülkelerinde sıklıkla uygulanan bu istihdam tipi ilk olarak İngiltere'de uygulanmış daha sonra AB'ye yayılmıştır. Burada çalışanlar, istihdam ajansları vasıtasıyla çeşitli işyerlerinde çalıştırılmakta ve sözleşmeleri de bu ajanslar [143] ile yapılmaktadır.

Yukarda belirtilen yeni istihdam tiplerinden kurum aracılığı ile çalışmaya örnek olarak Belçika uygulaması gösterilebilir. Belçika örneğinde istihdam ajansları vasıtası ile işe yerleşen ajans işçilerinin çalıştığı saatlerin sayısının yalnızca 2015'te % 11'in üzerine çıktığı belirlenmiştir. Benzeri şekilde, ABD'de yapılan son araştırmalarda, 2005 yılından bu yana tüm net istihdam artışının "alternatif" (standart olmayan) sözleşmeli çalışanlarda olduğu belirlenmiştir. Alternatif iş düzenlemelerine katılan çalışanların toplam yüzdesi Şubat 2005'te % 10,1 iken 2014 sonlarında % 15,8'e yükselmiştir.[144]

Bu tür yeni istihdam tiplerinde çeşitlilik, özerklik ve esneklik sağlansa da tam zamanlı eş değerdeki çalışandan daha az ücret aldıkları, sosyal güvenlik ve gerekli koruma (sağlık hizmetleri, kaza sigortası ve öncelikli emekli maaşları) açısından daha az olumlu koşullar olduğu ve eğitime daha az erişim sağladıkları için çalışanların birçoğu tarafından da tercih edilmemektedir. Öte yandan, bu yeni çalışma biçimlerinin, işgücü piyasasından ısrarla dışlanan bireylere gerekli giriş fırsatını verebileceği ve çok az işin yaratılabildiği bu zamanlarda piyasaya olumlu bir etki sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Ancak politika yapıcıların değişen istihdam tiplerinde bu iki tarafı gözeterek gerekli manevrayı yapması ve düzenlemelerinde bu iki yönü dengelemeye dikkat etmesi gerekmektedir. Politika yapıcılardan ayrıca sürdürülebilirlik baskısı oluşturmadan veya iş için gereksiz maliyetler çıkarmadan, gelecekte bu yeni gerçekliğe cevap verebilmek için sosyal koruma desteklerinin ve yardımlarının yaratılması veya geliştirilmesi de beklenmektedir.[145] Bu tür çalışanların haklarını gözetecek örgütlerin kurulması için de hükümetlerin gerekli desteği sağlayarak yeni işletmelerin kurulmasına ve girişimcilik fikirlerinin başlatılmasına dolaylı yoldan destek olabilecekleri değerlendirilmektedir. Örneğin, serbest çalışanlara yönelik böyle bir

---

[143] U.K. Agency Workers Regulation 2010, http://www.legislation.gov.uk/uksi/2010/93/pdfs/uksi_20100093_en.pdf ; Erişim Tarihi: 30/04/2017
[144] http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf
[145] http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_2017-02-02__IOE_Brief_on_the_Future_of_Work_-_Executive_Summary__web_and_print_version_.pdf

kurum Amerika'da New York merkezli olarak kurulmuştur. Bu gibi örgütler veya dernekler vasıtasıyla, bu kapsamda çalışanlar tecrübe alışverişi yapabilecekleri, tavsiyelerde bulunabilecekleri, hatta iş ve refah ile ilgili konular hakkında lobi yapabilecekleri bir üst örgüt yapılanmasına kavuşmuş olacaklardır.[146]

2.6. YOKSULLUKLA MÜCADELE

Küresel anlamda işgücündeki farklılıklar oldukça dikkat çekici şekilde devam etmekte ve bu farklılıklar özellikle kadınların daha düşük istihdama katılım oranları ve ücretlerinin düşük olması, dünyada devam eden oldukça büyük rakamlarda yoksulluk sınırında çalışanların varlığı, özellikle düşük gelirli ülkelerde çalışmak için göçün artması ve yaşlanan nüfusa yönelik acilen uygun bakım önlemlerinin alınması gibi alanlarda göze çarpmaktadır.[147] Bu tür farklılıkların günümüzde daha çok hissedilmesi ile dünyadaki sınıflar arası fark da gittikçe büyümektedir. Bir tarafta gelişmiş ülkelerdeki refah düzeyi standartları ve çalışanların iş yaşamı da dâhil olmak üzere pek çok alanda mevcut durum korunmakta, farklı coğrafyalardaki milyonlarca insan ise bulundukları coğrafya sebebiyle büyük gelişmişlik farkları ile yüzleşmekte ve ekonomik, yapısal ve yönetimsel sorunlar sebebiyle yoksulluk, işsizlik ve oldukça kötü şartlarda çalışma koşullarına maruz kalmaktadır.

Dünyada devletlerde nadir olarak ortak hareket motivasyonu yaratan alanlardan birisi yoksulluğun azaltılmasıdır. Yoksulluk literatürde genel olarak iki kavram çerçevesinde açıklanmaktadır. Bunlardan ilki mutlak yoksulluk olup, bir halkın ya da onun belirli bir kesiminin asgari yaşam düzeyini sürdürebilmek için gıda, giyim ve barınak gibi sadece en basit ihtiyaç maddelerini karşılayabilmesi olgusu olarak tanımlanmaktadır.[148] Diğer taraftan temel ihtiyaçlarını mutlak olarak karşılayabilen, ancak kişisel kaynaklarının yetersizliği yüzünden toplumun genel refah düzeyinin altında kalan ve topluma sosyal açıdan katılmaları engellenmiş olanlar ise göreli yoksullukkavramı ile açıklanmaktadır.[149]

---

[146] http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf
[147] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf
[148] Uzun, Ayşe Meral, "Yoksulluk Olgusu ve Dünya Bankası " C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2003, s.156
[149] Yanar, Rüstem-Ahmet Şahbaz, "Gelişmekte Olan Ülkelerde Küreselleşmenin Yoksulluk ve Gelir Eşitsizliği Üzerindeki Etkileri", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Aralık 2013, 8(3), s.60

Dünyada yoksulluğa ilişkin temel göstergeler WB tarafından yayınlanmakta olup 2017 yılı itibariyle mutlak yoksulluk sınırı kişi başına günde 1,90 Dolar'dır.[150] Yoksullukla ilgili dünyadaki bazı göstergelere[151] bakıldığında ise;

- 2013 yılında Dünya nüfusunun %10,7'si yoksulluk sınırının altında yani günde 1,9 Dolar'dan daha az gelirle yaşamıştır. Bu oran 2012'de % 12,4 ve 1990 yılında ise %35'dir.
- Dünya genelinde yoksulluk oranları genel olarak düşme eğilimi göstermektedir fakat bu azalmalar ülkelerde ve bölgelerde düzenli dağılım göstermemektedir.
- Özellikle Doğu Asya ve Pasifik (dikkate değer olarak Çin ve Endonezya) (Toplamda yoksul nüfusunda 71 milyon azalma) ve Güney Asya (Yoksul nüfusunda 37 milyon azalma) nüfuslarında kayda değer azalma yaşanmıştır.
- Mutlak yoksulluk sınırının altındaki nüfusun yarısı Sahra Güneyi Afrika'da yaşamaktadır. Yoksulluk sınırının altında olanlar özellikle kırsal alanlarda yaşamakta, eğitimsiz veya sadece temel düzeyde eğitime sahip olmakta ve bu belirtilen yoksul nüfusun yarısı 18 yaş altındaki genç ve çocuklardan oluşmaktadır.

WB'nin yayınlamış olduğu Global Ekonomik Yaklaşımlar 2017 Raporunda[152], kişi başına düşen gelirin 2015'te ilerlemesinin oldukça yavaş olduğu belirtilmekte bu sebeple mutlak yoksulluğun 2030 yılına kadar WB'nin %3'lük hedefinin çok üzerinde kalacağı öngörülmektedir. Buna karşılık, dünyada 2008 yılında yaşanan ekonomik kriz döneminden önceki büyüme oranlarına geri dönülmesi ve gelir eşitsizliğinin artmaması senaryosu durumunda, 2030'da dünyada aşırı yoksulluğun %3'lere kadar düşebileceği de tahmin edilmektedir. Yoksullukla mücadelede en önemli yaklaşım gelir eşitsizliğini azaltmaktır. Dünyada gelir eşitsizliği ile savaşmak için genel bir yaklaşımdan ziyade ülkelerin kendi değişkenleri ve özellikleri kapsamında çeşitli yaklaşımlar sergilenmesi gerekmektedir. Bir ülkedeki insan sermayesi birikimindeki boşluklar, istihdama erişimdeki farklılıklar, gelir getirici fırsatlara erişim durumu ve vergilerin

[150] WB Yoksulluk İstatsitikleri, http://povertydata.worldbank.org/poverty/home/; Erişim Tarihi: 30/04/2017
[151] WB, "Poverty Overview", http://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview; Erişim Tarihi: 30/04/2017
[152] WB, "Global Economic Prospects Report", January 2017, https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25823/9781464810169.pdf; Erişim Tarihi: 15/04/2017

uygulanmasında piyasa temelli eşitsizliklerin olması o ülkedeki gelir eşitsizliğinin boyutunu ve farklılıkları anlamak için oldukça önem arz etmektedir.[153] Ayrıca, yoksullukta önemli bir diğer gösterge de genç nüfusun istihdam edilmesine rağmen aşırı yoksulluk içinde (diğer bir deyişle kişi başına günde 1,90 Dolar'dan az) ya da orta derecede yoksulluk içinde (günde 1,90 ile 3,10 Dolar arasında) yaşamasıdır ki bu rakam, yükselmekte ve gelişmekte olan ülkelerde kabaca 156 milyonu bulmaktadır, Ayrıca gençler yetişkinlerden daha fazla çalışan yoksulluğu sergilemektedir.[154]

Günümüzde yoksullukla mücadelede gelişmiş ekonomiler önemli rol oynamakta ve dünya genelinde eğilim olarak yoksulluğu ortadan kaldırmak için çeşitli yatırımlar, politikalar ve programlar oluşturulması temelinde bir yaklaşım sergilenmektedir. Dünyada yoksullukla mücadele kapsamında çeşitli araştırmalar yapan, özel planlar ve programlar uygulayan WB, Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Ticaret Örgütü (WTC) ve Birleşmiş Milletler (BM) gibi uluslararası kuruluşlar da bulunmaktadır. Uluslararası platformda yoksullukla mücadele konusunda ülkelere ilham kaynağı olan başlıca referanslar ise, BM Kalkınma Programı ile AB tarafından geliştirilen Lizbon Stratejisidir.[155]

BM Binyıl Kalkınma Hedefleri[156], 2000 yılında gerçekleştirilen dünya zirvesinde, 189 ülke tarafından imzalanmış olup 2015 yılına kadar ulaşılması beklenen hedeflerden oluşmaktadır. Bu hedeflere yönelik izlemeler en son 2015 yılında gerçekleştirilmiş ve bu kapsamda "2030 Yılına Kadar Sürdürülebilir Kalkınma Programı" adı altında oluşturulan yeni bir program ile güncel hedefler belirlenmiştir. Güncel hedefler, yoksulluk ve açlığın ortadan kaldırılması, tüm bireylerin temel eğitim hakkından yararlanmasının sağlanması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, insana yakışır iş şartları ve ekonomik büyüme, sanayi, yenilik ve altyapının desteklenmesi, gelir eşitsizliklerinin ortadan kaldırılması, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar

---

[153] WB, "Poverty and Shared Prosperity Report", 2016, https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25078/9781464809583.pdf ; Erişim Tarihi: 17/04/2017

[154] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf

[155] Doğan, Eda, "Türkiye'de Yoksulluğun Ölçülmesi", Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi, 2014, s.26

[156] Birleşmiş Milletler (BM), "Binyıl Kalkınma Hedefleri Raporu", 2015, s.4-9 http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf ; Erişim Tarihi: 15/04/2017

yapılması, barış, adalet ve sosyal kurumların desteklenmesi gibi pek çok farklı alanda hedefleri içermektedir. [157]

Avrupa 2020 Stratejisi [158] ise, AB'nin yaşanan ekonomik krizin olumsuz etkilerinden sıyrılarak ekonomik büyüme, istihdam ve çevre ile ilgili hedeflerini gerçekleştirmesi için bir yol haritası çizmektedir. Bu yol haritasında şu üç hususun altı çizilmektedir:

- Akıllı büyüme: Bilgi ve yenilik temelli bir ekonomi geliştirmek
- Sürdürülebilir Büyüme: Kaynak etkinliğinin, daha yeşil ve rekabetçi bir ekonominin teşviki
- Kapsayıcı Büyüme: Sosyal ve bölgesel uyumu sağlayacak yüksek istihdamda bir ekonomi oluşturmak.

Gelişmiş ülkelerin liderliğinde ve işbirliğinde hazırlanan bu stratejilerin ve hedeflerin uygulanabilmesi için yoksullukla mücadele eden ülkelere birçok fon destekleri ve yardımlar DB, IMF ve BM gibi uluslararası kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Özellikle dünyada yoksullukla mücadelede son 30 yıldaki eğilim bu konuda oldukça ciddi çalışmaların yürütülerek yoksulluk sınırının altında yaşayan nüfusun yoğunlukla yaşadığı bölgelerde bu yardımlar[159] ve yatırımlar[160] sayesinde ciddi iyileşmelerin yaşandığını göstermektedir.

ILO'nun yayınlamış olduğu "Dünyada İstihdama Sosyal Bakış Eğilimler Trendler-2017" raporunda [161] dünya ekonomisinin 2015'te, %3,1 büyüdüğü belirtilmektedir. Eğer mevcut politikalar nedeniyle ekonomide ilerleme ivme kazanmazsa, yakın gelecekte işletmelerin ve çalışanların önemli sorunlarla karşı karşıya kalabileceği değerlendirilmektedir. Küresel ekonomik büyümedeki yavaşlamanın arkasında yatan nedenin ise, yükselen ve gelişmekte olan ülkelerde görülen ekonomik zayıflık olduğu belirtilmektedir. Yine aynı raporda, gelişen ve kalkınmakta olan

---

[157] http://www.un.org/sustainabledevelopment/; Erişim Tarihi: 15/04/2017
[158] https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en ; Erişim Tarihi: 16/04/2017
[159] United Nations Development Program (UNDP), "Poverty Reduction and UNDP", http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/fast-facts/english/FF-Poverty-Reduction.pdf; Erişim Tarihi: 15/04/2017
[160] IMF, "Poverty Reduction Strategies in IMF-supported Programs", https://www.imf.org/external/np/exr/facts/pdf/prsp.pdf ; Erişim Tarihi: 16/04/2017
[161] ILO, "World Employment Social Outlook", 2017b, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541211.pdf ; Erişim Tarihi: 04/04/2017

dünyanın %36'sından fazlasının yoksulluk içinde yaşadığı ortaya koyularak, bu insanların, günde 2,10 Dolar'dan az kazanarak yaşamlarını sürdürdükleri belirtilmektedir. Bu sebeple yoksullukla mücadelede 2030 yılına kadar aşırı ve orta derecede yoksulluğun ortadan kaldırılması için yılda ek 600 milyar dolar fon gerekeceği belirtilmektedir.

Tablo 5: Dünyanın Çeşitli Bölgelerinde Yıllara Göre Yoksulluk Oranları (%)

	1996	**2005**	**2008**	**2013**
Doğu Asya ve Pasifik	68,1	42,8	35,2	16,0
Avrupa ve Orta Asya	18,4	10,8	7,4	6,5
Güney Amerika ve Karayipler	27,3	21,4	15,4	11,3
Orta Doğu&Kuzey Afrika	24,4	17,6	14,3	-
Güney Asya	75,6	69,5	65,9	50,3
Sahra altı Afrika	76,5	73,1	70,3	65,0
Türkiye	7,7	9,3	5,4	2,6

Kaynak: WB Yoksulluk İstatistikleri[162]

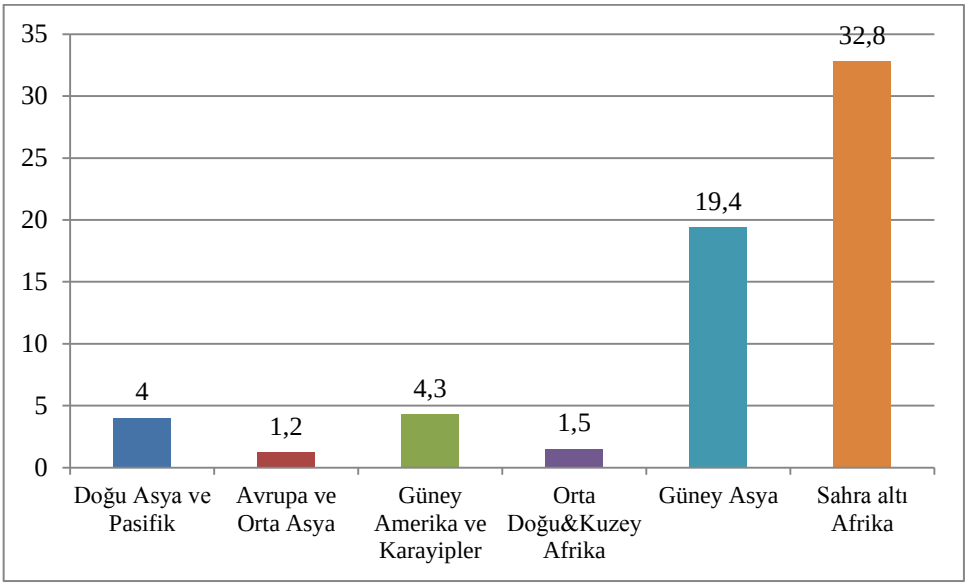
Gelişmekte olan ülkelere bakıldığında, bu ülkelerdeki aşırı ya da orta derecede yoksulların yaklaşık üçte birinin aslında bir işinin olduğu görülmekte ancak bu işlerin kırılgan nitelikte olduğu belirtilmektedir. [163] Kırılgan işler ile anlatılmak istenen, bazı zamanlarda ücret dahi ödenmeyen ve sosyal güvenlik sunulmayan işlerdir. Dünyada kırılgan istihdam kapsamında 1,5 milyar kişi çalışmaktadır. Yani, kırılgan istihdam toplam istihdamın % 46'sını oluşturmaktadır. ILO'ya göre, yavaş ekonomik büyüme ile birlikte bu tür istihdam şekilleri, yoksulluk ile mücadelede en büyük engellerdir. [164]

ILO'nun yayınlamış olduğu raporda ayrıca dünyada çalışan yoksulluğunun azaltılmasında da yavaşlama görüldüğü belirtilmektedir. Bu durum BM'nin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri arasında yer alan yoksulluğun ortadan kaldırılması hedefine ulaşma umutlarını da tehlikeye düşürmektedir. Çalışan yoksulluğu oranları uzun dönemde azalma trendi içindedir ve bu trendin 2017 yılında da devam etmesi beklenmektedir. Yükselen ve gelişmekte olan ülkelerde orta derecede ya da aşırı

[162] WB Yoksulluk İstatistikleri http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=poverty-and-equity-database# Erişim Tarihi: 25/04/2017
[163] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/genericdocument/wcms_542307.pdf
[164] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541211.pdf

yoksulluk içinde yaşayan çalışanların 2016 yılındaki %29,4'ten, 2017 yılında %28,7'ye düşmesi beklenmektedir. Ancak çalışan yoksulluğunun gerileme hızı beklenen performansı göstermemekte ve bu eğilimde bir yavaşlama görülmektedir. Çalışan yoksulların mutlak sayısında da son yıllarda azalma görülmektedir. Yeni gelişen ülkelerde çalışan yoksulluğu hem oran hem sayı olarak hızla azalırken, gelişmekte olan ülkelerde sağlanan ilerleme, istihdamdaki büyümenin gerisinde kalmaktadır. Bu durumda, günde 3,10 Dolar'ın altında kazanan çalışanların sayısının önümüzdeki iki yıl içinde yılda 3 milyon artış göstermesi beklenmektedir.[165]

Şekil 9: Dünyanın Çeşitli Bölgelerinde 2020 Yılında Beklenen Yoksulluk Oranları (%)



Kaynak: Türkiye'de ve Dünya'da Yoksulluk Üzerine Bir Araştırma [166]

Yoksulluk sadece dünyanın az gelişmiş bölgelerinin yaşadığı bir sorun olmaktan çıkmıştır. Bugün birçok gelişmiş ülkede yoksulluk oranları alarm vermeye başlamıştır. Yoksulluk açısından ülkemizdeki eğilimi de vermek dünyadaki çeşitli bölgelerle kıyaslamak açısından faydalı olacaktır. TÜİK tarafından yapılan 2016'da yayınlanan en güncel Yoksulluk Araştırması sonuçları aşağıda verilmekte olup, bu sonuçlara göre ülkemizde mutlak yoksulluğa ilişkin ciddi bir sorunun olmadığı sonucu çıkmaktadır.

[165] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541211.pdf
[166] Taş, Yunus-Selami Özcan, "Türkiye'de ve Dünya'da Yoksulluk Üzerine Bir Araştırma", International Conference On Eurasian Economies, 2012, http://avekon.org/papers/544.pdf; Erişim Tarihi: 01/05/2017

Tablo 6: Cari Satın Alma Gücü Paritesi Cinsinden Yoksulluk Sınırlarına Göre Fert Yoksulluk Oranları, Türkiye, 2010-2015

YOKSULLUK SINIRLARI	YILLAR					
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Kişi başı günlük 2,15 $'ın altı	0,21	0,14	0,06	0,06	0,03	0,06
Kişi başı günlük 4,3 $'ın altı	3,66	2,79	2,27	2,06	1,62	1,58

Kaynak: TÜİK, Yoksulluk Çalışması, 2015 [167]

Verilerde düzenli ve homojen bir düşüş yaşanmasa da Türkiye'deki yoksulluk sınırı rakamlarının dünyadaki birçok ülkeye nazaran oldukça iyi durumda olduğu görülmektedir. Bununla birlikte dünyada ekonomik büyümede yaşanan istikrarsızlık ve ekonomik krizler Türkiye şartlarını da etkilemektedir. Dünyadaki mevcut durum ve gelişmelerle birlikte ülkenin yapısal sorunları nedeniyle yıllar itibariyle açlık ve yoksulluk sınırına dair rakamlarının da arttığı görülmektedir. Mesela 2010 yılında 1 kişilik hane halkının açlık sınırı 1.140 TL[168] iken, 2017 Nisan ayında bu rakam 1.899 TL[169] olmuştur.

Bu nedenle dünyada ve ülke özellerinde yoksulluğun ortadan kaldırılması için hem sağlam ekonomik büyümenin olması, hem gelir eşitsizliklerinin çözüme kavuşturulması, hem de belirli politika eylemleri ile bu soruna ilişkin derin ve uzun vadeli çözümlerin sunulması gerekmektedir. Bu tür politika eylemleri insan sermayesinin ve altyapının geliştirilmesi gibi konulara odaklanan iç politikaları içermelidir. Ülkenin kendi karakteristiklerinin ötesinde, kilit politika alanları arasında erken çocukluk gelişimi, evrensel sağlık hizmetleri, iyi kalitede eğitime erişim, koşullu nakit transferi, kırsal alanlardaki yatırımlar, alt yapı hizmetleri ve vergilendirme gibi ortak alanlarda politikaların da üretilmesi gerekmektedir. Eğer bir ülkede bu politikalar iyi tasarlanmışsa, özel durumlar dışında eşitsizlik ve yoksulluğun azaltılması üzerinde olumlu gelişmelerin olması beklenmektedir. Bu nedenle, aşırı yoksulluğun ortadan

[167] TÜİK, "Yoksulluk Çalışması", 2015, http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21867; Erişim Tarihi: 29/04/2017
[168] Arpacıoğlu, Metin Yıldırım, "Dünyada ve Türkiye'de Yoksulluğun Analizi" , Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2011, Cilt: 4, Sayı: 2, http://iibfdergi.nigde.edu.tr/article/viewFile/5000066566/5000061990 ; Erişim Tarihi: 29/04/2017
[169] Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, "Nisan 2017 Açlık ve Yoksulluk Sınırı", Haber Bülteni, http://www.turkis.org.tr/dosya/6nbAHWZlaKe2.pdf; Erişim Tarihi: 25/04/2017

kaldırılması hem sağlam ekonomik büyümeyi hem de iyi belirlenmiş politika eylemlerini gerektirmektedir. [170]

2.7. İNSANA YAKIŞIR İŞ

Dünya ülkeleri, krizin yol açtığı hasarın onarılması ve işgücü piyasasına yeni dâhil olanlara kaliteli iş imkânları sağlanması gibi ikili bir görevle karşı karşıyadır. Yoksullukla mücadelenin en önemli faktörlerinden olan gelir eşitsizliği ile mücadele etmede ve ekonomik büyümenin sağlanmasında istihdam kadar istihdam şartları da önem kazanmaktadır. Çalışmak bireyin en temel hak ve özgürlükleri arasında gösterilmektedir. Bireyin bu hakkı özgür ve eşit bir şekilde kullanabilmesinin yanı sıra çalışmanın insani koşulları içeriyor olması da gerekmektedir. İnsana yakışır iş henüz yeni bir kavram olmakla birlikte tüm çalışanlar için herhangi bir ayrımcılık gözetmeden uygulanması gereken bir yaklaşımdır. Tüm çalışanlar kötü çalışma koşullarına, ayrımcılığa, zorla çalıştırılmaya, çocuk işçiliğine ve örgütlenme özgürlüklerinin kısıtlanmasına karşıdırlar. İlk defa ILO Genel Direktörü tarafından 1999 yılında gündeme getirilen "insana yakışır iş" ile çalışma hayatına temel haklar, istihdam, sosyal güvenlik ve sosyal diyalog çerçevesinde çalışanların korunmasını ve çalışma koşullarının geliştirilmesini içeren düzenlemeler getirilmektedir.[171]

ILO'nun yayınlamış olduğu "Dünyada İstihdama Sosyal Bakış" raporunda ekonomik büyümede yaşanan hayal kırıklığı ile birlikte insana yakışır işe yönelik farklılıkların yaygınlığını koruduğu belirtilmektedir. Küresel gayri safi yurtiçi hasıla (GYSH) artışı 2016 yılında bir önceki yıl tahmin edilenin hayli altında kalarak %3,1 ile son altı yılın en düşük düzeyinde gerçekleşmiştir. Küresel ekonomide büyümenin etkisiyle bu oranın 2017 ve 2018 yıllarında kendini biraz toparlaması beklenmektedir (2017'de %3,4, 2018'de %3,6). Ancak, raporda da vurgulandığı gibi, 2017 yılı için büyüme tahminleri son dönemde sürekli olarak aşağı inmiştir (örneğin 2012 tahmini olan %4,6'nın 2016'da %3,4'e çekilmesi gibi) ve küresel ekonomide artan belirsizlik durumu sürmektedir. [172]

---

[170] https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25823/9781464810169.pdf;
[171] Günaydın, Davuthan "İnsana Yakışır İş: Türkiye Açısından Bir Değerlendirme", The Journal of Academic Social Science Studies, No:37, 2015,
[172] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541211.pdf

Küresel anlamda ekonomik yavaşlamanın işgücü piyasasında bir etki yaratacağı ve özellikle yükselen ekonomilerde işsizliğin ve kırılgan istihdamın artacağı görüşü hâkim durumdadır. ILO tahminlerine göre[173], küresel işsizlikte 2016 yılında yaklaşık 2,3 milyon; 2017 yılında ise 1,1 milyon artış olacaktır. 2016 yılının hayal kırıklığı yaratan ekonomik performansı ve 2017 yılı için trend altı görünüm, ekonominin aşağıdaki sıralanan alanlardaki yeterliliği açısından kaygılara yol açmaktadır;

- Yeterli sayıda iş yaratma,
- Halen işi olanların iş kalitesini geliştirme ve
- Büyüme kazanımlarının kapsayıcı biçimde paylaşılmasını sağlama.

Gelecekteki eğilimler hem yeni işler ile istihdam yaratılmasında, hem de insana yakışır iş koşullarında çalışılmasında zorluklar yaşanacağının sinyalini vermektedir. Aşağıda 2016-2018 yılları arasında dünyada ve çeşitli ekonomilerde işsizlik oranlarının ve nüfuslarının eğilimleri paylaşılmaktadır.

Tablo 7: İşsizliğe İlişkin Trendler ve Tahminler 2016–2018

	İşsizlik Oranları, 2016–2018 (%)			İşsizlik, 2016–2018 (milyon)		
	2016	**2017**	**2018**	**2016**	**2017**	**2018**
DÜNYA	5,7	5,8	*5,8*	197,7	201,1	*203,8*
Gelişmiş Ülkeler	6,3	6,2	*6,2*	38,6	37,9	*38*
Yükselen Ülkeler	5,6	5,7	*5,7*	143,4	147	*149,2*
Gelişmekte Olan Ülkeler	5,6	5,5	5,5	15,7	16,1	16,6

Kaynak: ILO Employment Social Outlook 2017 [174]

Görüldüğü üzere dünyada işsizliğin azalması bir tarafa, eğilim bu işsizliğin yükseleceğini göstermektedir. Bu artışa en büyük etken ise yükselmekte olan ülkelerdeki işsizlik oranlarında beklenen artıştır.

İstihdam eğilimlerinde işsizlikte artışa karşın, kırılgan istihdam oranında dünyada ufak bir azalma beklenmekte fakat bu azalmanın beklenenin oldukça altında

[173] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541211.pdf
[174] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/genericdocument/wcms_542307.pdf

bir seviyede seyredeceği tahmin edilmektedir. Aşağıda 2016-2018 yılları için kırılgan istihdam eğilimleri paylaşılmaktadır.

Tablo 8: Kırılgan İstihdama İlişkin Trendler ve Tahminler 2016–2018

	Kırılgan İstihdam Oranları, 2016–2018 (%)			Kırılgan İstihdam, 2016–2018 (milyon)		
	2016	**2017**	**2018**	**2016**	**2017**	**2018**
DÜNYA	42,9	42,8	42,7	1396, 3	1407,9	1419,2
Gelişmiş Ülkeler	10,1	10,1	10	58,1	58,2	58,1
Yükselen Ülkeler	46,8	46,5	46,2	1128,4	1133,6	1138,8
Gelişmekte Olan Ülkeler	78,9	78,7	78,5	209,9	216,1	222,3

Kaynak: ILO Employment Social Outlook [175]

Kırılgan istihdam özellikle yükselen ve gelişen ülkelerde yüksek olmakta ve dünya nüfusunun 2/3'ü buralarda yaşadığı için (Güney Asya ve Sahra altı Afrika'da maks.) istihdam eğilimlerine etkisi büyük olmaktadır. Bu ülkelerdeki sabit olmayan ekonomik çevre, dengesiz sermaye akımları, fonksiyonel olmayan finansal piyasalar ve küresel talepte noksanlık, kurumları, yatırımları ve iş yaratmayı olumsuz etkilemektedir. Özellikle bu ülkelerdeki insana yakışır işlerin azlığı insanları kayıt dışı çalışmaya teşvik etmekte bu durum da düşük verimlilik, düşük ödemeler ve sosyal güvencenin olmaması ile sonuçlanmaktadır. Ülkelerde politika yapıcıların istihdam politikalarını güçlendirmeleri ve eşitsizliğin her türü ile savaşmaları gerekmektedir. Ekonomik krizden sonra, iyi tasarlanmış işgücü piyasasının ve sosyal politikaların ekonomik büyümenin hız kazandırılmasında ve işlere yönelik krizleri çözümlemede ne kadar gerekli olduğu bir kere daha kanıtlanmıştır. [176]

Diğer taraftan dünyada gelişmeler insana yakışır iş yaklaşımı ile ilgili farklı eğilimleri de ortaya koymaktadır. Örneğin, bazı ülkelerdeki sıkı istihdam korumaları, işçiler için daha yüksek bir güvenlik anlayışı sağlamamaktadır. Aslında, bazı akademik araştırmalar[177], işçilerin daha fazla korunduğu ülkelerde çalışanların daha az güvende hissettiklerini göstermektedir. İşgücü Ekonomisi Enstitüsü (IZA)'ne göre [178], sıkı

[175] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/genericdocument/wcms_542307.pdf
[176] http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm
[177] Clark, Andrew-Fabien Postel-Vinay, "Job Security and Job Protection", Centre of Economic Performance Discussion Paper No 678, 2005, 1-48, s.32
[178] http://changingworld.work/wp-content/uploads/2016/09/WEC-The-Future-of-Work-What-role-for-PrES.pdf

mevzuatın, teorikte ve pratikte daha uzun işsizlik sürelerine neden olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar için istihdamın korunması iki taraflı bir kılıçtır: bir taraftan iş kaybı riskini azaltarak çalışanları korurken, diğer taraftan işsizlikten çıkış oranını düşürme ile ilgili maliyeti artırmaktadır. Başka bir deyişle, katı kurallar, işi olanları korumakla birlikte dışarda kalan işsiz kesimi olumsuz etkilemektedir.

Son olarak güncel eğilimler göz önünde bulundurulduğunda, sosyal güvence ve korumanın iş yerine çalışanı koruyacak şekilde dönüşüm geçirmesi günümüz ve geleceğin en önemli ihtiyaçlarından birisidir. Nitekim günümüz işgücü piyasasında gerçekleşen yapısal değişimler, çalışanların menfaatleri ve korumalarının sağlandığı birincil kanal olan geleneksel işveren-çalışan ilişkilerini baltalamaktadır. Geçişli işgücü piyasalarında, iş dolaşımı artmaktadır. Fransa'da, 1940'da doğan birinin 40 yaşına kadar ortalama 2,4 sayıda iş sahibi olması beklenirken; 1960'lı yıllarda doğanların halihazırda 4,1 işi bulunduğu belirlenmiştir. ABD'de deki Çalışma Departmanı ise, bugün eğitim alan birinin, 38 yaşına kadar 10 ila 14 iş arasında farklı işte çalışacağını öngörmektedir. Yani çalışanların farklı işe geçişlerinde gerekli haklarını ve güvencelerini sağlamaları önem arz etmektedir. Kısa vadeli etkileşimlere değil, insanların bir ömür boyunca bağlantılı olacağı güvence planlarına ihtiyacı giderek artmaktadır. Geçişli işgücü piyasalarında, iş kaybı, işe alma ve uzun süreli işsizlik riskini karşılamak için yeni sigorta planları geliştirilmeli, bununla birlikte, insanların istihdam edilebilirliklerini sürdürmek üzere eğitilmelerine ve özgürce çalışmalarına destek olunmalıdır. Politika yapıcılar ve sosyal taraflar, mesleki hareketliliği (yer değişikliği, mesleğin değişimi veya mesleki statü değişikliği) karşılamak için çeşitli destekler sağlayarak insanların işgücü piyasasındaki geçişlerini kolaylaştırmalıdır.[179]

2.8. ULUSLARARASI GÖÇ

Göç, kısaca, ekonomik, toplumsal veya siyasal nedenlerle insanların bireysel ya da kitlesel olarak yer değiştirme eylemi olarak tanımlanmaktadır Ancak göç olgusunu sadece yer değiştirme eylemi ile sınırlandırmamak gerekmektedir. Daha kapsamlı bir tanıma göre göç, çalışmak ve kendine daha iyi yaşama olanakları bulmak umuduyla,

[179] http://changingworld.work/wp-content/uploads/2016/09/WEC-The-Future-of-Work-What-role-for-PrES.pdf

insanların oturdukları yeri bırakıp başka yörelere giderek orada kesin ya da geçici olarak yerleşmeleridir.[180]

Bütün piyasaların küreselleşmeye başladığı 1990'ların ortalarından itibaren göç ve gelişme olgusu, özellikle AB ve ABD başta olmak üzere dünyanın her yerinde oldukça yoğun bir biçimde tartışılan temel politika konularından birisidir. [181] Global anlamda göç olgusuna bakıldığında, göç edenlerin daha zengin ülkelere yöneldiği görülmektedir. Bununla birlikte uluslararası göç eğilimlerini açıklamak için öncelikle dünyadaki bazı temel göç istatistiklerini vermek gerekmektedir.

Uluslararası Göç Örgütünün raporunda [182], 2015 yılında, dünya genelinde yaşayan göçmenlerin sayısının şimdiye kadarki en yüksek seviyeye çıktığı belirtilerek 2013'te 232 milyon olan bu rakamın 2015'te 244 milyona çıktığı belirtilmiştir. Bununla birlikte, dünya nüfusunun bir payı olarak, uluslararası göç son on yılda %3 oranı civarında sabit kalmıştır. Kadın göçmenler, uluslararası göçmen stoklarının sadece %48'ini oluştururken, kadın göçmenlerin % 42' sinin Asya'da olduğu belirtilmiştir. Küresel göç trendi, Güney-Güney göç akımları (gelişmekte olan ülkeler arasında), Güney-Kuzey hareketlerine kıyasla (gelişmekte olan ülkelerden gelişmiş ülkelere) büyümeye devam etmiştir. Dünyada 2015 yılında en çok yabancının doğduğu 3 ülkenin sırasıyla ABD (46,6 milyon), Almanya (12 milyon) ve Rusya Federasyonu (11,9 milyon) olduğu belirtilmiştir. 2015 yılında ayrıca küresel olarak, II. Dünya Savaşı'ndan bu yana dünyanın çeşitli bölgelerinde -Afrika'dan Orta Doğu ve Güney Asya'ya kadar- mülteci, sığınmacı ve ülke içinde yerinden olmuş insanlar olarak göç edenlerin sayısında dramatik bir artış kaydedilmiş, 2015 yılının ortalarına kadar tüm dünyada 15,1 milyon mültecinin bulunduğu belirlenmiştir. Bu rakam, üç buçuk yıl öncesine kıyasla %45'lik bir artış göstermiş ve buna en büyük sebep olarak da Suriye'de devam eden çatışmalar gösterilmiştir. Yalnızca Suriye'den 2015'te 8,6 milyon kişi yerinden edilmiştir.

---

[180] Aksoy, Zeynep, "Uluslararası Göç ve Kültürlerarası İletişim", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:5, Sayı:20, s.293

[181] Bakırtaş, Tahsin, "Küresel Gelişme Modelinde Uluslararası Göç Olgusu ve Yansımaları", Alternatif Politika, Cilt. 4, Sayı. 2, 2012, s.234

[182] Uluslararası Göç Örgütü (IOM), "Global Migration Trends", Factsheet, 2015, http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Global-Migration-Trends-2015-Factsheet.pdf; Erişim Tarihi: 20/04/2017

Toplumsal koşullara yönelik hoşnutsuzluk ve insana yakışır iş fırsatlarının yokluğu (diğer sebeplerin yanı sıra) insanların başka yerlere göç etme kararlarında önemli rol oynamaktadır. 2009 ile 2016 yılları arasında çalışabilir yaşlarda olup başka bir ülkeye gitmeye istekli nüfus Güney Asya, Güneydoğu Asya ve Pasifik dışında dünyanın her bölgesinde sürekli bir artış göstermiştir. Bu dönemde bu açıdan en büyük artış Latin Amerika ve Karayipler'le birlikte Arap Devletlerinde görülmüştür. Genel olarak bakıldığında kendi ülkesi dışında başka bir yere gitmeye istekli nüfusun payı %32 ile en yüksek düzeye Sahra Güneyi Afrika'da ulaşmakta, onu Latin Amerika ve Karayipler ile Kuzey Afrika sırasıyla % 30 üzeri ve % 27 ile izlemektedir.[183]

Yukarıdaki rakamlar göz önünde bulundurulduğunda uluslararası göçün kısa-orta ve uzun vadede sosyal[184], ekonomik[185] ve politik[186] açıdan hem göç veren hem göç alan ülkelere birçok etkisinin olduğunu belirten birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada uluslararası göçün sosyal boyutu ile birlikte özellikle istihdam alanında ve bu alanı etkileyen unsurlar çerçevesinde değerlendirme yapılması uygun olacaktır.

BM'nin tahminine göre dünyanın ekonomik bakımdan en gelişmiş bölgelerinde 2020 yılından itibaren nüfus azalmaya başlayacak ve bu azalıştan en fazla sanayileşmiş ülkelerin genç nüfusu etkilenecektir. Nüfusun yaşlanma eğilimine bağlı olarak sanayileşmiş ülkelerin işgücü kaybını telafi etmek için göçmen talebi yükselecek ve ucuz işgücü ve yüksek nitelikli göçmenlerle ilgili olarak zengin ülkeler arasındaki rekabet artacaktır. Buna göre tam anlamı ile bir telafi için şimdiki toplam nüfus içindeki göçmen oranının İngiltere'de 9 katı, Avusturya'da 44 katı, Japonya'da 54 katı oranında göçmen nüfusuna çıkması gerekmektedir. Şu anda dahi birçok Avrupa ülkesinde göçmenlere yönelik ırkçı siyasal akımlar dikkate alındığında batı toplumlarında böylesine bir gelişmenin çok ciddi sosyal ve ekonomik sonuçları olacağını tahmin etmek zor değildir. Bu gelişme az önce sözü edilen dünyadaki nüfus projeksiyonları ile birlikte değerlendirildiğinde şu anda zengin bölgelerin işgücü ihtiyacının önemli bir

---

[183] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541211.pdf

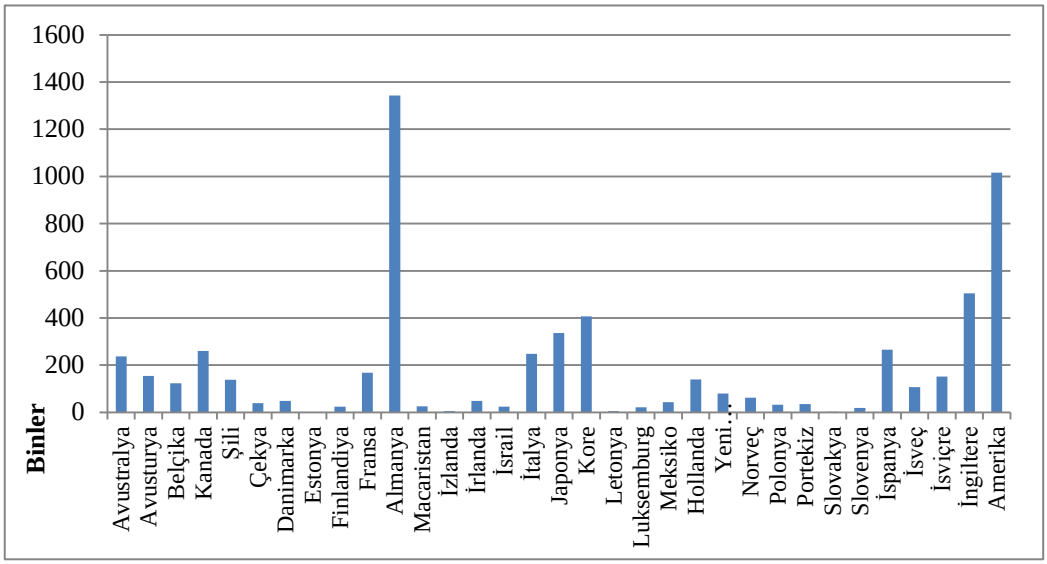
[184] Sayın, Yusuf-Ahmet Usanmaz ve Fırat Aslangiri, "Uluslararası Göç Olgusu ve Yol Açtığı Etkiler: Suriye Göçü Örneği" KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 18 (31), 2016, s.8-10

[185] WB, "Impact of Migration on Economic and Social Development: A review of evidence and emerging issues", 2010, http://siteresources.worldbank.org/TOPICS/Resources/214970-1288877981391/Migration&Development-Ratha-GFMD_2010a.pdf ; Erişim Tarihi: 20/04/2017

[186] OECD, "International Migration Outlook", 2016f, http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2016_migr_outlook-2016-en#.WTxWHuuGPIU ; Erişim Tarihi: 19/04/2017

kısmını karşılayan ve doğudan batıya kuzeyden güneye doğru zengin bölgelere doğru akan dünya çapında göç trafiğinin üçüncü milenyumda yönünün değişebileceği öngörülmekte ve bu gelişmenin üçüncü milenyumun en radikal değişimlerinden birisi olduğu belirtilmektedir. [187]

Şekil 10: Ülkelere Göre Göçmen Sayıları (100 bin ve üzeri Göçmen Bulunan Ülkeler/2014)



Kaynak: OECD Göç İstatistikleri [188]

Şekil 10.'da, 2014 yılında göç edenlerin sayısı ve göç ettikleri ülke verilmektedir. Şekilde görüleceği üzere 2014 yılında en yoğun göç alan ülke Almanya olmuştur. Almanya'yı Amerika takip etmektedir. Bununla birlikte özellikle son 5 yıldır Suriye'de yaşanan iç savaş nedeniyle ani ve oldukça büyük çapta bir göç hareketi Türkiye'ye olmuştur. Mevcut durumda en son Göç İdaresi Genel Müdürlüğünce açıklanan rakama göre [189] Türkiye'de 2.957.454 Suriyeli mültecinin biyometrik olarak kayıt altına alındığı bildirilmektedir. OECD istatistikleri içinde ne yazık ki bu veri yer almadığı için tabloda gösterilememekte, bununla birlikte belirtilen rakamın büyüklüğü göz önüne bulundurularak söz konusu ülkelerdeki göçmen sayılarının gelişmişlik ve refah düzeyleri göz önünde bulundurulduğunda bu ülkelerin Türkiye'ye göre mülteci

[187] ORSAM, "Küresel Göç ve Avrupa Birliği İle Türkiye'nin Göç Politikalarının Gelişimi", Rapor No: 123, 2012; http://www.orsam.org.tr/eski/tr/trUploads/Yazilar/Dosyalar/2012621_Rapor123tur.pdf; Erişim Tarihi: 09/05/2017

[188] OECD Göç İstatistikleri, http://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=MIG&lang=en; Erişim Tarihi: 09/05/2017

[189] http://www.haberturk.com/gundem/haber/1427703-yaklasik-3-milyon-suriyeli-kayit-altinda; Erişim Tarihi: 01/05/2017

kabul etmede oldukça geride kaldığı görülmektedir. Benzeri şekilde Yunanistan'a ilişkin veriler de bu veri setinde yer almamakla birlikte Suriyelilerin göç yolunda takip ettiği ikinci durak olarak buradaki rakamların da oldukça yüksek olacağı tahmin edilmektedir.

Global göçün geçen yüzyılda ortaya çıkan ve bu yüzyılda giderek büyümeye aday en önemli boyutu mültecilerdir. Yalnızca Suriye'de değil, geçen yüzyılda bazı bölgelerde siyasal istikrarsızlık, aşırı şiddet, iç savaş gibi sorunlar göçün buzdağının altında kalan yüzü olan mülteci sorununu tekrar ortaya çıkarmıştır. Günümüzde Ortadoğu, Uzakdoğu, Doğu Afrika ve Orta Asya ülkeleri başta olmak üzere dünyanın pek çok yerinde silahlı çatışmalar, doğal afetler veya siyasal sebeplerle milyonlarca insan doğduğu yerlerin dışında yaşamaktadır.[190]

Böylesine büyük çaplarda ve kısa sürede gerçekleşen göç akımlarının göç edilen ülkenin pek çok alanına şok etkisi yaratacağını ve hatta işin geleceğini etkileyeceğini belirtmek abartılı bir ifade olmayacaktır. OECD tarafından yapılan bir çalışmada göçün bir fayda mı yoksa ağır bir yük mü olduğuna ilişkin değerlendirmeler yapılmış, bu değerlendirmeler yapılırken aşağıdaki bazı hususları göz önünde bulundurmanın faydalı olacağı belirtilmiştir[191];

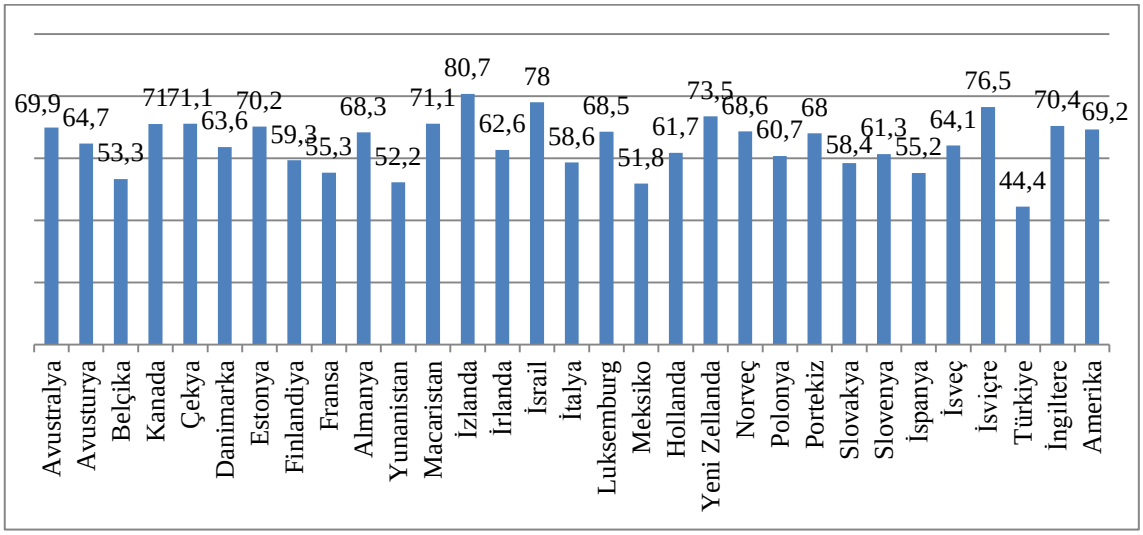
- İşgücü piyasaları açısından: Göçmenler hem ekonominin hızlı büyüyen ve hem de azalan sektörlerde önemli yerlerini doldurmaktadır. Genç göçmenler emeklilik aşamasında gelenlerden daha iyi eğitimlidirler. Göçmenler, özellikle Avrupa'da işgücü piyasasında esnek çalışmaya önemli katkılarda bulunmaktadır.
- Kamu harcamaları açısından: Göçmenler aldıkları yardımlardan daha çok ödedikleri vergilerle ve toplumsal desteklerle ülkeye katkıda bulunmaktadır. Çalışan göçmenler, kamu maliyesi üzerinde en olumlu etkiye sahiptir. İstihdam, göçmenlerin sunduğu mali katkının tek ve en büyük belirleyicisidir.
- Ekonomik büyüme açısından: Göç, çalışma çağındaki nüfusu artırmaktadır. Göçmenler, kendi ülkelerinde kazandıkları becerilerle geldikleri işgücü

[190] http://www.orsam.org.tr/eski/tr/trUploads/Yazilar/Dosyalar/2012621_Rapor123tur.pdf
[191] OECD, "Is migration good for the economy?" 2014, https://www.oecd.org/migration/OECD%20Migration%20Policy%20Debates%20Numero%202.pdf ; Erişim Tarihi: 07/05/2017

piyasasının beşeri sermayesinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Göçmenler ayrıca teknolojik ilerlemeye de katkıda bulunmaktadır.

Yukarıda belirtilen hususların aynı zamanda işin geleceğine yönelik eğilimleri de etkileyeceği söylenebilir. Uluslararası göçün ve göçmenlerin işgücü piyasaları açısından genel görünümlerini verebilmek için aşağıda göçmenlerin bulundukları ülkelerde istihdam ve işsizlik oranları paylaşılmıştır.

Şekil 11: Ülkelerdeki Göçmenlerin İstihdam Oranları (Ülke Dışından Gelenler/2015)

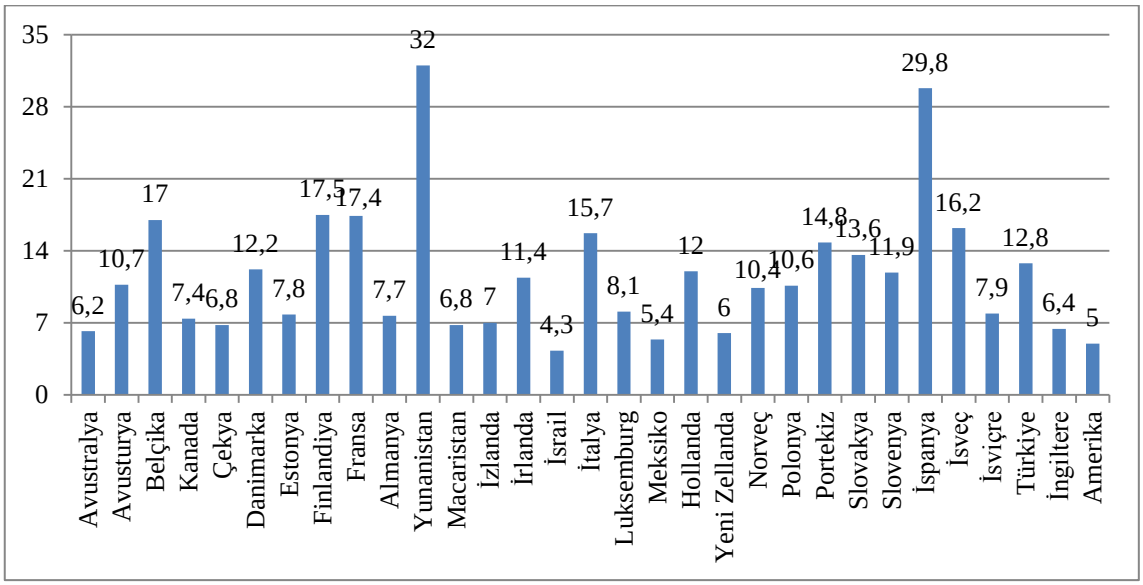


Kaynak: OECD Göç İstatistikleri [192]

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere göçmenlerin dünyadaki işgücü piyasalarında oldukça aktif olduğu söylenebilir. Bu oranlar değerlendirilirken ilgili ülkedeki göçmen sayısının göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır. Almanya ve Amerika'daki yüksek istihdam oranları göçmenlerin işgücü piyasasında etkin olarak yer aldıklarını göstermektedir. Tabi bu istihdam tipleri genel olarak esnek çalışma çerçevesinde olsa da ekonomik büyümeye yönelik olumlu katkı sundukları sonucuna ulaşılabilir. Bununla birlikte Türkiye'de göçmenlerin istihdam oranı henüz %50'lere dahi ulaşamamıştır. Bunun nedenleri arasında yasal mevzuatın sınırlamaları, ekonomik gelişmeler, işgücü piyasalarında yerli istihdamın tercih ediliyor olması ve zaten işsizlik oranının yüksek olması sebepleri göz önünde bulundurulabilir. Bu çerçevede küresel işgücü piyasalarını daha iyi okuyabilmek için göçmenlerin işsizlik oranlarını vermek de faydalı olacaktır.

[192] OECD Göç İstatistikleri, https://data.oecd.org/migration/foreign-born-employment.htm; Erişim Tarihi: 09/05/2017

Şekil 12: Ülkelerdeki Göçmenlerin İşsizlik Oranları (Ülke dışından gelenler/2015-%)



Kaynak: OECD Göç İstatistikleri [193]

İstihdam oranları ile uyumluluk gösteren tabloda dünyada en fazla göçmen bulunduran Almanya ve Amerika'daki işsizlik oranlarının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu piyasalarda göçmenlerin entegrasyonun tam olarak sağlandığı söylenebilir. Buna karşılık hâlihazırda ekonomik olarak sıkıntılı süreçler yaşayan Yunanistan ve İspanya'da en yüksek işsizlik oranlarının bulunması da buradaki işgücü piyasaları ve ekonomik durum göz önünde bulundurulduğunda tutarlı bulunmaktadır.

Günümüze kadar işgücünün küreselleştirilmesinde, özellikle istihdam piyasalarının esnekleştirilmesi ve üretim maliyetlerinin azaltılması [194] göz önünde bulundurulurken, günümüzde bilginin ve bilgiye bağı üretim teknolojilerinin küreselleşmenin motor gücü haline gelmesi, temel göç alan gelişmiş ülkelerin, göç politikalarında, niteliğe bağlı seçicilik sergilediğini ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda, göç alan ülkelerin, göç politikalarında, beyin göçünü kendilerine çekme adına bir rekabet içine gireceği de görülmektedir.[195] Özellikle göçmenlerin işgücü piyasasına ve bunun sonucunda gerçekleşecek ekonomik büyümeye sunacakları olumlu katkı küresel anlamda göç olgusuna yaklaşımı değiştirecektir. Uluslararası Göç Örgütü tarafından

[193] OECD Göç İstatistikleri, https://data.oecd.org/migration/foreign-born-employment.htm; Erişim Tarihi: 09/05/2017
[194] Bakırtaş, a.g.m., s.236
[195] Gökbayrak, Şenay, "Uluslararası Göç ve Kalkınma Tartışmaları: Beyin Göçü Üzerine Bir İnceleme", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 63-3, 2014, s.67

açıklanan Küresel Göç Trendleri Raporunda[196] da dünyadaki göçmenlerin büyük çoğunluğunun göçmen işçilerden oluştuğu belirtilmekte ve yine aynı raporda 2012-2014 yılları arasında 140'tan fazla ülkede gerçekleştirilen bir araştırma kapsamında -Avrupa hariç olmak üzere- dünyada genel olarak kamuoyunun göçmenlere bakış açısının olumlu olduğu vurgulanmaktadır.

Uluslararası göç ve beyin göçü konuları ele alındığında gençlerin durumunu değerlendirmenin de gerektiği görülmektedir. 2016 yılında yayınlanan ILO Genç raporunda, küresel genç nüfusun %20'sinin başka bir ülkeye kalıcı olarak taşınmaya hazır olduğu belirtilmektedir. Bölgesel düzeyde, 2015 yılında gençler arasında göç etme istekliliği en fazla %38'lik oran ile Sahra Güneyi Afrika ve Latin Amerika ile Karayipler'dedir. Hareketliliği en fazla isteyen grup % 35 oranı ile Arap ülkeleri olduğu belirtilmekte buna karşılık en düşük eğilimin ise Güney Asya (%17) ve Kuzey Amerika'daki (%15) gençlerin olduğu belirtilmektedir. [197]

Gençler bir sürü nedenden ötürü göç etmek istemektedir. Göç etme kararı genellikle yükseköğrenim almak, iş bulmak veya başlatmak veya evlenmek gibi önemli yaşam geçişleriyle ilgilidir. 2016'da küresel olarak yaklaşık 71 milyon genç işsiz kalmışken, gençlerin hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde iş aramaları göçün önemli bir itici gücü olmayı sürdürdüğünü göstermektedir. Uluslararası göç, gençlere yükseköğretime katılma yolu, daha iyi ve insana yakışır bir iş, mesleki deneyim kazanma şansı veya kişisel gelişim şansı sunmakta ve onların üzerinde olumlu bir etki yaratabilmektedir. Kendilerinin ve ülkelerinin yanı sıra gittikleri ülke için de faydalı beceriler ve yetkinlikler kazanmaları sağlanmaktadır. Aynı zamanda birçok genç göç etmeyi, yoksulluk, şiddet, çatışmadan kurtulma sebebiyle gerçekleştirebilmektedir. Ancak, gidilen ülkedeki şartlar ve yaklaşımlar burada da uygun olmayan, adaletsiz ve eşit olmayan uygulamalara maruz kalmalarına, basit sosyal devlet desteklerinden bile faydalanamamalarına sebep olmaktadır. [198] Bu nedenle, özellikle gençleri de içine almak üzere ülkelerin etkin göç politikaları oluşturmaları gerekmektedir. Göçmenleri etkileyen mevzuat, politikalar ve idari düzenlemelerin, uluslararası insan hakları, istihdam ve mülteci kanunları ile uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.

---

[196] http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Global-Migration-Trends-2015-Factsheet.pdf
[197] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf
[198] BM, "Youth and Migration", 2016, http://www.un.org/esa/socdev/documents/youth/fact-sheets/youth-migration.pdf ; Erişim Tarihi: 30/04/2017

McKinsey araştırma şirketi tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada[199], 2015 yılında dünyadaki 247 milyon sınır ötesi göçmenin, küresel GSYİH'nin %9,4' ü veya dünya çapında yaklaşık 6,7 trilyon $ katkıda bulunduğu belirtilmiştir. Ancak yavaş büyüme, artan eşitsizlik ve işgücü piyasalarındaki yapısal değişiklikler sebebi ile gelişmiş ülkelerde göçmenlere ve göçe karşı artan bir muhalefet olduğu vurgulanmıştır. Bazı ülkelerin, işgücü, yenilikçilik, girişimci enerjisi ve getirdikleri dinamizm açısından fayda görecek olsalar bile göçmenlere karşı bir önyargısının olduğu belirtilmektedir. Bu sebeple göçmenlerin ülkelere başarılı şekilde entegrasyonunu sağlamak için yalnızca işgücü açısından değil, eğitim, konut, sağlık ve topluma katılım konusunda da uyumlaştırma politikalarının yapılması gerekmektedir. Aşağıda söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre göçmenlerin ekonomik etkileri gösterilmektedir.

Şekil 13: Göçmenlerin Ekonomiye Etkileri

Kaynak: McKinsey Global Institute Global Göç Raporu [200]

Uluslararası göçün yukarıda belirtildiği gibi özellikle uzun vadede pek çok faydası olmasına rağmen henüz göçmenlere bakış açısı olumlu noktaya ulaşamamıştır. Bu sonucu önemli derecede etkileyen ise kültürel ve yaşamsal farklılıklardır. Amerika

[199] McKinsey Global Institute, "People on the move: Global Migration's Impact and Opportunity", 2016b, http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Global%20Themes/Employment%20and%20Growth/Global%20migrations%20impact%20and%20opportunity/MGI-People-on-the-Move-Executive-summary-December-2016.ashx

[200] http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Global%20Themes/Employment%20and%20Growth/Global%20migrations%20impact%20and%20opportunity/MGI-People-on-the-Move-Executive-summary-December-2016.ashx

Milli İstihbarat Konseyi tarafından yayınlanan raporda[201] gelecekte, yeni gelişen ülkelerin, göçmenler için sonsuz fırsatlar sunacağını belirtmektedir. Ekonomik büyümenin bilgi ve kaynak sağladığı gençlerin ise daha fazla gelir elde edecekleri, daha zengin ülkelere gitmeyi tercih edecekleri belirtilmekte, önümüzdeki 40 yıl zarfında, gelişmekte olan ülkelerdeki hızlı şehirleşmenin özellikle Asya ve Afrika'da inşaat alanında hem vasıflı hem vasıfsız çalışanlara oldukça büyük istihdam hacmi yaratacağı vurgulanmaktadır. Genç nüfusu düşen ülkemizin de içinde bulunduğu Brezilya ve Çin gibi gelişen ülkelerin ise, Sahra altı Afrika ve Güneydoğu Asya gibi genç nüfuslu az gelirli ülkelerden göçmenleri kendilerine çekeceği öngörülmektedir.

Sonuç olarak, büyük ölçüde ekonomik sebeplerden kaynaklanan küresel göçün dünyanın ekonomik bakımdan gelişmiş bölgelerine yöneldiği görülmektedir. Uluslararası göçün ülkenin gelişimi ve ekonomisi açısından pek çok olumlu tarafı olsa da eğer göç alan ülkenin mevcut ekonomisinde ve işgücü piyasasında yapısal sorunlar varsa göçün uzun vadedeki yararlarından çok kısa vadede piyasa dengesizliklerine sebep olabileceği değerlendirilmektedir. Uluslararası Göçün aynı zamanda toplumsal anlamda olumsuz etkilerinin azaltılması için de gerekli tedbirlerin ve düzenlemelerin göç eden nüfus kemikleşmeden uygulamaya geçmesi önem arz etmektedir. Örneğin Türkiye'deki mülteci sorunu göz önünde bulundurulduğunda 5 seneyi aşkın süredir devam eden ve devam edileceğine de kesin gözüyle bakılan mülteci sorununa ilişkin bazı düzenlemelerde geç kalındığı değerlendirilmektedir. Göç uygulamaları kapsamında Almanya örneğinin incelenerek altyapısal, sosyal ve sistemsel karşılaştırmalar yapıldıktan sonra uygun alanların Türkiye'ye adapte edilmesinin uzun vadede faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Genel olarak kayıt altına alma, göçmeni bireysel olarak değerlendirme, karşılıklı ihtiyaç duyulan alanları eşleştirerek uyumlaştırma eylemlerini bireysel olarak gerçekleştirdikten sonra entegrasyonun sağlanması daha sistematik ve sonuç odaklı bir yaklaşım sunmaktadır. Bununla birlikte göç alan tüm ülkelerin yasal mevzuat ve düzenlemeleri yaparken uluslararası kurallara ve yükümlülüklere de özen göstermesi gerekmektedir. Bu kapsamda hem işgücü ihtiyacını karşılamak üzere teşvik edici düzenli göç politikalarının geliştirilmesi[202] hem de kendi vatandaşlarının güvenliği ve huzurunu gözeterek gerekli tedbirlerin alınması uluslararası göçün bu anlamda uzun vadede olumlu sonuçlar getireceği sonucu pekiştirecektir.

---

[201] U.S.A. National Intelligence Council, "Global Trends 2030: Macro Trends ", 2012, https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf; Erişim Tarihi:10/05/2017

[202] http://www.orsam.org.tr/eski/tr/trUploads/Yazilar/Dosyalar/2012621_Rapor123tur.pdf

2.9. CİNSİYET AYRIMINI ÖNLEMEYE YÖNELİK POLİTİKALAR

Dünya genelinde kadınlar iş dünyasındaki bir dizi boyuttan etkilenmekte, ancak bunlardan birbiriyle ilişkili iki tanesi öne çıkmaktadır. Birincisi, mesleki ayrımcılık ve ücret farklılıklarıyla kendini gösteren işgücünün cinsiyete göre dağılımıdır ki bu unsurlar kadınların işgücü piyasasında karşılaştıkları eşitsizlikleri artırmaktadır. İkincisi ise, sosyo-kültürel normlar ve kalıplar kadınların işgücü piyasasındaki rollerini şekillendirmekte ve çoğunlukla kısıtlamaktadır. Bu normlar, eğitim ve becerilerdeki dünyadaki gelişmelere rağmen, işgücü piyasasındaki ayrımcılığı haklı kılarak mevcut eşitsizlikleri güçlendirmekte ve kaçınılmaz olarak kadınların işgücüne katılımını ve tercihlerini şekillendirmektedir. Bu iki boyut arasındaki etkileşim, iyi iş fırsatlarında toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin sürmesine neden olmaktadır. Birçok sektörde, kadınlar arasındaki katılım oranları erkek meslektaşlarınınkinden çok daha düşük ve katılım yaptıklarında kadınların işsiz kalma veya daha savunmasız çalışma biçimlerine daha fazla maruz kalma olasılığı ise daha yüksektir.[203]

Kadınlara yönelik cinsiyet eşitsizliklerini küresel olarak ele alabilmek için bu kapsamda dünyadaki son durumu ve eğilimleri yansıtmak faydalı olacaktır. Bu çerçevede WEF tarafından 2016 yılı için yayınlanan Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporunda[204] yer alan bazı göstergeler küresel açıdan cinsiyet ayrımını gösterme açısından yol gösterici olacaktır. 144 ülkenin değerlendirildiği raporda ekonomik katılım ve fırsatlar, eğitimsel kazanım, sağlık ve yaşam süresi ve siyasi güçlenme başlığı altında bilgiler bulunmakta olup istihdam eğilimlerine etki edebilecek bazı önemli bilgiler aşağıda paylaşılmaktadır;

- Dünyada cinsiyet eşitliğinde en iyi durumda olan ülke İzlanda olup, Finlandiya, Norveç, İsveç ve Ruanda onu takip etmektedir. Listenin son sırasında ise Yemen yer almıştır.
- Toplumsal cinsiyet eşitliğini gidermede en fazla ilerleme kaydeden ülke %12 ile Nikaragua olmuştur. Nikaragua'yı %11'lik ilerleme ile Nepal, Bolivya, Slovenya ve %10'luk ilerleme ile Fransa takip etmiştir.

---

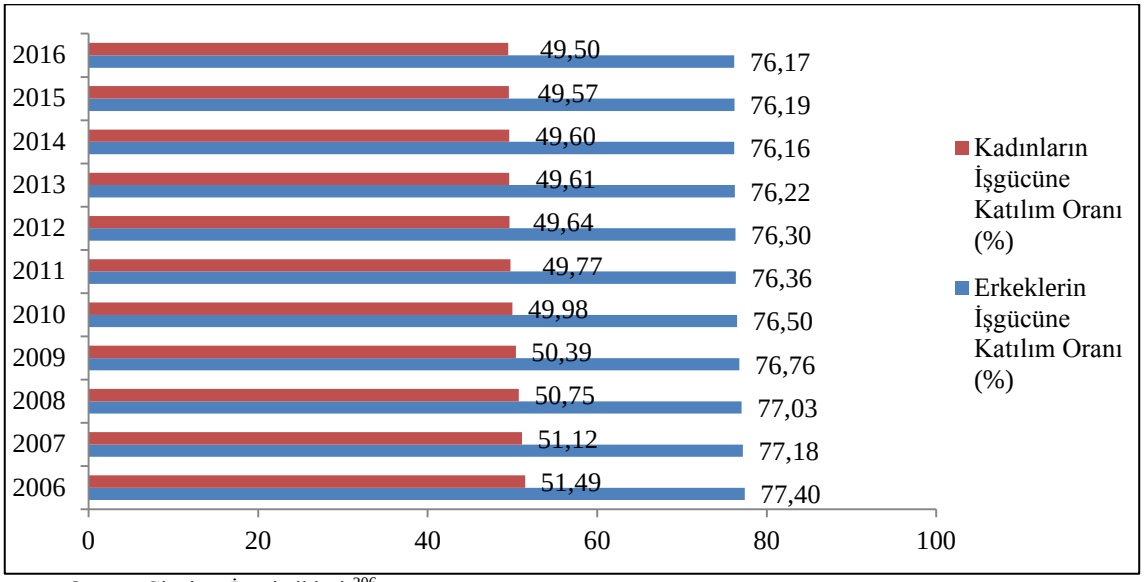
[203] ILO, "Social Employment Outlook", 2017a, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541211.pdf ; Erişim Tarihi: 01/05/2017

[204] WEF, "World Gender Gap Report ", 2016b, http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/infographics/ Erişim Tarihi: 02/05/2017

- Kadın ve erkek arasındaki ekonomik katılım ve fırsat eşitsizliği %59'luk oranla 2008 yılından bu yana en kötü değere ulaşmıştır.
- Kadın-erkek eşitliğinde bu yıl küresel çapta başı çeken İzlanda'da da kadınların istihdama katılım oranı %83, erkeklerde ise bu oran %87,13'tür.
- Küresel boyutta kadınlar erkeklerden günde 50 dakika daha fazla çalışmaktadır. Günlük 50 dakikalık fazla çalışma süreleri toplandığında ise kadınların erkeklerden yılda 39 gün daha fazla çalıştığı görülmektedir. Bu farklılığın Hindistan'da 50 güne kadar çıktığı görülmektedir.
- 2015 yılında kadın–erkek arasındaki ekonomik uçurumun kapanabilmesi için öngörülen tarih 2133 yılı iken, 2016 yılı raporuna göre bu tarih 2186 yılına kadar gerilemiştir. Yani dünyada kadın–erkek arasındaki çalışma eşitsizliğinin kapanması için tahminen 169 yıl geçmesi gerekmektedir.

Bu eğilimler, ücretsiz bakım ve ev işleri sorumluluğunu yüklenen ve aile işçiliği yapan kadınların aşırı derece artması ile ortaya çıkmaktadır.[205] Aşağıda dünyada cinsiyete göre istihdama katılım oranları, konunun daha net ortaya konulabilmesi için paylaşılmaktadır.

Şekil 14: Dünyada Cinsiyete Göre İşgücüne Katılım Oranları (15+ Yaş Üstü-%)



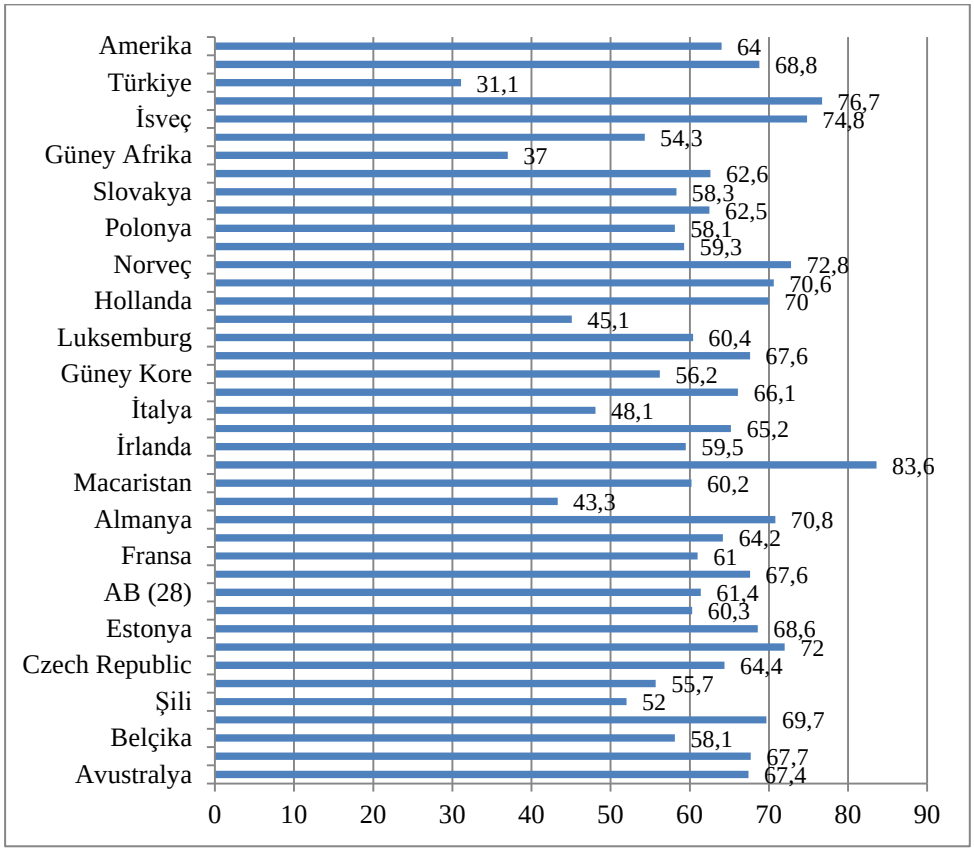
Kaynak: WB Cinsiyet İstatistikleri [206]

[205] ILO, "Women at Work Trends Report", 2016c, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457317.pdf ; Erişim Tarihi: 02/05/2017

[206] WB Cinsiyet İstatistikleri, http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?Code=undefined&id=2ddc971b&report_name=Gender_Indicators_Report&populartype=series#; Erişim Tarihi: 09/05/2017

İlk grafikte görüldüğü üzere son 10 yılda dünyada cinsiyet eşitsizliğine ilişkin eğilim yerini korumuş, cinsiyetler arasındaki işgücüne katılım oranı %26 oranı civarında kalmıştır. İşgücü piyasasında toplumsal cinsiyet eşitsizliğini önlemede önemli derecede ilerlemeler olmasına karşın, dünya genelinde özellikle gelişmekte olan ülkelerde işgücü piyasasındaki bu olumsuz durum halen devam etmektedir. Bu olumsuz durumu etkileyen en önemli coğrafyalar ise Afrika, Asya-Pasifik ve Arap ülkeleridir. [207] Mevcut durumda erkeklere göre kadın çalışan sayısı daha fazla iken, kadınlar hala erkeklerden daha kötü işlerde çalışmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ortalama olarak, bir kadın yaptığı saat başı çalışma için bir erkekten %19 daha az kazanırken, OECD ülkelerinde cinsiyete göre bu ücret farkı oranı %15'tir.[208]

Şekil 15: Dünyada Bazı Ülkelerde-Bölgelerde 2016 Yılı Kadın İstihdam Oranları (15+ Yaş Üstü-%)



Kaynak: OECD Kadın İstidam İstatistikleri[209]

[207] , http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541211.pdf
[208] https://www.oecd.org/turkey/Employment-Outlook-Turkey-EN.pdf
[209] OECD Kadın İstihdamı İstatistikleri; https://data.oecd.org/emp/employment-rate.htm; Erişim Tarihi: 09/05/2017

Yukarıdaki şekilde ise kadın istihdam oranlarında oldukça büyük bir fark ile (%31,1) Türkiye'nin 2016 yılında ne yazık ki en düşük kadın istihdam oranına sahip ülke olduğu görülmektedir. Türkiye bu çerçevede gelir seviyesi yüksek ve gelişmekte olan bir ülke olsa da kadınların istihdam oranının bu kadar düşük olması oldukça endişe vericidir. Sonuç olarak, kadınların, işgücüne katılım ve istihdam oranlarının daha düşük olması, daha yüksek işsizlik ve daha kırılgan istihdam biçimlerine girme olasılıklarının yüksek olması sebebiyle sosyal koruma mekanizmalarından da (işsizlik yardımı, emeklilik ve anne yardımları dâhil olmak üzere) daha az faydalanmaktadır.

ILO'nun 2016/17 sayılı Küresel Ücret Raporu'nda[210] ise, çoğu ülkede, eşit ücrete yönelik yasal mevzuatlar bulunmasına ve mevcut düzenlemelerde iyileşmeler yapılmasına rağmen saatlik ücret farklarının devam ettiği belirtilmektedir. Rapordan elde edilen tahminlerde, bazı ülkelerde ücret farkı sıfıra çok yaklaşırken (Bosna Hersek, Meksika) bazı ülkelerde (Azerbaycan, Benin) bu fark %40'a kadar çıkmaktadır. Bununla birlikte ücret eşitsizliğini etkileyen birçok farklı faktör olabileceği için cinsiyet boyutunun tam olarak ağırlığını tespit emek zordur. Ayrıca, kadınların düşük ücretli işlerde çalışma oranlarının daha yüksek oluşu, cinsiyetler arasındaki ücret eşitsizliğini ve yoksulluk riskini artırmakta, bu da çalışan yoksul nüfus içindeki kadın oranının oldukça yükselmesine katkıda bulunmaktadır.[211] WEF'in yayınladığı raporda[212] kadınların ortalama yıllık kazançlarının ise erkeklerin neredeyse yarısı (11.000-20.000 Dolar) olduğu belirtilmektedir.

Ücret ve işgücüne katılım oranlarının yanı sıra çalışan kadınların küresel işgücü piyasalarındaki durumunu genel olarak değerlendirmek üzere bazı araştırmalar da yapılmaktadır. Bunlardan birisi WB tarafından 137 ülkede farklı yıllarda gerçekleştirilip toplulaştırılan bir araştırma[213] olup, aşağıda bu araştırmada yer alan kadın çalışanların işgücü piyasaları ile ilişkili bazı göstergeleri verilmektedir.

---

[210] ILO, "Global Wage Report 2016/17: Wage Inequality in the workplace", 2016d, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_537846.pdf ; Erişim Tarihi: 09/05/2017

[211] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541211.pdf

[212] http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/infographics/

[213] WB Kurum Araştırmaları, 2017, http://www.enterprisesurveys.org/Data/ExploreTopics/gender#2 Erişim Tarihi: 09/05/2017

Tablo 9: Dünyada İşgücü Piyasasındaki Kadınlara İlişkin Farklı Göstergeler (15+ Yaş Üstü)

	Kadın İşletmeleri oranı (%)	**Üst Düzeyde Kadın Yöneticisi Olan İşletme Oranı (%)**	**Çoğunluğu Kadın Mülkiyetinde Olan İşletmelerin Oranı (%)**	**Tam Zamanlı İstihdam Edilen Kadın Çalışanların oranı (%)**	**İmalatta Tam Zamanlı İstihdam Edilen Kadın Çalışanların oranı (%)**	**İmalat Dışı Tam Zamanlı İstihdam Edilen Kadın Çalışanların oranı (%)**
Tüm Ülkeler (137 ülke*)	34,3	18,6	13,7	32,9	25,6	35,4
Doğu Asya&Pasifik	46,9	31,9	27,4	37,7	38,4	34,2
Avrupa&Orta Asya	30	18,6	12,3	38,1	35,1	43,5
Yüksek Gelirli OECD olmayan**	39,6	22,1	16,4	41,3	36,6	47,7
Yüksek Gelirli OECD ülkeleri	36,4	16,9	11,3	36,1	26,8	43,7
Latin Amerika & Karayipler	39,7	21,4	24,2	37	23	43,4
Orta Doğu&Kuzey Afrika	22,7	5,1	3,7	15,8	12,7	15,8
Güney Asya	18,4	11	9,6	18,3	19,8	18,4
Sahra Altı Afrika	32,7	15,9	12,9	29,2	19,6	31,3

Kaynak: WB Kurum Araştırmaları [214]

*Araştırma 137 ülkede yürütülmüştür.

**Antik Barbuda, Bahamalar, Barbados, Hırvatistan, Litvanya, St. Kitts ve Nevis, Trinidad ve Tobago, Uruguay

Yukarıdaki tabloda kadınlara ilişkin yalnızca istihdam oranları ile ilgili genel sonuçlara değil ekonomik açıdan da önemli göstergelere ulaşılmaktadır. Örneğin, dünyada en çok kadın işletmelerinin bulunduğu bölge Doğu Asya&Pasifik bölgesi olup imalatta tam zamanlı istihdam edilen kadın çalışanların oranı yine en yüksek olduğu bölge, bu bölgededir. Bununla birlikte en düşük oranlar Orta Doğu, Afrika ve Güney Asya'da görülmektedir. Kadınların tam zamanlı çalışma oranlarının en yüksek olduğu bölgenin ise yüksek gelirli OECD ülkeleri olduğu dikkati çekmektedir. Bu ülkeler aynı zamanda çoğunlukla gelişmiş ülkelerden oluştuğu için cinsiyet eşitliğine yönelik yasal çerçeve ve düzenlemeler bu ülkelerde daha düzgün uygulandığı değerlendirilebilir.

[214]WB Kurum Araştırmaları, http://www.enterprisesurveys.org/Data/ExploreTopics/gender#2 ; Erişim Tarihi: 09/05/2017

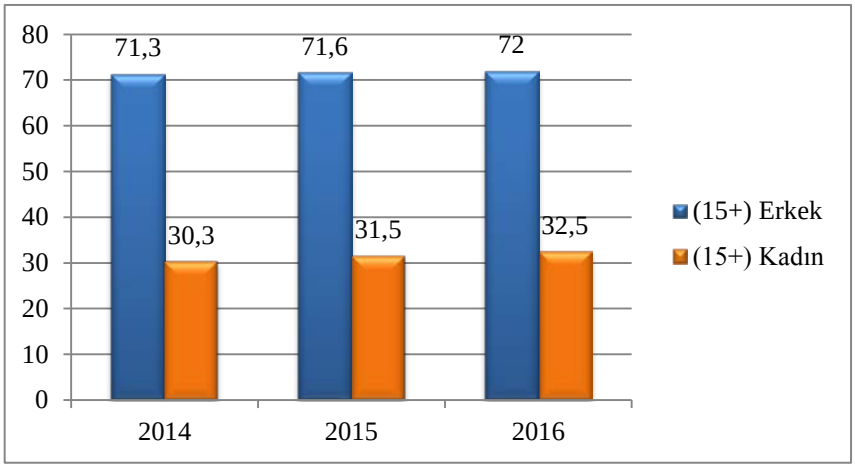
Küresel piyasalar incelendikten sonra Türkiye'ye ilişkin bilgilerin verilmesi de dünyada toplumsal cinsiyet eşitsizliğinde konumlanma açısından önem taşımaktadır. WEF tarafından yapılan araştırmada Türkiye'nin sonuçları ne yazık ki oldukça zayıf görünmektedir. Aşağıda bu araştırmanın cinsiyet bağlamında bazı sonuçlarına yer verilmektedir: [215]

- Türkiye 2015 yılında olduğu gibi 2016 yılında da cinsiyet eşitliğinde 130'uncu sırada yer almıştır.
- Türkiye 2015 raporunda [216] okur-yazar kadınlara göre 105'inci sırada yer alıyorken, 2016 raporunda ise 109'uncu sıraya gerilemiş durumdadır. En az ilkokul mezunu olan kadınların oranı 2015 raporunda %94 iken, 2016 raporunda %92'ye gerilediği görülmektedir. Üniversite mezunu kadınların oranı ise %73 ile 2015 ve 2016 yıllarında aynı kalmaya devam etmiştir.
- Sağlık ve Yaşam Süresi" başlığı ise Türkiye açısından cinsiyet eşitsizliğini tek kapattığı başlık olmuştur. Türkiye sağlık alanında 1 puan üzerinden 0,980 puan alarak 38 ülkeyle birlikte bu alanda ilk sırada yer almıştır.
- "Siyasi Güçlenme" başlığı Türkiye açısından yine gerilemenin olduğu bir başlık olup, Türkiye kadınların siyasete katılımında 2015 yılında 105'inci sıradayken 2016 yılında 113'üncü sıraya gerilemiştir.

Yukarıdaki bilgilerin yanı sıra OECD ülke raporunda[217] da %43 ile Türkiye'nin, OECD ülkeleri arasında en yüksek cinsiyet farkı oranına ve gelişmekte olan ekonomiler arasında da en yüksek orana sahip olduğu belirtilmektedir. Rapora göre, Türkiye'de kadınlar, erkeklerinkine göre daha zayıf iş kalitesi ile karşı karşıyadır. 2014'te, kadın işçilerin % 48'inin, erkeklerin ise, % 29'unun kayıt dışı işlerde çalıştığı ve kadınların erkeklere göre ortalamada yaklaşık %15 daha az kazandığı belirtilmektedir.

[215] http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf
[216] WEF, "World Gender Gap Report ", 2015, http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/economies/#economy=TUR; Erişim Tarihi: 09/05/2017
[217] https://www.oecd.org/turkey/Employment-Outlook-Turkey-EN.pdf

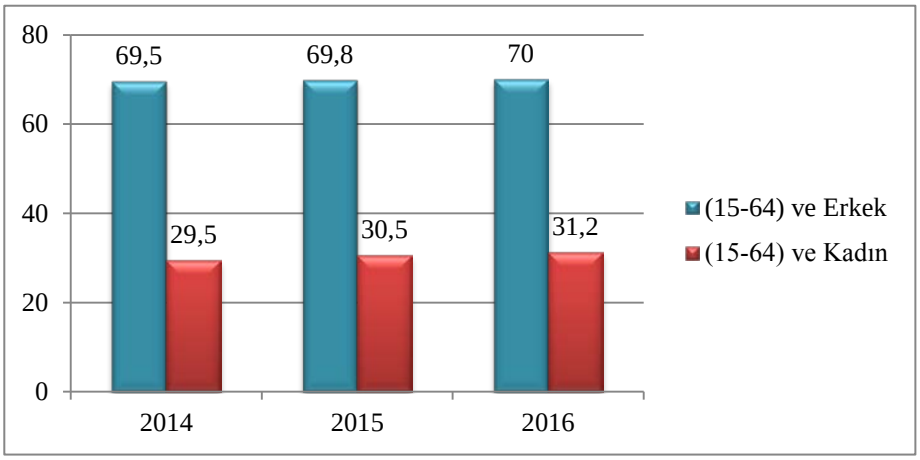
Tablo 10: Türkiye'de Cinsiyete Göre İşgücüne Katılım Oranları (15+ Yaş Üstü-%)



Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri [218]

Tablo 10'da Türkiye'de cinsiyete göre işgücüne katılım oranları görülmektedir. Tablodaki oranlardan da anlaşılacağı üzere kadınların işgücüne katılım oranları erkeklerin yarısından daha az olduğu dikkati çekmektedir. Bu oranlara baktığımızda cinsiyetler arası farkın burada da oldukça yüksek olduğu, erkeklerin kadınların istihdam oranını ikiye katladığı hatta aştığı görülmektedir. Aradaki bu derin farklar ne yazık ki Türkiye'nin gelişme potansiyelini de oldukça olumsuz etkilemektedir.

Tablo 11: Türkiye'de Cinsiyete Göre İstihdam Oranları (15-64 Yaş-%)



Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri [219]

[218] TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2017; https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr Erişim Tarihi: 09/05/2017
[219] TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2017; https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=102&locale=tr; Erişim Tarihi: 09/05/2017

Verilen oranlar ve araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere Türkiye'de kadınların işgücüne katılım ve istihdam oranları Dünya ve AB ölçeğine göre oldukça düşüktür. Türkiye'deki cinsiyet eşitsizliğine ilişkin bu zayıf sonuçların pek çok sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerin bazıları, eğitimde fırsat eşitsizlikleri ve ücret farklılıkları [220], mesleki ayrımcılık [221] ve sosyo-kültürel faktörler [222] olarak sıralanmaktadır. Kadınların evdeki işleri ile birlikte, çocuk ve yaşlılara bakım gibi konularla da ilgilenmeleri ve bunlardan herhangi bir maddi kazanç elde etmemeleri kadınların ekonomik alanda önüne çıkan en büyük engellerden birisidir. Bu durum hem işgücü piyasalarında bir eksik istihdam durumu yaratmakta hem de kadınlar ile erkekler arasındaki uçurumu gittikçe açmaktadır. Eksik istihdam sorunu da hem Türkiye hem de dünyada üretim, yatırım, tasarruf, tüketim, milli gelir gibi ekonomik göstergeler düşünüldüğünde en ciddi sorunlardan birini oluşturmaktadır.

Türkiye'deki işgücüne katılım oranının bu kadar düşük olmasının arkasında yatan temel etken kadının işgücüne düşük katılımıdır. Bu nedenle düşük olan kadın istihdam oranının arttırılması ve bununla bağlantılı olarak işgücü piyasasındaki toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin giderilmesine yönelik önlemlerin bir politika önceliği olarak benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. Hem işsizliği düşürmek hem de işgücüne katılımı arttırmak temelinde çifte bir sorunla karşı karşıya olunduğu göz önünde bulundurulursa, istihdam yaratmanın, makroekonomik politikaların öncelikli ve doğrudan hedefi haline gelmesi gerekliliği kaçınılmazdır.[223] Bu bağlamda, kadınların karşılaştıkları güçlükler ile savaşabilmek için istihdam çok boyutlu incelenerek gerçekçi mekanizmalar ve iyi tasarlanmış politikalar uygulanmalıdır.

Dünya Dördüncü Sanayi Devrimine girmekte ve bununla birlikte sanayinin pek çok kolunda ve iş tanımlarında radikal değişikliklerin olacağı değerlendirilmektedir. Bu değişiklikler kadın ve erkekler için farklı şekilde olacaktır. Örneğin otomasyona

---

[220] Çakır, Özlem, "Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı:31, 2008, s.30-33 http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi31/003%20ozlem%20cakir.pdf ; Erişim Tarihi: 09/05/2017

[221] Parlaktuna, İnci, "Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi", Cilt: 10, Sayı: 4, 2010, s.1218; http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423876917.pdf ; Erişim Tarihi: 09/05/2017

[222] Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği", Proje Kitabı, 2008, http://kadininstatusu.aile.gov.tr/data/542a8e0b369dc31550b3ac30/Toplumsal%20Cinsiyet%20Esitligi.pdf Erişim Tarihi: 09/05/2017

[223] T.C. Kalkınma Bakanlığı "İstihdam ve Çalışma Hayatı Özel İhtisas Komisyonu Raporu", 2014, s.2, http://www.cka.org.tr/dosyalar/Ozel%20Ihtisas%20Komisyonu%20Raporlar%C4%B1/%C4%B0stihdam%20ve%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fma%20Hayat%C4%B1%20%C3%96%C4%B0K%20Raporu.pdf ; Erişim Tarihi: 09/05/2017

dayanacak işler artık çalışan gerektirmeyecek, sadece robotlara ve makinelere neyi nasıl ne sürede yapması gerektiği komutunu verecek çalışanlara ihtiyaç olacaktır. Bu nedenle beklenen birçok radikal değişikliğin pek çok sektörde toplumsal cinsiyete dayalı boşlukları azaltma potansiyeli de bulunmaktadır. Bununla birlikte, aynı zamanda mimarlık ve mühendislik ve bilgisayar ve matematik gibi yüksek istihdam artışı beklenen iş kollarında mevcut durumda kadınların katılımı en düşük düzeydedir ve gelecekte de bu farklılığın iyice açılması da bir diğer olasılıktır.[224]

WEF tarafından 2016'da yayınlanan "İşlerin Geleceği" raporunda[225], kadınların işgücüne katılımının artık sadece sosyal bir konu olarak değil, aynı zamanda bir ticaret konusu olarak da algılandığı belirtilmektedir. Rapor kapsamında yapılan araştırmaya göre iş dünyasındaki birçok lider, eşitsizlikleri aşmanın büyüme için yeni fırsatlar açabileceğini öngörmekte ve bununla da kalmayıp kadınların işletmelerde önemli pozisyonlarda yer almasının da işletme performansını arttırdığını belirtmektedir. Aynı raporda kadınların en az istihdam edildikleri sektörlerin sırasıyla Temel Altyapı, Enerji, Lojistik-Mobilite ve Bilgi ve İletişim Teknolojisi (%16, %19, %19 ve %24) ve ücret farklarının ise en yüksek Tüketim Sektörü'nde (% 49), Mobilite, Finansal Hizmetler ve Yatırımcılar ile Temel ve Altyapı olduğu belirtilmektedir. Söz konusu raporda tüm sektörlerde yapılan araştırma sonucunda, 2015-2020 döneminde kadınların işgücü entegrasyonuna yönelik önündeki en büyük iki engelin yöneticilerin kadın çalışanlara/kadınlara karşı bilinçsiz önyargısı ve iş-yaşam dengesi eksikliği olduğu belirtilmektedir.

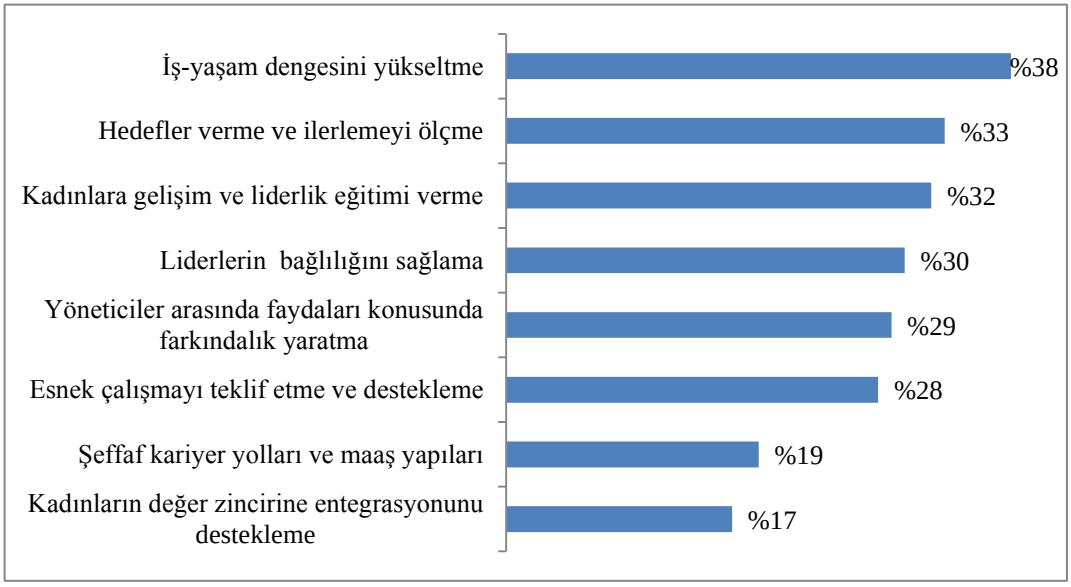
Amerika Milli İstihbarat Konseyi tarafından yayınlanan raporda[226] ise toplumsal cinsiyet eşitsizliklerine ilişkin gelecek modellemesi sonucunda 2030'a kadar bu alandaki değişimin tüm bölgelerde yavaşlamaya devam edeceği belirtilmektedir. Nispeten düşük ekonomik ve siyasi toplumsal cinsiyet eşitliğinin Ortadoğu, Güney Asya ve Sahra altı bölgesinden başlayarak diğer bölgelere yönelmeye devam edeceği ve cinsiyet eşitsizliğinin kapatılmasında en hızlı adımın Doğu Asya ve Latin Amerika'da tarafından atılacağı da vurgulanmaktadır.

Son olarak cinsiyet eşitsizlikleri konusunda sınıfa kalan ve yeterince önleyici ve azaltıcı tedbirlerin olmadığı ülkelerde ve bu ülkelerin özel işkollarında kadının işgücü

[224] http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
[225] http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
[226] https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf

piyasasına entegrasyonuna destek olmak üzere bazı stratejiler WEF raporu [227] kapsamında araştırılmış ve araştırmada her bir stratejinin önem oranı ile birlikte aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 12: Kadınların İşgücüne Entegrasyonu İçin Stratejilerin Önem Oranları



Kaynak: WEF İşin Geleceği Raporu [228]

Yukarıda belirtilen stratejiler, işverenler açısından kadınların istihdama katılımlarının desteklenmesi, kadınların işten çıkarılmalarının önüne geçilmesi, ücret eşitsizliklerini ortadan kaldırılması kısaca kadının istihdama entegre edilmesi amacı ile belirlenmiştir. Tahmin edileceği üzere kadınlar için en önemli strateji iş ve özel yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik stratejidir. Bununla birlikte kadın çalışanlara bakış açısının değiştirilmesi ve daha uyumlu ve kapsayıcı iş ortamları için işletme yöneticilerine ve liderlerine önemli görevler düşeceği yukarıdaki tablodan çıkan bir diğer önemli sonuçtur. Ancak, bu stratejilerin yanı sıra her alanda cinsiyet eşitsizliğinin önüne geçilmesi için hükümetler tarafından eğitimden, işgücüne kadar pek çok alanda birbiri ile uyumlu, özellikle işgücü piyasalarında pozitif ayrımcılığı destekleyen makro ölçekli politikaların hazırlanması gerekmektedir.

[227] http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
[228] http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

BÖLÜM III

Y KUŞAĞININ ÇALIŞMA HAYATINA YÖNELİK BEKLENTİLERİ

Ekonomi, demografi, siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi farklı bilimsel alanlarda kuşaklar konusunda elli yıldan fazla süredir çalışılmakta ve bu alanlarda geniş olarak incelenmektedir. Belirli tarihi olayların, bireylerin paylaştıkları doğum yıllarının ve bu dönemlere yönelik deneyimlerin kuşakların gelişmesinde büyük rol oynadığı belirtilmekte, ayrıca aynı doğum yıllarını paylaşan bireyler birbirlerini aynı grubun üyesi olarak tanımlarken diğerlerini farklı kuşak olarak görmektedir. Bu nedenle, aynı kuşaktan oluşan bireyler diğer kuşaklardan oluşan üyelerden çoğunlukla ayırt edilebilmektedir. Sadece doğum yılları değil sosyal ve tarihsel benzersiz deneyimler, bireylerin özelliklerinde kalıcı olarak değişikliğe sebep olmaktadır. Bu nedenle kuşakların farklılıklarının incelenerek sınıflandırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bölümde Y Kuşağı ile ilgili teorik çerçeve oluşturulmadan önce diğer kuşaklar ile ilgili genel bilgilendirmeler ve Y Kuşağına yönelik temel özellikler verilerek kuşaklara yönelik karşılaştırmalar yapılacak ve ilerleyen başlıklarda Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentileri detaylı olarak irdelenecektir.

3.1. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Günümüzde iş yaşamıyla ilgili akademik yayınlara, magazinlere, danışmanlık yayınlarına ve hatta gazetelere bakıldığında birçok farklı kuşaktan bahsedildiği ve bu kuşaklara yönelik pek çok farklı bilgiye ve araştırmaya yer verildiği görülmektedir. Farklı kuşaklar kapsamında farklı yaşta, bakış açısında ve farklı davranış sergileyen bireyler birada yaşamakta ve çalışmaktadır. Kuşakları birbirinden ayırabilmek için sosyolojik faktörlere bakılması gerekmektedir. Çünkü aynı kuşaktan olan insanlar benzeri tarihi ve sosyal tecrübeleri paylaşmaktadır ve bu ortak paylaşım ve anlayış, kuşakları etkilemekte ve diğer kuşaklardan ayrılmalarına yardımcı olmaktadır. Özellikle bireylerin yaşam olanaklarında, küresel olarak değişim yaratan unsurlar aynı zamanda kuşakların birbirlerinden ayrılmasına da sebep olmaktadır. Yaşanan bu değişimle

birlikte bireyin bakış açısı, beklentileri, algıları, hedefleri, ilgi alanları ve davranış özellikleri değişebilmektedir. [229]

Kuşakların birbirinden ayrılması ve her kuşağın kendine has özellikleri sebebiyle farklı kuşakların bakış açılarını, özelliklerini ve çalışma tarzlarını anlamlandırabilmek ve sağlıklı bir kültürel yapının inşasını sağlayabilmek içinöncelikle kuşakların sınıflandırmasının yapılması zorunlu hale gelmektedir. [230] Bu çalışmada Y Kuşağına ilişkin gerekli çerçeveyi oluşturmadan önce genel olarak kuşakların sınıflandırması ile ilgili bilgi verilmesinin ve farklı kuşakların tanımlanmasının kuşak kavramının ve farklarının ortaya koyulmasında faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, öncelikle kuşakların kronolojik olarak sınıflandırılması gerekmektedir.

Literatürde temel olarak kabul görmüş olan kuşaklar; Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, M Kuşağı ve Z kuşağıdır. Bu kuşaklara ilişkin farklı kronolojik sınıflandırmalar mevcut olmakla birlikte kuşakların ait olduğu dönem aralıkları ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Ancak, bu çalışmada kullanılacak kuşak sınıflandırması, genel olarak ulusal kaynaklarda kullanılan kuşak sınıflandırmalarına göre yapılmıştır. Bu kapsamda bahsi geçen kuşaklar [231];

i. Sessiz Kuşak (The Silent-Lost Generation), 1925-1945 arası doğanları,
ii. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers), 1946-1964 arası doğanları,
iii. X kuşağı (Generation X), 1965-1979 arası doğanları,
iv. Y Kuşağı (EchoMoomer/Millenials), 1980-1999 arası doğanları,
v. Z kuşağı (M Generation-İnternet Nesli), 2000 ve sonrası doğumluları

ifade etmekte olup, bundan sonraki bölümlerde Y Kuşağı ile ilgili detaylı bilgilendirme yapılmadan önce kronolojik sıraya göre kuşaklara ilişkin genel bilgiler paylaşılarak Ülkemizdeki dağılımlarına yer verilecektir. Türkiye'de tutulan TÜİK nüfus istatistikleri göz önünde bulundurularak yapılacak bu dağılımlarda sunulan veri setinin doğası gereği 5 senelik dönemler halinde verildiği için tüm kuşaklardaki nüfus bilgileri paylaşılırken 2 senelik bir kayma olmakta, paylaşılan verilerin de bu kapsamda değerlendirilmesi gerekmektedir.

---

[229] Wong vd.,a.g.m., s.878
[230] Adıgüzel vd., a.g.m., s.170
[231] Crampton Suzanne M. - John W. Hodge, "Generation Y Unchartered Territory", Journal of Business &Economics Research, Volume 7, N.4, April, 2009, https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewFile/2272/2320; Erişim Tarihi: 07/05/2017

3.1.1. Sessiz Kuşak

Sessiz Kuşak, 1925 ve 1945 yılları arasında doğmuş ve günümüzde 72 ile 92 yaş aralığında olan bireyleri kapsamaktadır. Bu kuşağın bulunduğu dönemde dünyada Büyük Buhran/Ekonomik Kriz ve II. Dünya Savaşı; Türkiye'de ise savaş sonrası Cumhuriyet Dönemi gibi gelişmeler yaşandığından bu kuşak mensuplarının çocukluk dönemleri büyük bir ekonomik sıkıntı ve yokluk içerisinde geçmiştir.[232]

Sessiz Kuşağı oluşturan bireyler İkinci Dünya Savaşının çıktığı yıllarda savaşa katılamayacak kadar küçük olmalarına rağmen savaşın acısını ve zorluklarını, en fazla yaşayan bireyler olduklarından "Savaş Kuşağı" olarak da bilinmektedir.[233] Türkiye'de bu kuşak döneminde doğanlar, savaş sonrasında bile gelecek kaygıları duyan bir kuşak olarak hayatlarını devam ettirmekte ve Buhran Kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşaktakiler, Büyük Buhran adı verilen ve tüm dünyayı etkileyen işsizlik sonrasında, dünyanın savaşının eşiğine geldiği, iş ve güvenlik kavramlarının hayat mücadelesinde rol oynadığı bir dönemde dünyaya gelen bireylerden oluşmaktadır. 1939-1945'li yıllar arasında doğanlardan oluşan bu kuşak, Türkiye'de savaşın yıkıcı atmosferi içerisinde her şeyden önce hayatta kalmanın önemini öğrenerek büyümüşlerdir. 1945'li yılların sonuna kadar Türkiye'de nüfus, eğitim ve sağlık alanlarında birtakım gelişmeler yaşanmışsa da bu dönemde yaşamış bireylerin yaşam standartlarının günümüze kıyasla oldukça yetersiz olduğu dikkat çekmektedir.[234]

Amerika Birleşik Devletleri The National Oceanographic ve Atmospheric Association Office of Diversity yaptıkları çalışmada[235] bu kuşak üyelerinin sessiz, kendine dönük, borçlarını ödemeleri ve sözlerine bağlı olmaları gerektiğine inanan, resmiyeti tercih eden ve otoriteye büyük bir saygı duyan özellikler taşıdığını belirtmişlerdir. Bu kuşağın üyeleri aynı zamanda risk almayı sevmeyen, takım çalışmasına ve işbirliğine güçlü bir şekilde kendilerini adayan sadık çalışanlar olarak tanımlanmıştır. Günümüz iş yaşamında sayıları nadir de olsa hala varlıklarını hissettiren

---

[232] Mücevher, Muhammed Hamdi, "X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları: SDÜ Örneği", Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2015
[233] Levickaite, R. "Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania", LIMES, 2010, 170-183, s.174
[234] Ayhün, a.g.e., s.98
[235] The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity "Tips to improve the interaction among the generations: Traditionalists, boomers, X'ers and nexters", 2006, http://dhr.state.ga.us/DHR-DFCS/DHR_DFCS-Edu/Files/Communicating%20Effectively%20between%20generations.doc ; Erişim Tarihi: 03/05/2017

Sessiz Kuşak aslında bugünkü iş yaşamının da temellerini atan kuşaktır. Eşsiz bilgi ve deneyimlere sahip olan bu kuşak, sahip oldukları pratik zekâları sebebiyle geçmişte işletmelerin kritik mevkilerinde söz sahibi olmuşlardır. [236]

Türkiye'de 1925 - 1945 yılları arasında doğan bireylerden oluşan Sessiz Kuşağa ilişkin nüfus bilgileri, yaş dağılımında ve cinsiyet kırılımında paylaşılmaktadır. Sessiz Kuşak Türkiye nüfusunun %3,21'ini teşkil etmektedir.

Tablo 13: Türkiye'de Sessiz Kuşağın Nüfus Dağılımı

Yaş Grubu	Toplam	Erkek	Kadın
75-79	1.202.050	512.607	689.443
80-84	809.325	336.206	473.119
85-89	401.758	136.238	265.520
90+	145.341	38.756	106.585
Toplam	**2.558.474**	**1.023.807**	**1.534.667**

Kaynak: TÜİK Nüfus İstatistikleri [237]

Bu kuşağın bir diğer ismi de "Gelenekselciler (Traditionalists)"dir. Bu kuşak bireylerinin o dönemde yaşanan ekonomik sıkıntılar, kıtlık, açlık, tasarruf etme ve işsizlik gibi bazı önemli olayların yarattığı baskılardan dolayı emin olmadıkları durumlara karşı tedbirli davranmalarına neden olmuştur. [238] Tedbirli davranmalarının yanı sıra risk almayı sevmemelerinin nedeni yukarıdaki sebeplerle aynıdır.

Sessiz Kuşağın iş hayatındaki durumuna baktığımızda ise, bu kuşaktaki çalışanların günümüz çalışma yaşamındaki en yaşlı grup olduğu görülmektedir. Günümüz çalışma yaşamında sessiz kuşak çalışanlarının nadir olmasının sebebi de pek çoğunun yaş sebebiyle emekli olmasıdır. Söz konusu kuşağın çalışma değerlerini; otoriteye ve kurallara saygı, iş yerine sadık, kanaatkâr, iş odaklı ve doyumu erteleme kavramları oluşturmaktadır. Sessiz Kuşak kategorisinde değerlendirilen çalışanların diğer kuşak grupları içerisinde işlerine en sadık çalışanlar olduğu ve iş değiştirme

[236] Zemke, Ron- Claire Raines-Bob Filipczak, "Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace", AMACOM, New York. (2000), s.4
[237] TÜİK Nüfus İstatistikleri, 31/12/2016, www.tuik.gov.tr; Erişim Tarihi: 05/05/2017
[238] Öz, Ülgen, "XYZ Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi", 2015, Atılım Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, s.5

kavramına inanmadıkları ifade edilmektedir. Söz konusu kuşak çalışanları işlerinde uzman olmak için işyerinde fedakâr davranışlar sergilemiştir.[239]

İş hayatında Sessiz Kuşak ile ilgili diğer önemli özellikler ise zorlu şartlardan geçtikleri için ödüllendirmede gecikmelerin yaşanabileceğini kabul etmeleri, iş yerinde çatışma yaşamamaya özen göstermeleri ve iş yerinde daha içine kapanık olup rahat davranabilme güdüsünün pek gelişmemiş olmasıdır.[240]

3.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Bebek Patlaması (Baby Boomers Kuşağı) Kuşağı, 1946-1964'lü yıllar arasında doğan bireylerden oluşmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonraki "nüfus patlaması" yıllarında doğan söz konusu 1 milyar bebekten ötürü "Baby Boomers" kuşağı olarak isimlendirilmiştir.[241]

İkinci Dünya Savaşından sonra azalan nüfusun hızlıca toparlanmasını sağlama, ekonomik buhranın etkilerinin azalması sonucunda ertelenen çocuk isteğinin yansıması ve daha iyimser bir döneme başlama hissi bebek patlamasının nedenleri arasında gösterilmektedir.[242] CQ Press (2007)'e göre Bebek Patlaması kuşağı, 1940-50'lerde yüksek doğum oranları ile şehrin çevresindeki yerleşim alanlarının gelişmesinde, 1960'larda kolej eğitiminin yaygınlaşmasında, uyuşturucu kullanımının artmasında, savaş karşıtı söylemlerin çoğalmasında, 1980'lerde politikada ve mal varlığı konusunda öncü olmakta ve son olarak 1990'larda emeklilik sistemlerinin ve fonlarının oluşturulmasında etkin rol oynamıştır. Harris Interactive Poll adlı kuruluşun yaptığı farklı nesillerin birbirine bakış açısı ve toplumdaki algılanışlarını sorgulayan bir kamuoyu araştırmasının sonuçlarına göre ise Bebek Patlaması Kuşağının, topluma olumlu etkisi en fazla olan, toplumsal bilinci en yüksek olan ve en üretken nesil olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır.[243]

---

[239] Özçay, Selim, "X ve Y Kuşak Çalışanlarının Birbirlerine İlişkin Algılarının İletişimlerine Etkileri", 2015, Ufuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, s.45
[240] Abrams Jennifer - Valerie Von Frank, "The Multigenerational Workplace" , 1st Edition, Corwin Press, 2014, s.7
[241] Ayhün, a.g.e., s.99
[242] Tolbize, Anick; "Generational differences in the workplace" Minneapolis, MN: University of Minnesota Research and Training Center on Community Living, 2008, http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf ; Erişim Tarihi: 03/05/2017
[243] İzmirlioğlu, Kerim, "Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", Muğla Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, 2018, (Akt. Didem Sever İşçimen, "Y Kuşağı Çalışanların İş Beklentilerinin Karşılanma Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık

Büyümeye, refaha, mal ve hizmetlere özlem duygusu taşıyan bu kuşak, harcama ve eğlenme eğilimli bir kuşak olmuştur. Batılı kapitalist ülkelerde, üretimin talebin gerisinde kalması, özellikle kapitalistleşme sürecinin gerisinde kalan ülkelerde "üret-sat" stratejisini beraberinde getirmiştir. Bunun karşıtlığı olan komünist blokta ise batı karşıtı politikalar geçerliliğini bu kuşak döneminde korumuştur. Bu kuşak, tam bir Doğu-Batı ikili dünyası içinde doğmuş, büyümüş ve 68'lileri yaratmış bir kuşaktır.[244]

Yukarıdaki Bebek Patlaması Kuşağının oluşmasında etken olaylardan bahsederken ağırlıklı olarak kuşak kavramının doğmasını sağlayan Amerika ve dünya piyasalarını etkileyebilen bazı ülkelerdeki büyük olaylardan bahsedilmiştir. Sonuç olarak tarihi, ekonomik, sosyal, politik veya teknolojik büyük değişimler sebebiyle kuşaklar farklılaşmaktadır Bebek Kuşağı insanları da, dünyayı alt üst eden iki büyük dünya savaşının izlerinin silinmeye çalışıldığı ve pek çok önemli teknolojik ve ekonomik gelişmelerin gerçekleştiği bir döneme tanık olmuştur. Türkiye'de ise Bebek Patlaması Kuşağı çok partili döneme geçişi ve ihtilal dönemlerini yaşamaları[245] ve teknolojiye geçişte Türkiye'nin ABD'ye göre geri kalması sebebiyle kuşağın geneline atfedilen bazı özelliklerin Türkiye'deki Bebek Patlaması Kuşağı bireylerinin bazı noktalarda uyum göstermeyeceği değerlendirilmektedir. Günümüzde Türkiye'de bu kuşağa mensup grupların başlıca verileri aşağıda yer almaktadır;

Tablo 14: Türkiye'de Bebek Patlaması Kuşağının Nüfus Dağılımı

Yaş Grubu	Toplam	Erkek	Kadın
55-59	3.715.736	1.855.171	1.860.565
60-64	3.342.948	1.636.510	1.706.438
65-69	2.412.537	1.132.464	1.280.073
70-74	1.680.492	763.121	917.371
Toplam	**11.151.713**	**5.387.266**	**5.764.447**

Kaynak: TÜİK Nüfus İstatistikleri[246].

Bebek Patlaması Kuşağı üyelerinin sayıca fazla olmaları toplumu yeniden biçimlendiren kuşak olarak da bilinmesini sağlamıştır. [247] Bu kalabalık bebek nüfusu

Arasındaki İlişki Bir Örnek Uygulama", 2012, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, s.14)

[244] Senbir, Hakan; Z Zor İnsan Mı?, 2004, Okuyan Us Yayınları, İstanbul, s.23-24

[245] Başgöze, Pınar- Nalan Aslıhan Bayar, "Eko Otellerden Hizmet Satın Alımında Kuşaklar Arası Farklılaşmalar Üzerine Bir Çalışma", Sosyoekonomi, Vol. 23(24), 2015, http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sosyoekonomi/article/view/5000113402/5000106070, Erişim Tarihi: 04/05/2017

[246] TÜİK, "Nüfus İstatistikleri, 31/12/2016", www.tuik.gov.tr; Erişim Tarihi: 05/05/2017

büyüdükçe, ihtiyaçlarına göre farklı sektörlerde her on yılda oldukça büyüme göstermiş ve bu da onların işkoliklik özelliğini başlatan ve adım adım ilerlemeye inanan bir kuşak olduğunu göstermiştir.[248]

Genel olarak literatür incelendiğinde bu kuşak bireylerinin rekabet özelliklerinin ön planda olduğu belirtilmektedir. Bebek Patlaması Kuşağı insanlarının iş ve yoğun rekabet saplantısı, bu kuşak mensuplarının işkolik olmalarına sebep olduğu kadar; bencil, yargılayıcı, iradeli ve özgüven sahibi kişiler olmalarına da neden olmuştur. Bu kuşakta, maddi başarı ve geleneksel değerler muhafazakâr yönetimden dolayı iş anlayışına egemen olmuştur.[249] Bebek Patlaması Kuşağı en tanınmış kuşak olup bunun en önemli sebebi bu kuşağın oldukça büyük bir kitleye sahip olmasıdır. Bebek Patlaması Kuşağının diğer bazı özellikleri; olumlu bir bakış açısına sahip olmaları, takım çalışmasına yatkın olmaları ve kişiler arası iletişimin yakın olduğu bir iş ortamında çalışmayı tercih etmeleridir. [250]

3.1.3. X Kuşağı

X Kuşağı 1965 ile 1979 yılları içinde doğan ve Bebek Patlaması Kuşağını takip eden kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bu terim, Douglas Coupland tarafından 1991 yılında yazılmış genç yetişkinlerin toplumda kendilerini keşfetmeye çalışmalarına ilişkin "Kuşak X: Hızlandırılmış Kültür için Masallar" adlı kitabına dayanmaktadır. [251] Nüfus olarak bir önceki kuşağa göre daha küçük boyutta olduklarından "bebek düşüşü–baby bust" olarak da ifade edilmektedirler. Kuşağa "twenty something" ve "f-you generation" diyenler de bulunmaktadır. Coupland kitabında "etiket"lere karşı çıkan kuşağın adını "X kuşağı" olarak ifade ederken, sonradan gelen kuşakların Y ve Z Kuşağı olarak isimlendirilmesine de zemin hazırlamıştır.[252]

X Kuşağı bir takım icat ve buluşlara şahitlik etmiş bir kuşaktır. Özellikle, teknolojik gelişmeler bu kuşağın iş yapış şekillerini önemli derecede etkilemiştir. Bu da

---

[247] Levickaite, a.g.e., s.171
[248] Öz, a.g.e., s.7
[249] Gurlaş, Muhammet Said, "Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Nişantaşı Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2016, s.8
[250]Abrams vd., a.g.e., s.7-.8
[251] Meier, Justin-Stephen F. Austin-Mitchell Crocker, "Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges ",The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol.6, Num. 1, 2010, s.68
[252] Saracel, Nükhet-Özlem Taşseven-Ece Kaynak, "Türkiye'de Çalışan Y Kuşağında İşTatmini-MotivasyonİIişkisi", Social Sciences Research Journal, Volume 5, Issue 1, 2016, s.52

teknolojiyi hayatlarına dâhil etmeyi zorunlu kılmıştır. X Kuşağı; petrol krizi, ekonomik sarsıntılar, 68 kuşağı üniversite olayları, sağ-sol çatışmaları ile büyümüş bir kuşaktır. Dönemin en önemli olayı ise televizyonun evlere girmesi ve tek kanallı dönemdir.[253]

Türkiye açısından bu kuşak, ara kuşak anlamına gelen geçiş dönemi çocukları olarak adlandırılmıştır. X Kuşağı, değişen dünyanın dinamiklerinin acımasızca yüzlerine çarptığı, olabildiğince kanaatkâr, toplumcu, sadık ve idealist bir kuşaktır. X Kuşağının geçiş dönemi olarak adlandırılmasının nedeni; söz konusu yıllarda dünyanın önemli değişimler ve dönüşümler yaşamaya başlamasından kaynaklanmaktadır.[254]

X Kuşağı döneminde, savaş sonrası kapitalist sistemin canlandırılabilmesi için, Keynesyen politikalar uygulanarak sosyal devlet inşa edilmiş ve böylece refah ortamı yaratılmıştır. Her kesimi kucaklayan bu refah artışı, maliyetinin devletlerinin gücünün çok üstüne çıkması ve 70'li yıllarda yaşanan petrol krizinin dev işletmeleri dar boğaza sokmasıyla birlikte sona ermiş ve yerini liberal politikalara bırakmıştır.[255] Böyle bir ortamda hayata gözlerini açan X Kuşağı mensupları, bir anlamda Bebek Patlaması Kuşağının refah içinde bir hayat sürmesinin faturasını ödemek zorunda kalmıştır. Çalkantılı bir dünyanın belirsizlikleriyle mücadele etmek zorunda kalan X Kuşağı, bu yüzden "Kayıp Kuşak" olarak da adlandırılmaktadır. Yaşadıkları gelecek kaygısı; bu kuşağı çok çalışmaya, kariyer yapmaya ve daha çok para kazanmaya odaklamıştır.[256]

Eğitim, sağlık ve nüfus alanında görülen çarpıcı değişimler 1965'li yıllardan 1979'lu yıllara kadar geçen 14 yıllık zaman diliminde bile Türkiye'nin çarpıcı değişim ve dönüşümlere uğradığını, hayat standartlarının önemli düzeyde iyileştiğini ifade etmektedir. Söz konusu dönemde yaşam şartlarında görülen olumlu gelişmeler, bireylerin davranışları üzerinde de etki yaratmış, bireylerin parasal konular dışında, sosyal yaşamla ilgili unsurlara önem vermelerini beraberinde getirmiştir.[257] Günümüzde Türkiye'de bu kuşağa mensup grupların başlıca nüfus verileri Tablo 15'de yer almaktadır;

---

[253] Özçay, a.g.e., s.46
[254] Senbir,a.g.e., s.24
[255] Altuntuğ, Nevriye, "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2012, s. 203-212.
[256] Mücevher, a.g.e., s.11
[257] Erhün, a.g.e., s.100

Tablo 15: Türkiye'de X Kuşağının Nüfus Dağılımı

Yaş Grubu	Toplam	Erkek	Kadın
40-44	5.634.317	2.833.655	2.800.662
45-49	4.748.514	2.412.875	2.335.639
50-54	4.756.244	2.381.640	2.374.604
Toplam	**15.139.075**	**7.628.170**	**7.510.905**

Kaynak: TÜİK Nüfus İstatistikleri [258]

Bu kuşağın özellikleri de "Bebek Patlaması" Kuşağında olduğu gibi, Türkiye'de farklılık göstermektedir. Örneğin, Amerika'da boşanma oranlarının yüksek olması veya her iki ebeveynin çalışıyor olması sonucunda evde yalnız büyüyen, bilgisayar oyunlarıyla zamanını geçiren ve bireyselliğine düşkün olan bir kuşak ortaya çıkmıştır.[259] Ancak Türkiye'de aile yapısı daha çok birbirine bağlı ve bireysellikten uzak olmayı sağlayan bir yapıdadır. Yurtkuran ve arkadaşlarının 2009 yılında yayınladıkları araştırmaya göre, Türkiye'deki boşanma oranlarına bakıldığında, diğer ülkelere kıyasla düşük orana sahip ülkelerden biridir. ABD ise en yüksek boşanma oranına sahip ülkeler arasında yer almaktadır. Aile özellikleri bakımından farklılaşan ve dönemin çocuklarını etkileyen özellikler bakımından, yukarıda bahsedilen özelliklerin birçoğu Amerika için geçerli olup, Türkiye'deki kuşak özelliklerinin daha farklı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. X kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağının çocuklarıdır. Büyük bir kısmının kariyerleri şuan yönetici-lider konumundadır. Bu kuşak, Y Kuşağını yönetmekte, bir taraftan da anne-baba veya abi-ablasını oluşturmaktadır.[260]

Birçok araştırma, X Kuşağının bazı önemli karakteristik özellikleri gösterdiğini belirlemiştir. Mesela, Santos ve Cox yaptıkları çalışmada, X Kuşağının, çalışma saatlerinin esnek olduğu, bağımsızlığın sağlandığı, ilginç ama aynı zamanda zorlayıcı işlerin olduğu ve kişisel gelişim için sürekli fırsat yaratılan işyerlerini tercih ettiklerini tespit etmiştir. Çünkü bu kuşakta yer alan çalışanlar, çalıştıkları işe, kendilerine yetki verilen ve kendi kendilerine yapmayı tercih ettikleri çeşitli görevler olarak

[258] TÜİK, "Nüfus İstatistikleri", 31/12/2016, www.tuik.gov.tr; Erişim Tarihi: 05/05/2017
[259] Saracel vd., a.g.m., s.52
[260] Aygenoğlu, Kübra, "X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2015, s.11-12

bakmaktadır.[261] X Kuşağı, kendi vasıflarına ve yeteneklerine bağımlı olup görevlerini gerçekleştirmek için kendi değerlendirmelerine güvenmektedirler.

Ayrıca X Kuşağı kariyer gelişimlerine de önem vermekte, gelecekteki kariyer projeksiyonlarına yönelik pazarlık güçlerini artırabilmek için profesyonel niteliklerini geliştirmeye odaklı olmaktadır. Bir işyerinde kalıp çalışmak veya ayrılmak arasında karar vermeleri, o işyerinde profesyonel gelişime ne kadar olanak tanıdıklarına ve direkt ve hemen ödüllendirme ve takdir görüp görmediklerine bağlıdır. [262] Altimier yaptığı çalışmada, X Kuşağı çalışanlarının işten işe geçişe direnç göstermediğini ve bir işyerinde uzun süre kalma konusunda ilgilerinin gittikçe azaldığını, yeterli ve rekabet edebilir yetenekleri ile iş değiştirmenin yüksek kariyer beklentilerini ve daha yüksek ücret beklentilerini karşılayacağını tespit etmiştir. [263]

Literatür genelinde de X Kuşağına yönelik yapılan çalışmalarda bu kuşağın karakteristik özellikleri yukarıda belirtilen hususları destekler şekilde; kariyer odaklı, iş yaşam dengesine dikkat eden[264], eleştirel, yeni teknolojiye uyum sağlamaya açık olan ve işinde anlık geri bildirimleri tercih eden bireyler[265] olarak özetlenmektedir.

3.1.4. Y Kuşağı

Bu çalışmada odaklanılan Y Kuşağı, literatür kaynaklarına göre doğum yılı 1978'e kadar inmekte üst sınırı ise 2002 yılına kadar çıkabilmektedir. Genel olarak Y Kuşağı mensupları 1980 ile 1999 yılları içinde doğan bireyleri içine aldığı birçok kaynakta geçmektedir. [266] Literatürde Y Kuşağı, Millennials (Milenyum Kuşağı),

---

[261] Santos, Susan-Karen Cox, "Workplace adjustment and intergenerational differences between matures, boomers, and Xers"Nursing Economics; Pitman18.1 (Jan/Feb 2000),.s.9

[262] Tan Shen Kian- Wan Fauziah Wan Yusoff, "Generation X And Y And Their Work Motivation", Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship, 2012, 396-408, http://eprints.uthm.edu.my/3431/1/MGT071.pdf ; Erişim Tarihi: 03/03/2017

[263] Altimier, Leslie, "Leading a New Generation", Newborn and Infant Nursing Reviews, Volume 6, Issue 1, March 2006, s. 8

[264] Cole, Gene- Laurie Lucas- Richard Smith, "The debut of Generation Y in the American workforce", Journal of Business Administration, 1, 2002, s.1-10.

[265] Gürsoy, Doğan- Thomas, A. Maier- Christina G. Chi, "Generational Difference: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce", International Journal of Hospitality Management, 27, 2008, s.450

[266] https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewFile/2272/2320

Generation Next (Gelecek Kuşak), Digital Generation (Dijital Kuşak), Echo Boomers (Eko Patlaması) ve Nexters (Bir Sonrakiler) gibi farklı isimlere de sahiptir.[267]

Y Kuşağı kavramı Millennials olarak ilk defa 1987 yılında yazarlar William Strauss ve Neil Howe tarafından milenyumda (2000 yılında) liseden mezun olacak çocukları tanımlanmak için kullanılmış, daha sonrasında ise, 1993 yılında Advertising Age isimli dergide X kuşağından sonra gelen ergen grubu tarif etmek için Y Kuşağı olarak tanımlanmıştır.[268] İngilizcedeki WHY (Niçin) kelimesindeki Y harfinin sorgulayıcı yapısı sebebiyle bu kuşağı tanımlamak için Y harfi kullanılmıştır.[269]

Y Kuşağı teorik olarak Amerikan kültüründe X Kuşağından sonra gelen kuşaktır. Bu kuşak Vietnam Savaşı sonrasında dünyanın dört bir yanındaki ülke insanlarının bir nevi topluca yarattığı ilk küresel kuşaktır. Vietnam Savaşı'nın başladığı 1964 yılında ABD'deki iktisatçılar tarafından kontrol edilebilecek yeni bir kuşak yaratmak amacıyla X Kuşağı planı ortaya koyulmuş fakat küresel dünya ile ilişki kurulamadığından Y Kuşağı çalışmaları başlatılmıştır. Bu kuşağı tanımlamak için belirlenen ana temalar iletişim (1977), uygarlık (1977), teknoloji (1980) ve küreselleşme (1981) olarak seçilmiştir. Bu kuşağın takibi 2001 yılında George Bush'un ABD Başkanı olması ve kuşak amaçlarını anlamsız görmesiyle sona ermiştir.[270] Ancak 2004 seçimlerinde ABD'de demokratların seçimiyle tekrar kuşakların takibi veya yeni bir kuşak yaratılmasına ilişkin çalışmaların tekrar başlatılmış olabileceği değerlendirilmektedir.[271]

Y Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağının çocukları ve X Kuşağının kardeşleridir. "Küresel Vatandaşlar" olarak da anılan bu grubun ilk üyelerine aileleri, öğretmenleri ve akıl hocaları tarafından dünyada bir fark yaratabilecekleri söylenmiş ve o zamandan beri bunu kanıtlamaya başlamışlardır. 1960'lı yıllardan sonra gelen sosyal açıdan farkındalığı en yüksek kuşak Y Kuşağı olup, yoksulluktan çevreye, sağlıktan yerel topluluk programlarına kadar birçok sosyal alanda Y Kuşağı üyeleri etkin olmaları ile

---

[267] Toruntay, Hatice, "Takım Rolleri Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011, s. 75
[268] https://en.wikipedia.org/wiki/Millennials#cite_note-4, Erişim Tarihi: 11/04/2017
[269] Pekala, Nancy. "Conquering the generational divide." Journal of Property Management, November.-December, 2001, s. 30
[270] https://tr.wikipedia.org/wiki/Y_nesli, Erişim Tarihi: 11/04/2017
[271] Türk, Aycan; Değişimi Değiştiren Geleceği Dönüştüren Y Kuşağı, Kafekültür Yayıncılık, 3.Basım, 2017, s. 14

farklılıklarını göstermektedir.[272] Ayrıca ebeveynleri önceki kuşakların ebeveynlerinden çok farklı olan bu kuşaktakiler, çocuğunun iyi şartlarda büyüyebilmesi, iyi bir eğitim alması ve güvende olması konusunda daha aktif rolleri olan annelere ve babalara sahiptir. İş, eğlence ve sosyal aktiviteler bu kuşakta iç içe geçmiştir. Çeşitlilik ile büyüyen bu kuşak, nerdeyse yok sayacak ölçüde insanlar arasındaki etnik farklılıkları dikkate almamaktadır.[273]

ABD'de bu kuşak üzerinde önemli etkilerin özellikle 1990-2000 yıllarında gerçekleştiği görülmektedir. Bu olayların en önemlileri; terörizm, kahramanlık, vatanseverlik ve küreselleşmeye yönelik olanlardır. ABD'de meydana gelen 11 Eylül 2001 saldırıları, silahlı okul baskınları ve bunları televizyondan izleyerek büyüyen ve etkilenen bu kuşak, polis memurları, itfaiyeciler ve belediye başkanları olmuştur. Bu kuşakta Vietnam Savaşı'ndan sonra azalma gösteren vatanseverlik duyguları yeniden canlanmıştır.[274]

Y Kuşağını en çok etkileyen unsur ise internet ve teknolojik gelişmelerdir. Y Kuşağı internet kuşağı[275] olarak da bilinmektedir. Bu kuşakta olan bireylerin en önemli özellikleri teknolojiye olan yatkınlıklarıdır. Teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocukları olan Y Kuşağı üyeleri bilgisayar, internet ve cep telefonu teknolojileri ile büyümüşlerdir. [276]

Y Kuşağı, teknoloji becerilerini yaratıcı bir şekilde sahip oldukları görevleri ilerletmek ve sonuçlar almak için kullanırlar. Özellikle internet kullanımında uzmanlaşmaları sayesinde, çoklu kimlikler edinmişlerdir. İnternetin sanal dünyası gerçek dünya algısının yerine geçerek, insanların kendilerini ve ilişkilerini bu sanal dünyanın sunduğu semboller üzerinden kurmalarına yol açtığı için, üretime dayalı dünya algısında bir kırılma yaratarak, tüketim dünyasının kapısını aralayan ilk kuşak olma unvanını taşımaktadırlar. [277] Ayrıca internet ve teknoloji ile birlikte, hız, alternatif gerçekliklerin artması, sürekli değişim olgusu bu kuşağın sabırsız, bireyci, sonuç odaklı,

---

[272] Carolyn- Bruce Tulgan, "Managing Generation Mix: Second Edition From Urgency To Opportunity", 2006, https://downloads.hrdpressonline.com/files/7320080417162646.pdf; Erişim Tarihi: 23/04/2017
[273] Çemberci, Murat vd.; "Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi", Academic Journal of Information Technology Cilt 5, Sayı:15, 2014 Bahar, s. 61
[274] Pekala, a.g.m., s.31
[275] Keleş, a.g.m., s.131
[276] Senbir, a.g.e., s.25
[277] Altuntuğ, a.g.e., s.207

özgüvenli, her şeyi hemen isteyen ve hemen tüketen ve buna karşılık bir bedel ödemek de istemeyen, hız tutkunu bir kuşak yapmıştır.[278][279]

Türkiye'de "1980 Kuşağı" olarak da adlandırılan Y Kuşağı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin doğduğu yılların çocuklarıdır. Türkiye'de, bu kuşağın çocukluk yıllarında önce televizyon evlere girmiş ve sonraki yıllarda da çok kanallı döneme geçilmiş[280] ve son olarak bilgisayarın ve internetin kullanılmaya başlaması ile bu kuşak teknolojik evrime girmiştir. Bayhan Türkiye için Y Kuşağının 1981-2000 arasındaki dönem yerine 1991-2010 yılları arasında doğanlardan oluştuğunu savunmuştur. Çünkü bu üç teknolojinin Türk toplumunda yaygın olarak kullanılmaya başlamasının bu yıllara denk geldiğini belirtmiştir. Diğer taraftan Y Kuşağını da ikiye ayırmış, Y Kuşağı ve sonrasında gelecek tüm kuşaklara "dijital yerli" olarak adlandırırken, Y Kuşağından önceki üç kuşağı (sessiz, baby-boomers, X) "dijital göçmen" olarak tarif etmiştir. Bu nitelendirmeyi de 1991 öncesi doğanların dijital imkânlara karşı doğal tepkilerinin onları kullanmamak olduğunu belirterek bu dijital imkânları kullanmaya zorlandıklarını; dijital olmayan dünyadan bilgisayar, cep telefonu ve internet dünyasına "mahalle baskısıyla" adeta göç ettirildiğini önermiştir. [281] Yabancı literatürde olduğu gibi yerli literatürde de kuşakların başlangıç ve bitiş tarihleri üzerine kesin değerlendirmeler yapılamadığı için bu noktada Y Kuşağının geniş kapsamda 1980-2000 yılları arasında doğanları kapsadığını söylemek daha doğru olacaktır. Aşağıda Türkiye'de Y Kuşağına giren nüfusun cinsiyet bilgileri ve toplam sayıları paylaşılmaktadır.

Tablo 16: Türkiye'de Y Kuşağının Nüfus Dağılımı

Yaş Grubu	Toplam	Erkek	Kadın
20-24	6.365.723	3.247.764	3.117.959
25-29	6.246.041	3.169.360	3.076.681
30-34	6.310.411	3.196.645	3.113.766
35-39	6.494.333	3.275.175	3.219.158
Toplam	**25.416.508**	**12.888.944**	**12.527.564**

Kaynak: TÜİK Nüfus İstatistikleri [282]

[278] Ordun, Güven, "Millennial (Gen Y) Consumer Behavior, Their Shopping Preferences and Perceptual Maps Associated With Brand Loyalty", Canadian Social Science, 11 (4), 2015, http://www.cscanada.net/index.php/css/article/view/6697; Erişim Tarihi: 04/03/2017

[279] Pew Research Center, "Millenials: A Portrait of Generation Next", Report, 2010, http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf ; Erişim Tarihi: 04/03/2017

[280] Kuyucu, Mihalis, "Y Kuşağı ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:13 Sayı:4950, 2014, s.60

[281] Bayhan, a.g.e., s.8

[282] TÜİK, "Nüfus İstatistikleri, 31/12/2016", www.tuik.gov.tr; Erişim Tarihi: 05/05/2017

Türkiye genç nüfusa sahip bir ülke olarak, Y Kuşağının nüfus içinde oranı X Kuşağından daha büyüktür.[283] Refah düzeyi yüksek, iletişim ve bilgi teknolojilerinin patladığı bir dönemde dünyaya gelen Y Kuşağı, televizyon, telefon ve internet ile yakın ilişkileri sebebiyle dünyadaki gelişmelerden haberdar olmuşlardır. Bu yüzden iletişimin yeri bu kuşakta oldukça önemlidir. İş, eğlence ve sosyal aktiviteler bu kuşakta iç içe geçmiştir. Çeşitlilik ile büyüyen bu kuşak, insanlar arasındaki etnik farklılıkları dikkate almamaktadırlar.[284] Sahip oldukları özellikler ve imkânlar ile Y Kuşağının dünyada ve Türkiye'de kısa vadede iş hayatında baskın rolü sahipleneceği öngörülmektedir. Bu kapsamda Y Kuşağı bu çalışmanın ana temalarından birini oluşturduğundan bu bölümde diğer kuşaklar gibi bu kuşağa yönelik de genel bilgilere yer verilmekte olup ilerleyen bölümlerde bu kuşak ile ilgili özel olarak çok daha detaylı bilgilendirmeler ayrıca sunulacaktır.

3.1.5. Z Kuşağı

"Dijital yerliler", "medya kuşağı", "com kuşağı", "net kuşağı" gibi isimlerle anılan Z Kuşağı geleceği simgeleyen bir kuşaktır. Bu kuşağın üyelerine "Kuşak I", "İnternet Kuşağı", "Instant Online (her daim çevrimiçi)", "Next Generation (sonraki nesil)" ya da "iGen" adları da verilmektedir. Bu kuşak aynı anda birçok işi (multitasking) yapabildiği için pek çok kaynakta araştırmacılar tarafından M Kuşağı olarak da adlandırılmaktadır. Z Kuşağının hangi yıllar arasında doğduğu konusunda araştırmacılar kesin bir yargıya varamamışlardır. Kimi araştırmacılar 1990'ların ortası ve 2000'li yılların sonunda doğanları bu kuşaktan sayarken, kimi araştırmacılar da 2000'li yılların başından bugüne kadar olan zaman dilimini Z Kuşağı olarak tanımlamaktadırlar.[285] Strauss ve Howe ise bu kuşağı aşırı bireyselleşme ve yalnızlık yaşayacaklarından dolayı "Yeni Sessiz Kuşak" olarak da tanımlamaktadırlar.[286]

Z Kuşağının aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme becerileri çok gelişmiş olduğu için insanlık tarihinin, el, göz, kulak vb. gibi motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesli olarak görülmektedir. Ancak bu avantajlarının, bir yandan da dikkat ve konsantrasyon zorluklarıyla dezavantaja da dönüşebileceği düşünülmektedir. Yaratıcılığa izin veren aktivitelerden hoşlanmaktadırlar. Uzun dönemli hafızaları,

---

[283] TÜİK, "Nüfus İstatistikleri, 31/12/2016", www.tuik.gov.tr; Erişim Tarihi: 05/05/2017
[284] Aygenoğlu, a.g.e., s.12
[285] Mücevher, a.g.e., s.16
[286] Akdemir vd., a.g.e., s.15

ezberden çok oyun, hikâyeleştirme ve hayallerle etkin hale gelebilmektedir.[287] Her ne kadar bu neslin iddia edildiğinin aksine dijital bilgi ve becerileri ekstra bir eğitime ihtiyaç duymaksızın sahip oldukları spekülasyonu eleştiri alsa da yeni nesil için internet teknolojileri ve dijital donanımların günlük hayatın bir parçası olduğu aşikârdır. Bu nedenle, geleneksel öğrenme yöntemleri ve ortamlarının daha önceki kuşaklarda olduğu gibi onların dikkatlerini çekmede yeterli olamayacağı düşünülmektedir.[288]

Bu kuşak henüz çalışma hayatına aktif olarak geçmediği için iş yaşamı ve çalışma hayatına yönelik literatürde çok fazla bilgi bulunmamaktadır. Ancak, Z Kuşağına yönelik olarak, çalışmış oldukları organizasyona karşı sadık olmamaları, çalışırken azim ve hırsla çalışmamaları, çabucak sıkıldıklarından kolayca vazgeçebilecek olmaları gibi öngörüler ile gelecekte şirketlerin ellerindeki bu yetenekleri tutmakta zorluk çekebilecek olması, kuşak üyelerinin standart işleri yapmak istemeyecek olması ve her şeyi kişiselleştirmek istemeleri gibi ihtimaller olumsuz özellikleri arasında sayılmaktadır.[289] Hiyerarşiye karşı soğuk durdukları ve iletişime açık oldukları için çalıştıkları yerlerin organizasyon yapılarını değiştirecekleri düşünülmektedir. Bu kuşağın üyeleri olan çocuklar her şeyin kendilerine uygun olarak kişiselleştirilmesini bekledikleri için tüm yöneticilerin bireysel bakış açısı geliştirmesi gerekeceği ileri sürülmekte ve bu sebepten ötürü bireye yatırım artacak gibi gözükmektedir.[290] Diğer yandan, yaratıcılık, hak arama, farklı sosyolojik gruplarla ilişkiler konusunda da diğer kuşaklardan daha başarılı olmaları, Z Kuşağının iş hayatında elde edebileceği başarıları olarak öngörülmektedir[291], ancak bunların yalnızca tahmin olduğu da unutulmamalıdır.

Türkiye'de 2000'den sonra doğanlardan oluşan bu kuşak aynı zamanda 'Kristal Nesil' olarak da adlandırılmaktadır. Uzmanların 'derin duygusal' sıfatıyla nitelendirdiği bu kuşağın[292] dönem aralığı henüz tamamlanmadığı için nüfus artış oranına göre bu kuşaktakilerin sayısının da değişiklik göstermesi beklenmektedir. TÜİK'in 2016 yılındaki verilerine göre Z Kuşağının nüfus sayısı ve diğer bazı bilgileri Tablo 17'de gösterilmektedir;

---

[287] Toruntay, a.g.e, s. 81-82
[288] Somyürek, Sibel, "Öğrenme Sürecinde Z Kuşağının Dikkatini Çekme: Artırılmış Gerçeklik", Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama, Cilt:4 Sayı: 1, 2014, s.66
[289] Gurlaş, a.g.e., s.11
[290] Toruntay, a.g.e., s.82
[291] Aydın ve Başol, a.g.e., s.4
[292] Adıgüzel vd., a.g.e., s. 174

Tablo 17: Türkiye'de Z Kuşağının Nüfus Dağılımı

Yaş Grubu	Toplam	Erkek	Kadın
0-4	6.459.295	3.314.542	3.144.753
5-9	6.337.444	3.253.345	3.084.099
10-14	6.129.043	3.147.133	2.981.910
15-19	6.623.319	3.400.443	3.222.876
Toplam	**25.549.101**	**13.115.463**	**12.433.638**

Kaynak: TÜİK Nüfus İstatistikleri [293]

3.2. Y KUŞAĞININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

Y Kuşağına ilişkin daha önce yapılan tanımlamalardan ve kuşağa ilişkin verilen genel bilgilendirmeden sonra özellikle bu kuşağa kimliğini kazandıran belli başlı bazı özelliklerin belirtilmesinde fayda bulunmaktadır. Öncelikle, Y Kuşağı üyeleri ebeveynlerinin yarattığı korumacı ve güvenli ortamda büyüyen bir kuşaktır. [294] Doğdukları dönemde boşanma oranları artmış ve doğum kontrolü yaygınlaşmış olduğundan, bu kuşak çocukları özellikle aileleri tarafından istenerek ve planlanarak doğmuş ve çok değer görmüşlerdir.[295]

Y Kuşağı, genç, akıllı, özgürlüklerine düşkün ve teknoloji tutkunu olarak tanımlanmaktadır. Internet ve çok kanallı televizyon ile birlikte büyümüş olmaları günlerinin yaklaşık 15 saatini medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçirmelerinde önemli bir etken olarak gösterilmektedir. Teknoloji becerilerini yaratıcı bir şekilde sahip oldukları görevleri ilerletmek ve sonuçlar elde etmek için kullanmaktadırlar. Günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı yapmasını görmek onlar için son derece önemlidir.[296]

Y Kuşağının, tarihteki en fazla çeşitliliğe sahip ve en eğitimli nesil olduğu düşünülmektedir. Araştırmaların gösterdiği üzere Y Kuşağı daha çok kendi üniversite eğitimlerine uygun iş arayışı içerisindedirler ve aynı zamanda da diğer kuşaklardan çok daha fazla para kazanmaya odaklıdırlar. Bununla beraber Y Kuşağı işyerlerinde takım içinde bireyselliği tercih eder, ayrıca rekabet konusunda da kendilerine çok

[293] TÜİK, "Nüfus İstatistikleri, 31/12/2016", www.tuik.gov.tr; Erişim Tarihi: 05/05/2017
[294] Çemberci vd., a.g.m., s. 58
[295] Hills, Caroline vd.; "The impact of 'Generation Y' occupational therapy students on practice education", Australian Occupational Theraphy Journal, 59(2), 2012 Nisan, s. 156
[296] Akdemir vd., a.g.m., s.18

güvenirler.[297] Eş zamanlı olarak bir kaç işi birden yapabilen Y Kuşağı çalışanları iyi yönetildikleri takdirde zengin bir yetenek kaynağı olmaktadır.[298]

Dijital olanaklar ve küreselleşme çerçevesinde, televizyondan ziyade interneti geliştiren bir kuşak olduğundan dolayı "iletişim, kişisel özgürlük, hak" gibi kavramlar bu kuşağın en büyük değerlerini oluşturmaktadır. Özellikle Facebook, Youtube, Myspace gibi birçok medya araçları Y Kuşağının icadı olarak karşımıza çıkmaktadır. [299] Y Kuşağı, teknoloji ve dijitalleşme ile birlikte doğdukları andan itibaren medya ve reklamların etkisinde kalan ve bu nedenle ebeveynlerine göre daha fazla marka bilincine sahip bir kuşak olarak yetişmişlerdir. Bu kuşak üyeleri arasındaki ekonomik şartlar kıyaslandığında, alım gücü yüksek olan ve alım gücü düşük olan üyeler arasındaki farkın şimdiye kadar incelenen tüm kuşaklar arasındaki en büyük fark olduğu ortaya konmuştur. [300]

Y Kuşağının sahip olduğu özgüveni nasıl geliştirdiğine ilişkin bazı teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden bazıları, ailesinden sürekli övgü almaları ve öğrencilik dönemlerinde katılımlarını sağlamak için sürekli ödüllendirilmeleri bu kuşağın her şeyde iyi olabileceklerine yönelik inançlarını artırdığını savunmaktadır. Bu kuşağa mensup birçok kişi okul öncesi eğitim ve özel ailevi yaklaşımlarla büyümüş, bu durum da kendilerine güvenlerini geliştirmelerini ve kişisel imajlarını korumalarını sağlamıştır.[301] Y Kuşağının istediği her şeyi başarabilmeleri ve elde edebilmeleri için bu tür "helikopter ailelere" sahip olmalarının yanı sıra, ekonomik faktörler ve teknolojide yüksek gelişim de, gerekli kişilik özelliklerine ve zekâlarına sahip olmalarına katkıda bulunmuştur. [302] Ancak, özgüvende dengesiz artış, her zaman için gerçekçi olmayabilmekte ve bazı durumlarda da çocuklara yetenekleri ve nitelikleri konusunda

---

[297] Cekada, Tracey L., "Training a multigenerational workforce", Professional Safety, 57(3), 2012.40-44.
[298] Keleş, a.g.e., s.131
[299] Göktaş, Pınar, "Y Kuşağının İletişim Sorunlarının Analizi ve Çözüm Önerileri: Süleyman Demirel Üniversitesi MYO Örneği", Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi Cilt 3, Sayı 11, Ocak 2016, s.32-50
[300] Toruntay, a.g.e., s.77
[301] Laird, R. D., Pettit, vd., "Change in Parents' Monitoring Knowledge: Links with Parenting, Relationship Quality, Adolescent Beliefs, and Antisocial Behavior" Social Development, Vol.12:2003, s. 401–419
[302] Christopher S. Alexander - James M. Sysko, "I'm Gen Y, I Love Feeling Entitled, And It Shows", Academy of Educational Leadership Journal, Volume 17, Number 4, 2013, s.128

yanlış bir başarı yargısı verebilmektedir. Bu yargı da Y Kuşağının sahip olduğu otomatik beğeni ve takdir görme beklentisini açıklamaktadır.[303]

Literatürdeki bazı çalışmalarda, Y Kuşağının temel özelliklerini iş yaşamı ile ilişkilendirilmiş ve bu özellikleri, bencillik, sabırsızlık, narsism, çıkarcılık ve rahat bir iş etiğine sahip olma olarak açıklanmıştır. Bununla birlikte Y Kuşağı yoğun çalışmaya istekli bir kuşak olarak değerlendirilmekte ve hızlı ödül ve takdir kazanabilmek için ekstra emek harcamaya eğilimli olarak görülmektedir. Ancak Y Kuşağının çalıştıkları şirkete sadakat duygusunun olmadığı ve kendilerine duydukları özgüven ve narsisizm ile birlikte bir başka işletmeye kolaylıkla geçebilme eğilimlerinin olması da olumsuz özellikleri olarak belirtilmektedir. [304] Buna rağmen, Y Kuşağının kendine güven, teknoloji meraklısı olma[305], takım, başarı ve aile odaklılık[306] gibi olumlu özellikleri de vardır.

Literatürde Y Kuşağının özellikleri büyük çoğunlukla negatif olup, bunlara yönelik bazı ortak tanımlamalarda, bu kuşağın "ben-merkezci" ve "talepkar" olduğu, "sınırlı bir sadakate" sahip oldukları, kısa sürede sık iş değiştiren ve zor beğenen, anında ödül ve takdir bekleyen ve otoriteye karşı saygı duymayan, yönetilmesi zor bir kuşak olduğu belirtilmektedir.[307] Bu tanımlamalardan da anlaşıldığı üzere bu kuşak ile çalışmak, bu kuşağı yönlendirmek ve yönetmek için özel bir yaklaşım geliştirilmesi gerekmektedir.

3.3. Y KUŞAĞININ DİĞER KUŞAKLAR İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Şimdiye kadar yapılan teorik bilgilendirmelerde kuşaklara ilişkin genel tanımlamalar ve özellikler verilmiş ve bu çalışmada odaklanılan Y Kuşağı üyelerinn temel özelliklerine ilişkin daha detaylı açıklamalar yapılmıştır. Her ne kadar kuşaklara ilişkin genel bilgilendirmeler verilmiş olsa da kuşakların sınıflandırmasına sebep olan

---

[303] Thornton, Paula, "The role of career expectations on employee engagement among Generation Y in Ireland", National College of Ireland, Master Tezi, 2015, http://trap.ncirl.ie/2077/1/paulathornton.pdf ; Erişim Tarihi: 01/05/2017

[304] Twenge, Jean M. ve Campell Stacey M, "Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on The Workplace", Journal of Managerial Psychology, Volume: 23, Number: 8, 2008, http://www-personal.umich.edu/~prestos/Downloads/DC/pdfs/Redman_Sept29_TwengeCampbell2008.pdf ; Erişim Tarihi: 01/05/2017

[305] Na'Desh, Fonda D., "Grown up digital: Gen-Y implications for organizations", Pepperdine University, ProQuest Dissertations Publishing, 2008, s.35

[306] Rodney P. Carlisle, "Contemporary America197 to Present", Infobase Publishing, 2009, s.213

[307] Thornton, a.g.e., s.16

ve iş ve özel yaşamda etkisini gösteren kuşaklar arası farkların belirlenmesi, özellikle kuşakları daha iyi anlayabilmek ve Y Kuşağını diğer kuşaklardan ayıran temel özellikleri tespit edebilmek için faydalı olacaktır. Kuşakların temel birkaç açıdan farklılıkları ortaya konulmadan önce kuşaklar arasında farklılıklar olmasına rağmen, benzer ya da ortak yönlerinin de bulunduğunu[308]belirtmekte fayda vardır. Kuşaklara ilişkin bu farklılıklar incelenmeden önce Türkiye'de bütün kuşaklara ilişkin genel dağılım bilgilerinin bir arada verilmesi Türkiye özelinde Y Kuşağının ve diğer kuşakların nüfus içindeki ağırlıklarını gösterebilmek için faydalı olacaktır.

Tablo 18: Türkiye'de Kuşakların Nüfus İçinde Dağılımı

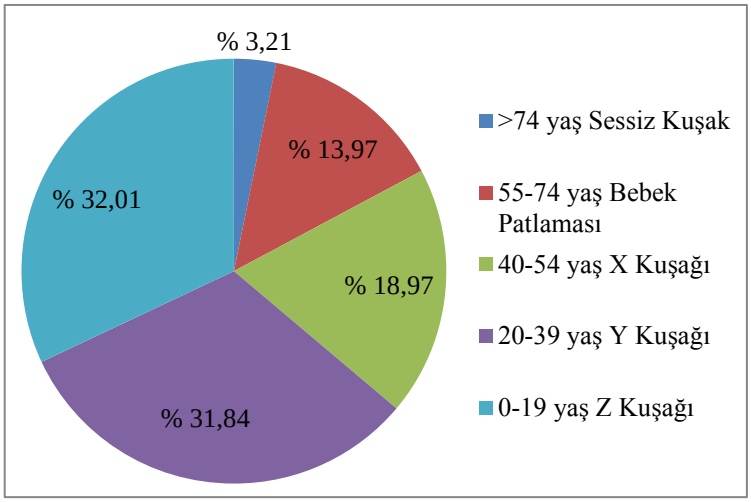
Yaş Grubu	Kuşak	Toplam	Erkek	Kadın
>74	Sessiz Kuşak	2.558.474	1.023.807	1.534.667
55-74	Bebek Patlaması	11.151.713	5.387.266	5.764.447
40-54	X Kuşağı	15.139.075	7.628.170	7.510.905
20-39	Y Kuşağı	25.416.508	12.888.944	12.527.564
0-19	Z Kuşağı	25.549.101	13.115.463	12.433.638
Toplam-		79.814.871	40.043.650	39.771.221

Kaynak: TÜİK Nüfus İstatistikleri [309]

Tablo 18'de de görüldüğü üzere istatistiki tutulan veriler 5 senelik dönemler halinde verildiği için yaş grupları birleştirilerek kuşaksal dönemlerle karşılaştırıldığında 2 senelik bir kayma yaşanarak Türkiye'de kuşaklara ilişkin nüfus dağılımına ulaşılmaktadır. Tabloda kuşakların dağılımında en büyük oranların Y ve Z Kuşağında olduğu görülmektedir. Şekil 16 yardımı ile aradaki farklar ortaya daha net çıkmaktadır. Bu şekildeki dağılımlar nüfusun hangi kuşaklarda yoğunlaştığını ve kuşaklar arasındaki oransal farkllıkları da ortaya koymaktadır.

[308] Torun, Yasemin - Canan Çetin, "Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?", İş ve İnsan Dergisi, Ekim 2015, Sayı 2, http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/article/view/5000128334; Erişim Tarihi: 01/05/2017
[309] TÜİK, "Nüfus İstatistikleri, 31/12/2016", www.tuik.gov.tr; Erişim Tarihi: 05/05/2017

Şekil 16: Türkiye'de Kuşakların Nüfus İçinde Oransal Dağılımı



Kaynak: TÜİK Nüfus İstatistikleri [310]

Tablo 18'de ve Şekil 16'da da görüleceği üzere Türkiye'deki kuşakların nüfusa dağılımında genç kuşakların daha ağır bastığı görülmektedir. Bu dağılımlar diğer ülkelerden farklılık göstermektedir. Türkiye, dünyadaki pek çok gelişmiş ülkeye göre daha genç bir nüfusa sahiptir. Mesela Amerika'da[311] ve Avrupa'da Bebek Patlaması kuşağından sonraki dönemlerde doğum oranlarında bir azalış olması[312] sebebiyle bu ülkelerde en çok nüfus bu kuşakta görülürken, Türkiye'de bu kuşaktan sonra da doğum oranları artmaya devam ettiği için en yoğun nüfus dağılımı mevcut durumda X, Y ve Z Kuşaklarında görülmektedir. Bu sebeple genel olarak toplumsal olaylarda ve iş hayatına yönelik yaklaşımlarda bu kuşakların baskın yönlerini görmek mümkündür. Bununla birlikte var olan kültürün ve değerlerin gelişiminde Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması kuşağı tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de etkin olmuştur fakat büyük değişimlerle birlikte bu değerler ve kültür de değişime uğramıştır ve uğramaya devam etmektedir.

Büyüme çağlarında veya yetiştirilirken aktarılan farklı değerler ve içinde bulundukları sosyal sistem, doğal olarak bireyler arasında farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Her kuşağın değer, inanç, tutum, davranış, alışkanlık, motivasyon, çalışma stilleri, otorite algısı ve liderlik beklentilerinin farklı

[310] TÜİK, "Nüfus İstatistikleri, 31/12/2016", www.tuik.gov.tr; Erişim Tarihi: 05/05/2017
[311] ABD Nüfus İdaresi, "An Aging World: 2015", 2016, https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2016/demo/p95-16-1.pdf; Erişim Tarihi: 15/05/2017
[312] European Commision (EC), "The 2015 Ageing Report", 2014, http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee8_en.pdf ; Erişim Tarihi: 10/01/2017

olduğu istisnalar olsa da genel olarak kabul edilmiştir.[313] Bu çerçevede kuşakların farklılıklarını göz önüne serebilmek için öncellikle sosyal ve kültürel yapıyı etkileyen özellikleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Görüldüğü üzere kuşak gelişimini henüz tamamlamadığı için Z kuşağının özellikleri diğer kuşaklara göre daha sınırlı olarak verilmektedir.

Tablo 19: Kuşakların Özellikleri ve Değerleri

	Bebek Patlaması (Yıllar)	**X Kuşağı (Yıllar)**	**Y Kuşağı (Yıllar)**	**Z Kuşağı (Yıllar)**
Özellikleri ve Değerleri	Sadakat duyguları yüksek	Sadakat duyguları değişken	Sadakat duyguları az	İşbirlikçi
	İşkolik	Otoriteye saygılı	Otoriteyi zor kabullenen	Yaratıcı
	Takım çalışmasına önem veren	Topluma duyarlı	Bağımsızlığına düşkün	Teknoloji ile doğan
	Rekabetçi	İş motivasyonları yüksek	Çok sık iş değiştiren	
	Kanaatkâr	Kanaatkâr	Bireyci	
	Teknolojiye uzak	Kaygılı	Teknolojiyle büyüyen	
		Teknolojiyle ilişkisi düşük		

Kaynak: Sevda Deneçli ve Ceyda Deneçli [314]

Tablo 19'da yer alan özellikler ve değerler incelendiğinde, kuşakların özellikle özgürlüklerinde ve benmerkezciliğinde artış, toplumla ilişkilerinde ve değerlerinde bağımsızlaşma eğilimi görülmektedir. Eski kuşaklarda topluma ve toplumun beklentilerine saygı daha yüksek iken son dönemdeki Y ve Z Kuşaklarının, bireyselciliği ön plana aldığı dikkati çekmektedir. Kuşakların çeşitli kriterlere göre farklılıkları ise Zemke vd.[315] tarafından Tablo 20'deki hali ile belirtilmiştir.

[313] Yiğit Seyfi, Ümmühan, "X ve Y Kuşaklarının Ruhsal Zeka Özellikleri İle Çalışma Algıları Üzerine Bir Analiz", Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2016, s. 102
[314] Deneçli, Sevda - Ceyda Deneçli, "Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşak", Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 2012, http://www.iku.edu.tr/userfiles/file/sanattasrim/doc/Ceyda_Denecli_Sevda_Denecli.doc; ErişimTarihi: 27.12.2016
[315] Zemke vd., a.g.m., s.2

Tablo 20: Kuşakların Dünyaya Bakış Açılarının Karşılaştırılması

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Bakış Açısı	Gerçekçi	İyimser	Eleştirisel	Umutlu
İş Etiği	Kendini adamış	Azimli	Dengeli	Kararlı
Otoriteye Bakış	Saygılı	Sevgi/Nefret	Umursamaz	Kibar
Liderlik	Hiyerarşik	Uzlaşma	Yetkin	Biraraya getiren
İlişkiler	Kişisel ödün	Kişisel haz	Bağlanmaya çekimser	Kucaklayıcı
Canını Sıkan Şeyler	Kabalık	Siyasi yanlışlık	Klişeler, heyecan	Gelişigüzellik

Kaynak: Zemke, Ron- Claire Raines-Bob Filipczak [316]

Tablo 20'de, kuşakların bakış açılarında zamanla değişikliklerin olduğu, otoriteye karşı keskin bakış açısının yumuşadığı ve bu kuşakların liderlik farklılıklarının özellikle karizmatik ve sert liderlikten daha kapsayıcı ve kucaklayıcı bir liderliğe gittiği ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmadaki araştırma konusu ile ilişkili olan kuşakların iş yaşamına ilişkin farklılıkları ise dünyada oldukça popüler bir konudur. Bu kapsamda özellikle çalışma yaşamında aktif olan kuşaklara ve geleceğe yönelik kuşakların beklentilerine ilişkin birçok araştırma ve akademik çalışma yapılmaktadır. Kuşaklar kapsamında gerçekleştirilen bazı araştırmalarda her kuşağın çalışırken önemli bulduğu şeyler arasındaki farklılıklar da ortaya çıkmaktadır. Mesela, Hidden Brain Drain tarafından 2008 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada, [317] Y Kuşağı ve Bebek Patlaması Kuşağının ücret ve ödül türlerini derecelendirmeleri istenmiştir. Bebek Patlaması Kuşağının en yüksek 3 ödül türü olarak belirledikleri, yüksek nitelikli meslektaşlar, görevleri konusunda entelektüel olarak teşvik edici bir işgücü ve özerkliktir. Y Kuşağı ise yüksek nitelikli meslektaşları, esnek çalışmayı ve geleceğe yönelik beklentileri karşılamak için gelişimi en yüksek 3 ödül türü olarak derecelendirmiştir. Bu çalışmada, Y Kuşağının, iyi eğitimli olması, teknoloji merakı,

[316] Zemke vd., a.g.m., s.4
[317] Hewlett, Sylvia Ann - Laura Sherbin - Karen Sumberg, "How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda", Harward Business Review, 2009, https://hbr.org/2009/07/how-gen-y-boomers-will-reshape-your-agenda; Erişim Tarihi: 05/01/2017

kendine güveni, çoklu görev yapabilmesi ve bol miktarda enerjiye sahip olması diğer kuşaklardan farklı güçlü yönleri olarak belirtilmekte, Bebek Patlaması Kuşağının güçleri ise örgütsel bellekleri, iyimserlikleri ve uzun saatler boyunca çalışma istekliliği olarak tanımlammaktadır.[318]

Literatürde şu ana kadar iş gücüne katılmış olan Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı olmak üzere dört farklı kuşak görülmektedir. Mevcut durumda, Bebek Patlaması Kuşağı, X ve Y Kuşakları bugün aktif olarak iş hayatında bulunmaktadır. Tablo 21'de Türkiye'deki çalışan nüfusunun kuşaklara dağılımı gösterilmektedir. Tablodaki veriler TÜİK'in veri yaş gruplarına göre alındığı için Y Kuşağı 17 yaşından itibaren değil, 15 yaşından itibaren çalışan nüfus alınmaktadır. 15 ve 16 yaşındaki Z Kuşağı çalışan sayıları göz ardı edilebilecek boyutta olduğu kabul edilerek bu grup da Y Kuşağı içine alınmıştır. Aşağıdaki rakamlardan da görüleceği üzere Türkiye'deki mevcut çalışma nüfusunun en büyük payını Y Kuşağı oluşturmaktadır.

Tablo 21: Türkiye Çalışan Nüfusun Kuşaklara Dağılımı

		Çalışan Nüfus Toplam (Bin)		
Yaş Grubu	Kuşak	2014	2015	2016
15-39	Y Kuşağı	15.285	15.532	15.641
40-54	X Kuşağı	7.966	8.249	8.520
>55	Bebek Patlaması	2.682	2.840	3.044

Kaynak: TÜİK İşgücü İstatistikleri, 2016[319]

Çalışma yaşamındaki dağılımları incelendiğinde bu 3 kuşağın çalışma hayatında kendilerine ilişkin farklı özellikler ve yaklaşımlar sergileyeceği kaçınılmazdır. Bu davranış özellikleri ve işe ilişkin kavramlar açısından farklılıklar ise Tablo 22'de Bebek Patlaması, X ve Y Kuşakları kapsamında ele alınmaktadır.

[318] Hewlett vd., a.g.e., s.6
[319] TÜİK, "İşgücü İstatistikleri, 31/12/2016", www.tuik.gov.tr; Erişim Tarihi: 15/05/2017

Tablo 22: Kuşakların Davranış Özellikleri ve İşe İlişkin Kavramlar Açısından Farklılıkları

Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışmak için yaşama	Yaşamak için çalışma	Mevcut birikimleri tüketerek yaşama
Sadece iş odaklı olma	Çalışma ve sosyal yaşam arasında denge	Sosyal yaşama odaklılık
Uzun süreli çalışma	Sonuç elde edilene kadar çalışma	Kısa süreli çalışma
Çalışmayla geçen zaman	Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kurallara uyma	Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Küçük işletmeler kurma çabası	Büyük işletmelere uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etme
Çok çalışıp az tüketme	Çalıştığı kadar tüketme	Az çalışıp çok tüketme
Markayı önemsememe	Markayı tanıma	Aşırı marka bağımlılığı
Gerekirse teknolojiden yararlanma	Teknolojiyle yaşama	Teknolojiden vazgeçememe
Rasyonellik	Dengeli duygusallık ve rasyonellik	Tümüyle (pure) duygusal

Kaynak: İşçimen, Didem[320]

Tablo 22'de belirtilen kavramlar çoğunlukla iş ile ilişkili kavramlar olup, Y Kuşağı öncesindeki kuşaklarda çalışma ve işe ayrılan zaman açısından daha fedakâr bir yaklaşım görülürken, Y Kuşağında daha az çalışma isteği ve esnek çalışma tercihi göze çarpmaktadır. Z Kuşağı henüz iş yaşamında etkinlik göstermediği için bu karşılaştırmalara alınmamakla birlikte, Z Kuşağındakileri diğer kuşaklardan ayıran en önemli özelliğin,[321] değişimin çok hızlı ve kırılmalar olarak gerçekleştiği bir dönem içinde yaşamaları ve doğumlarından önce özellikleri tanımlanan ilk kuşak olmalarıdır.

Sonuç olarak, farklı kuşakların yönetimi, kuşaklar arası farklılıkları anlamakla mümkün olan bir sanat işidir. Genç kuşaklar sabırsız olup hemen etki oluşturmak isterken orta kuşaktakiler kurumların amacına inanmak istemektedir.[322] Teknolojik gelişmelere tanık olan 1965 ile 1980 yılları arasında doğmuş olan X Kuşağı ve akabinde

[320] İşçimen, a.g.e., s.14
[321] Altuntuğ, a.g.e., s.206
[322] Yelkikalan Nazan vd., "Farklı Kuşakların Yönetimi", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 8(2), 2010, s.15

gelen Y Kuşağı çalışanları, Bebek Patlaması kuşağının aksine iş ve özel yaşamları ile denge kurmuşlar, fakat titiz çalışma alışkanlıklarını sürdürmüşlerdir. Bağımsızlıklarına düşkün, teknolojiyi kullanan, eğlenceyi ve para harcamayı seven Y Kuşağının; yetişkin kuşaklar kadar çalışmaya çok yoğun zaman ayırmadıkları görülmektedir. Söz konusu kuşağın kurallara daha az bağlı olduğu, özel yaşamına daha fazla zaman ayırdığı ve saygı kavramına daha farklı baktığı dikkat çekmektedir.

Bebek Patlaması Kuşağı, X ve Y Kuşaklarının farklı sosyo-kültürel ve teknolojik çağları yaşamış olmaları, sözkonusu kuşakların tutumlarında ve beklentilerinde farklılıklar olmasını, farklı beklentileri olan üç kuşağı içerisinde barındıran iş hayatında önemli yönetim sorunlarını gündeme getirmektedir.[323] Farklı toplumsal olaylar yaşamış, farklı sıkıntılar ve yükümlülüklerle karşılaşmış kuşakların beklentilerini anlamak çalışma yaşamı için oldukça önemlidir. Özellikle mevcut işgücü piyasasında en büyük payı oluşturan Y Kuşağının özelliklerini ve beklentilerini iyi çözümlemek birçok faydayı beraberinde getirecektir. Bu kuşaktan maksimum faydanın ve katma değerin sağlanması, bu kuşağın sosyal, toplumsal ve ekonomik açıdan memnun olması ve ülke refahının artması, kuşaklara yönelik iş yaşamındaki çatışmaların önlenmesi, işverenlere ve politika yapıcılara yol göstermesi açısından bu kuşağın çalışma hayatına ilişkin beklentilerinin araştırılması ve bu beklentileri karşılayacak şekilde etkin politikaların ve müdahale araçlarının geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir.

3.4. Y KUŞAĞININ ÇALIŞMA HAYATINA İLİŞKİN BEKLENTİLERİ

Kuşaklararası beklenti ve algı farklılıkları kişilerin örgütsel davranışlarını dolayısıyla iş dünyasını da etkilemiştir. Hâlihazırda dünyanın yaklaşık %30,5'i Y Kuşağı üyelerinden oluşmakta[324] ve Y Kuşağının da 2020'ye kadar tüm dünyadaki işgücünün yarısını oluşturacağı tahmin edilmektedir.[325] İşgücü piyasalarına hakim olacak böylesi büyük kapasitelerdeki bir neslin çalışma hayatı çerçevesindeki iş yaşamına bakış açıları, çalışma eğilimleri ve kariyer beklentileri gibi konuların detaylı olarak incelenerek tespit edilmesi önemli bir gerekliliktir. Böylelikle hem arz kesiminin hem de politika yapan kesimin bu bilgileri ve eğilimleri iyi çözümleyerek gelecek

[323] Ayhün vd., a.g.m., s.95
[324] Pricewaterhouse Coopers (PwC), "Millennials at Work", 2011, http://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf ; Erişim Tarihi: 05/01/2017
[325] World Population Pyramids, http://www.populationpyramid.net/world/2016/ ; Erişim Tarihi: 12/05/2017

adımlarını atmaları ve uygulamalarını bu sonuçlara göre tasarlamaları sağlanacak, bir yandan bireylerin refahı yükseltilirken diğer yandan ülkenin topyekün kalkınması ve bu gelişimin sürdürülebilir kılınması mümkün olacaktır. Bu doğrultuda, bu bölümde de Y Kuşağının çalışma hayatına ilişkin beklentileri literatürdeki akademik çalışmalar çerçevesinde incelenecek, sonraki bölümlerde ise kanıt ve örnek temelli yaklaşımlarla Y Kuşağının hayata ve çalışma hayatına yönelik beklentileri aktarılacaktır.

Gelişen teknolojinin ve küreselleşmenin etkisi ile herşeyin değiştiği ve sınırların ortadan kalktığı günümüzde toplumların yapılarında, inançlarında, kişisel beklentilerinde, tutum ve davranışlarında oluşan farklılaşmalar iş dünyasında da belirgin bir şekilde gözlemlenmiştir. Y Kuşağı da teknolojinin ve küreselleşmenin etkisi ile çalışma hayatında kendinden önce gelen kuşaklardan çok farklı bir profil izlemektedir. Y Kuşağı olarak tanımlanan 1980-2000 yılları arasında doğanlar, günümüzün potansiyel işgücünün yarısına yaklaşan ve bu oranın 2025 yılında %75'e kadar çıkacağı öngörülmekte[326], halihazırda yönetici olmaya başlayan ve önümüzdeki yıllarda da iş hayatında çalışma ve yönetici oranının oldukça artacağı kısacası iş hayatına liderlik edecek bireylerden oluşmaktadır. Bu kuşak, daha önceki kuşaklardan daha fazla eğitim ve kariyer fırsatlarına sahiptir ve Y Kuşağı yüksek eğitimli bir kuşak olarak görülmektedir. [327] Y Kuşağının eğitim durumu da onların kariyer beklentilerini etkileyebilmekte, yükseköğrenime sahip Y Kuşağının kariyer ve işverenleri konusunda beklentileri de yüksek olabilmektedir.

Y Kuşağının beklentileri diğer kuşaklara göre farklıdır. Y Kuşağı, yaptığı iş, yaşamındaki beklentilerini karşılamadığında yeni bir iş aramayı bencillik olarak değil gerçekçilik olarak görmektedir.[328] Klasik sistemin yöneticileri Sessiz Kuşak, çalışanları ise Bebek Patlaması Kuşağının üyeleridir. Bir önceki kuşak, çoğunlukla sonraki kuşağın annesi ya da babasıdır. Sahip olunan kültür ve değerler anne babadan çocuğa, yetiştiren ve eğitilen ilişkisi ile aktarılmaktadır. Bu da kapalı bir sistem olarak iş ortamında katı bir hiyerarşinin kurulmasında etkili olmuştur. Ancak teknolojik gelişmeler sayesinde X Kuşağı bu etkiyi zayıflatmada etkili rol oynamıştır. X Kuşağı, ebeveynlerinin (Bebek Patlaması Kuşağı) aksine iş ve özel yaşamı arasında bir denge oluşturmaya

---

[326] http://www.hurriyet.com.tr/y-kusagi-ne-ister-27102877; Erişim Tarihi: 12/05/2017
[327] Adıgüzel vd., a.g.m., s.174
[328] Yüksekbilgili, Zeki, " Türk Tipi Y Kuşağı", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:12 Sayı:45, 2013, s.346

çalışmışlardır. Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı emekli olduğunda yöneticiçalışan ilişkisi X ve Y Kuşakları arasında görülmeye başlamıştır.[329]

Genel olarak Y Kuşağı X Kuşağının pek çok kişilik özelliklerini göstermektedir. Y Kuşağı da X Kuşağında olduğu gibi takım çalışmasına ve toplu eyleme önem vermekte[330], farklılığa uyum sağlayabilmekte[331], olumlu bakış açısına sahip ve değişime uyum sağlayabilen bir kuşak olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, Y Kuşağının, X Kuşağı gibi girişimci olmaya daha yatkın oldukları, daha az süreç odaklı oldukları da belirtilmektedir.[332]

Y Kuşağı mensuplarının en belirgin özelliklerinden biri de işi hayatlarının en önemli parçası olarak görmemeleri, hayatlarının merkezine yerleştirmemeleridir. Çoğu zaman işi, yaşamak için gerekli bir şeyden daha fazlası olarak görmedikleri, dolayısıyla işyerinin sunduğu tatil (boş zaman) olanaklarına çok önem verdikleri; yavaş çalışabilecekleri ve sıkı denetim altında olmayacakları işleri tercih ettikleri ifade edilmektedir. Etik konusunda ise farklı bakış açılarına sahip oldukları diğer kuşaklara nazaran daha esnek oldukları; diğer bir deyişle ahlaki kabullere uygun hareket etmedikleri belirtilmektedir.[333]

Y Kuşağı üyeleri, seçtikleri uğraşlarda başarılı olmalarına yardım etmek için onları yakından izleyen ve destekleyen ebeveynler ve öğretmenler ile büyümüş olduklarından kariyer kararları verirken de ebeveynlerine danışmaya veya güvendikleri daha deneyimli, bilgili rol modellerin tavsiyelerine ihtiyaç duymaktadır.[334] Ayrıca Y Kuşağı için günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı sağladığını görmeleri oldukça önemlidir. Yenilikçi fikirler üretmeleri için teşvik edilmeleri, işleyişe sağladıkları katkıların takdir edilmesi, çalışma yaşamında Y Kuşağı için bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır.[335]

---

[329] Seyfi, a.g.e. s.117
[330] Zemke vd., a.g.m. s.21
[331] http://dhr.state.ga.us/DHR-DFCS/DHR_DFCS-Edu/Files/Communicating%20Effectively%20between%20generations.doc.
[332] http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
[333] http://www-personal.umich.edu/~prestos/Downloads/DC/pdfs/Redman_Sept29_TwengeCampbell2008.pdf
[334] Ellen Behrstock-Sherratt Coggshall- Jane G. Coggshall, "Realizing the Promise of Generation Y" The Key to Changing the Teaching Profession, Volume 67, Number 8, May 2010, https://pamsinstructionaltraining.wikispaces.com/file/view/Education+Leadership+Article.pdf; Erişim Tarihi: 08/01/2017
[335] Keleş, a.g.e., 138

Yapılan araştırmalarda Y Kuşağı çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları,[336] sıkı denetime tabi olmalarının kendilerine güvenilmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği, işyerlerinde kendilerini rahat hissetmek istedikleri, çalışma ortamı ve yönetim metodunun Y Kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir etki yarattığı tespit edilmiştir.[337] Aynı zamanda Y Kuşağının üstlerinden geribildirim almalarının veya üstlerinin kendilerine rehberlik etmesinin önemi de çalışma hayatına ilişkin beklentiler arasında ortaya konmuştur.[338]

Bu beklentilerden en öne çıkanı daha önce de paylaşılan Y Kuşağı çalışanlarının esnek çalışma eğilimleridir. Bu kuşak, iş ile özel hayatı dengelemek ve hak ettiklerini düşündükleri esnek iş hayatına sahip olmak için eski kuşaklarda olduğu gibi bir şey feda etmek veya çok fazla emek sarf etmek gerektiğine inanmamaktadır.[339] Bu tür beklentiler Y Kuşağında çalışma yaşamında oluşmadan önce, öğrencilik döneminde de kendini göstermiştir. Y Kuşağı öğrencilerinin üniversitedeki öğretmenlerini ortalama ayardaki ödevler için bile yüksek not vermeleri konusunda sürekli sıkıştırdıkları, ayrıca öğretmenlerinden ve öğrenci asistanlarından kendi ihtiyaçlarına ve tercihlerine uyması için sıra dışı isteklerde bulundukları belirtilmektedir.[340]

Y Kuşağıyla ilgili bir başka tespit de, bu kuşağı motive eden unsurların diğer kuşaklardan farklı olmasıdır. Bu kuşak üyeleri, elde ettikleri gelirden çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi manevi olarak da onları tatmin edecek faktörlere odaklanmaktadır. Bu kuşak için iyi bir gelirden çok, yaptıklarının onaylanması, eğitim ve öğrenme fırsatlarının da dâhil olduğu bütünsel bir iş tatmini önemli olabilmektedir.[341] Bununla birlikte Y Kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında çalışma ortamı ve yönetim metodunun da oldukça etkili olduğu belirtilmektedir.[342]

Y Kuşağı üyeleri, işleri ile kendilerini ifade etmek, birçok işi aynı anda yürütmek, her şeyi anlamaya çalışmak, karar sürecinde aktif rol almak suretiyle iş

---

[336] http://www.izgorenakademi.com/index.php/company-blog/item/438-y-kusagi-ve-calisma-hayati; Erişim Tarihi: 07/01/2017
[337] Keleş, a.g.e., s. 139
[338] Akdemir vd., a.g.m., s.19
[339] Aydoğmuş, Ceren, "How to Satisfy Generation Y? The Roles of Personality and Emotional Intelligence", International Review of Management and Business Research, Vol 5, Issue 4, 2016, s.1343
[340] Greenberger, Ellen vd., "Self-Entitled College Students: Contributions of Personality, Parenting and Motivational Factors", J Youth Adolescence N:37, 2008, s.1194
[341] Aydın ve Başol, a.g.m., s.4
[342] Keleş, a.g.m., s.138

tatmini yaşamaktadır. Diğer yandan bu kuşak üyeleri, sorumluluk almak, her şeyi geçici görmek, saygınlık unsurlarına düşkünlük, ekip çalışmasına eğilim, sürekli öğrenmek, iş yerinde eğlence ve tutku arayışı, beklentilerini anında gerçekleştirme isteği gibi çalışma hayatlarını etkileyecek çeşitli yaklaşımlara sahiptirler. Bu kuşak üyeleri çalışma yaşamına girer girmez terfi olanaklarını aramaya başlayan çalışanlar olup, eleştiriye karşı tahammülleri çok azdır. Teknolojinin getirmiş olduğu hız onları hızlı düşünmeye, hızlı hareket etmeye ve dolayısıyla da hızlı tüketmeye yöneltmektedir. Bu kuşak üyelerinin kariyer yaşamları boyunca önceki kuşaklardan daha fazla iş değiştirdikleri düşünülmektedir.[343] Y Kuşağının bu iş değiştirme eğilimi kendinden önceki kuşaklarda görülmemekte, bu eğilim aslen güncel tüketim olgusuna[344] ve Y Kuşağının iş yaşamından beklentilerinin farklılaşmasına[345] ve işyeri aidiyet duygularının nispeten az olmasına[346] bağlanmaktadır.

Y Kuşağının iş yaşamı beklentilerini etkileyen önemli bir diğer husus da fark edilmektir. Bu kuşağın üyeleri çalıştıkları ortamda fark edilmek ve sahip oldukları farklılıkların dikkate alınmasını istemektedir. Bunun nedeni de, daha önce belirtildiği üzere, Y Kuşağı çalışanlarının genellikle yaşamları boyunca gerek ebeveynlerinden gerekse öğretmenlerinden kişiselleştirilmiş ilgi gördükleri için bunun devamı niteliğinde işyerlerinde de ürettikleri iş ve performansları için takdir beklemeleridir.[347] Ayrıca, takdir ve yönlendirme ile birlikte, Y Kuşağının iş yaşamında ideal yönetici beklentisinin bir liderden ziyade mentor olarak onlara yol gösterecek biri olduğunu[348] belirten çalışmalar bulunmaktadır.

Bununla birlikte, Y Kuşağının kariyer hedeflerinin ve beklentilerinin birçoğu "normalden daha fazla", "gerçekçi olmayan ve "ödüllendirme-performans ilişkisi ile bağlantısız" şeklinde değerlendirilmektedir.[349] Birçok araştırmacı, Y Kuşağının oldukça

---

[343] Aydın ve Başol, a.g.m., s.4
[344] Tükel, İrem, "Tüketimin Yeni Aktörleri:Y Kuşağı", Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergi, 2014, http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/TuketimYeniAktorYkusagiKASIM2014.pdf; Erişim Tarihi:07/01/2017
[345] http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html; Erişim Tarihi: 18/05/2017
[346] Çemberci vd., a.g.m., s.62
[347] Williamson, Ronald - Catherine Meyer-Looze "Working with Gen Y Teachers: Dealing with a Changing Teacher Workforce", Education Partnerships, 2010, s.2
[348] Hays Group, "GEN-Y and World of Work", Report, 2013, http://www.hays.co.uk/cs/groups/hays_common/@uk/@content/documents/webassets/hays_794024.pdf ; Erişim Tarihi:10/01/2017
[349] Chao, Georgia T.,- Gardner, Philip, "Young Adults at Work:What They Want, What They Get,and How to Keep Them", 2008, http://ceri.msu.edu/publications/pdf/yadultswk3-26-09.pdf; Erişim Tarihi:07/01/2017

abartılmış ve altyapısız bir kendine saygısı bulunduğunu belirtmektedir. Chao ve Gardner yaptıkları çalışmada, genç yetişkinlerin %50'sinde kendilerine özgüvenlerinin ortalamadan yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum kuşkusuz, yükselmek için yıllarını harcayan önceki kuşaklar için oldukça sinir bozucu bulunmaktadır. Y Kuşağı işvereninden düzenli bir iş ve ödemeden çok daha fazlasını beklemekte ve bunları bulamadığı durumda da başka bir işe kolayca geçmektedir.[350]

Daha önce de belirtildiği üzere, Y Kuşağı'nın çalışma hayatında önceki kuşaklara kıyasla çok para kazanmaya daha az önem verdiği, bununla birlikte kendisini daha fazla tatmin edecek anlamlı ve iddialı işlerde, sosyal sorumluluk bilinci yüksek organizasyonlarda çalışmaya önem verdiği belirtilmektedir. Daha açık kariyer yolları, daha anlamlı iş deneyimleri ve küresel hareketlilik fırsatları Y Kuşağı'na daha cazip gelmektedir. Çalıştıkları örgütün sosyal sorumluluğa verdiği önem, bu alanda yürüttüğü projeler, sunduğu destekler ve tüm bunların örgütün toplumdaki imajına yansıması bu kuşak çalışanları için önemli ve değerlidir.[351]

Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik istekleri, ihtiyaçları ve beklentilerine yönelik literatürde üzerinde durulan hususlar ve çoğunlukla araştırmalarda yer alan sonuçlar; Y Kuşağının çalışma hayatında düzenli geri bildirim ve koçluk istemesi, özgür bir çalışma ortamına, anlamlı bir işe ve eğitim fırsatlarına sahip olmayı tercih etmesi, iş-yaşam dengesini gözetmesi, hızlı yükselme ve ödüllendirme gibi isteklerinin olması, işte çeşitlilik ve esnek çalışma imkânlarını araması olarak özetlenebilir.

3.5. Y KUŞAĞI İLE İLGİLİ ÖNE ÇIKAN ULUSAL VE ULUSLARARASI ARAŞTIRMALAR

Bundan önceki bölümlerde Y Kuşağını anlayabilmek ve gerek toplumsal hayattaki gerek iş hayatındaki yerlerini ve beklentilerini doğru konumlandırabilmek amacıyla bu kuşağa ilişkin gerekli tanımlamalar, temel özellikler ve çalışma hayatına yönelik beklentileri paylaşılmıştır. Bahsi geçen bu bilgilerin oluşturulması ve güncellenmesi için dünyada ve Türkiye'de özellikle son yıllarda ve düzenli olarak çeşitli yerli ve yabancı araştırma, eğitim ve danışmanlık şirketleri tarafından araştırmalar yapılmaktadır. Y Kuşağının çalışma hayatının yarısından fazlasını oluşturduğu ülkemizde beklentilerini anlamamıza yardımcı olacak bu araştırma

[350] Thornton, a.g.e, s.16
[351] Özer vd., a.g.m., s.126

sonuçları ile dünyada ve Türkiye'de bu kuşaktan alınan geri bildirimler değerlendirilecek ve bu kuşağın beklentilerini çözümleyerek en uygun politika ve stratejilerin geliştirilmesi için kanıt temelli yaklaşım uygulanmış olacaktır. Aşağıda Y Kuşağına ilişkin yapılan öncü ve temel araştırmalara yer verilmekte ve bu araştırmalardaki önemli hususlar gruplandırılarak belirtilmektedir.

3.5.1. Ulusal Araştırmalar

Y Kuşağı kapsamında akademik alan dışında yapılan ulusal araştırmaların genellikle uluslararası araştırma, eğitim ve danışmanlık şirketleri veya büyük kurumsal işletmelerin yaptırdığı özel araştırmalar olduğu göze çarpmaktadır. Türkiye'de yapılan araştırmaların genel olarak düzenli araştırmalar olmadığı ve sınırlı olduğu dikkati çekmektedir. Bu araştırmaların genel olarak hedefleri Y Kuşağının çalışma ve sosyal hayatındaki eğilimlerini tespit etmek üzere tüketici eğilimlerini belirlemeye yönelik olduğu görülmektedir. Aşağıda yapılan bu araştırmalar ve araştırmalar kapsamındaki önemli sonuçlar paylaşılmaktadır:

Deloitte Global Eğitim Vakfı Y Kuşağı Araştırması;

Bu araştırmalardan ilki ululsararası bir eğitim ve yönetim danışmanlığı şirketi olan Deloitte Global Eğitim Vakfı tarafından 6 yıldır dünyanın farklı ülkelerinin katılımı ile düzenli olarak gerçekleştirilen "Y Kuşağı Araştırmasıdır. Bu araştırma, 2017 yılında 30 ülkeden 8000 yükseköğretim mezunu Y Kuşağı mensubunun katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu ülkeler çerisinde Türkiye de yer almaktadır. Türkiye'de yapılan araştırmaya 300 Y Kuşağı üyesi katılım göstermiş olup bu araştırmanın sonuçlarına göre; [352]

- Y Kuşağının iş değiştirme çerçevesinde sorulan sorulara verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde; Y Kuşağı'nın duyduğu endişenin, mevcut işlerinde kalma kararları üzerinde etkili olduğu belirtilmekte ve mevcut işyerlerinden 2 yıl içerisinde ayrılabileceğini düşünenlerin oranı %46, önümüzdeki 5 yıl içinde işlerinden ayrılmayı düşünenlerin oranı ise % 22'dir.

[352] Deloitte Millenial Survey, 2017; https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html ; Erişim Tarihi: 04/05/2017

- Y Kuşağının çalıştığı şirketin sorumluluk bilincini, tanınırlık ve marka değerini önemseme noktasında ilgili sorulara verdikleri yanıtları değerlendirildiğinde; çalışma hayatına atılmış Y Kuşağının iş dünyasını ve toplumu ilgilendiren birçok konuda kendini sorumlu hissettiği belirtilmekte ve katılımcıların %86'sının, genel anlamda iş dünyasının ve de kendi çalıştıkları kurumların, toplumda iz bırakmada etkili olduğuna inanmaktadır.
- Y Kuşağının ülkedeki genel duruma göre değerlendirme yapması beklendiğinde ise işsizliğin, Türkiye'deki Y Kuşağı çalışanlarının %21'inin en çok endişe duyduğu konu olarak yer aldığı belirlenmiştir.
- Y Kuşağı'nın iş güvencesi ve istihdam konuları kapsamında görüşleri ise kendini güvende hissetme ihtiyacına paralel olarak tam zamanlı düzenli bir işe olumlu bakma oranı %54'tür. Y Kuşağı anket katılımcılarının freelance (serbest) çalışma isteği ise %40 ile dünyadaki ortalamaya göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Serbest çalışma ile birlikte, katılımcıların istihdam tiplerine ilişkin yaptıkları değerlendirmede Türkiye'deki Y Kuşağı anket katılımcılarının %65'inin esnek çalışma koşullarının; motivasyonu, kişisel refahı, iş-yaşam dengesini, performansı ve kurumların hedeflerine ulaşmadaki başarısını olumlu etkilediğini belirtmektedir.
- Y Kuşağı çalışanlarının gelecek kuşakları ve işgücünü değerlendirmeleri de istenmiş, %71'i, şu anda 18 yaş ve altındaki Z Kuşağı'nın iş dünyasındaki varlıklarının etkili olacağına inandığını belirtmiştir.
- Çalışma hayatına yönelik işin geleceği ve gelecek eğilimlerinin değerlendirilmesi istendiğinde ise Y Kuşağı çalışanlarının %38'inin otomasyon, yapay zekâ ve robot teknolojilerinin iş imkânlarını artıracağına ilişkin değerlendirme yapmakta, %58'i teknoljnin verimliliği yükselteceğini belirtmekte ve %56'sı da teknolojinin ekonomik büyümeye etki edeceğini düşünmektedir.

Deloitte Global Eğitim Vakfı Y Kuşağı İnovasyon Araştırması;

Deloitte Global Eğitim Vakfı, Millward Brown ile beraber 17 ülkede 2013 yılında Y Kuşağına yönelik inovasyon konusunda bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma her bir ülkede ayrı ayrı uygulanmış ve bu araştırmaya toplam 5283 kişi

katılım göstermiştir. Gerçekleştirilen bu Y Kuşağı İnovasyon Araştırmasının [353] katılımcıları, Ocak 1982 ve sonrası doğumlu, en az yüksekokul mezunu ve tam zamanlı çalışanları kapsamaktadır. Türkiye'de 301 katılımcının olduğu araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmektedir;

- Türkiye'deki Y Kuşağı tarafından toplumun karşılaştığı en önemli ilk beş sorunun işsizlik, ülkeler arası savaş ve çatışma, gelir dağılımında eşitsizlik, kaynakların kıtlığı ve terör olduğu belirtilmektedir.
- Türkiye'de Y Kuşağı iş hayatının varoluş sebebi ve sağladığı faydaları değerlendirmeleri istendiğinde, önem sırasına göre istihdam, kalkınma ve kârlılık olarak sıralamaktadır.
- Türkiye'deki Y Kuşağının göre devletin varoluş nedenine ilişkin görüşleri ise; ekonomik refah, istihdam ve eğitim olarak sıralanmaktadır.
- Yapılan araştırmada Türkiye'deki Y Kuşağı katılımcılarının sadece % 39'unun iş dünyasının etik davrandığını düşündüğü belirlenmiştir.
- Yapılan araştırma sonucunda ayrıca, Y Kuşağının ailelerini ön planda tuttukları, çalışma hayatında bilgiye ve takım çalışmasına değer verdikleri, teknolojiyi yakından takip ettikleri, en önemlisi de işin başarısının sadece finansal başarı ile değil farklı kriterlerle de ölçülmesi gerektiğine inandıkları belirlenmiştir.

Great Place To Work® Y Kuşağı Beklenti Araştırması;

Great Place To Work® uluslararası platformda çalışan bir eğitim, danışmanlık ve araştırma şirketidir. Özellikle her sene açıkladığı en iyi çalışılacak şirketler [354]araştırması dünyada işgücü piyasasında takip edilen önemli bir araştırmadır. Y Kuşağı kapsamında Türkiye'de alt kuruluşu Great Place to Work® Enstitüsü tarafından bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Uluslararsı platformda da benzeri araştırmalar yürüten bu enstitü Türkiye'de Yıldız Teknik Üniversitesi işbirliği ile Y Kuşağının beklentilerine yönelik 2015 yılında İşletme, İktisat, Endüstri Mühendisliği, İnşaat Mühendisliği ve Matematik Mühendisliği bölümlerinden öğrencilere yönelik

[353]Deloitte, "Y Kuşağı İnovasyon Araştırması", 2013, http://www.deloitteegitimvakfi.org.tr/UserFiles/Documents/Y_Kusagi_Inovasyon.pdf ; Erişim Tarihi: 04/05/2017

[354] GreatPlaceToWork, "Global ve Lokal En İyi İşveren Listeleri", http://www.greatplacetowork.com.tr/en-yi-verenler; Erişim Tarihi: 04/05/2017

düzenlenmiştir.[355] Üniversite öğrencilerine yönelik gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda paylaşılmaktadır;

- Y Kuşağının işyerleri kültüründen beklentileri arasında en önemlileri "dostça çalışma ortamı ve ekip ruhu" olduğu (% 92 oranında) belirtilmektedir.
- Y Kuşağı çalışma ortamı olarak ise mesleki açıdan gelişimine katkı sağlayacak (%89), fiziksel açıdan güvenli, psikolojik ve duygusal açıdan sağlıklı bir ortamda (%63) çalışmak istediğini ortaya koymaktadır.
- Y Kuşağının, işyerindeki sonuçlarda kendi katkısını görmeyi, kendisini etkileyen kararlarda söz sahibi olabilmeyi, gurur duyduğu bir yerde çalışmayı ve şirket başarısının kazancına adil bir şekilde yansımasını beklediğini belirtmektedir.

BAREM X- Y Kuşağının İş Hayatı Beklentileri Araştırması;

Türkiye'de gerçekleştirilen bir diğer çalışma da araştırma sektörünün önemli kuruluşlarından BAREM tarafından X ve Y kuşaklarının iş hayatındaki tutum ve değerlerinin farklılıklarını ortaya koymaya yönelik gerçekleştirilen araştırmadır. Araştırma; beyaz yakalı ve üniversite mezunu 242 kişiyle online anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarında Y Kuşağına ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıda verilmektedir; [356]

- İş ortamında kendine fırsatlar sunulmasını ve inisiyatif alabileceği ortamlar yaratılmasını bekleyen Y Kuşağının %43'ünün yaratıcılığını sürekli direktif alarak değil, kendi kendine tecrübe edinerek öğrenmekten yana olduğunu belirlenmiştir.
- Y Kuşağının %69'u yöneticisinden düzenli olarak performansı ile ilgili geri bildirim almanın motivasyonunu artırdığını belirtmektedir.
- Y Kuşağının %73'ü iş yerinde "eğlenceli" bir çalışma ortamında çalışmak istediğini belirtmektedir.

---

[355] GreatPlaceToWork, http://www.greatplacetowork.com.tr/yayn-ve-organizasyonlar/bloglar/655-cok-kueltuerlueluek-neden-baarldr; Erişim Tarihi: 05/05/2017

[356] BAREM, "X ve Y Kuşağının İş Hayatı Beklentileri Araştırması", 2015, http://www.barem.com.tr/wp-content/uploads/2015/09/9-10-Gen-XY.jpg; Erişim Tarihi: 19/05/2017

- Y Kuşağı yöneticisinden düzenli olarak performansı ile ilgili geri bildirim almak istemekte, hırslı ve kariyer basamaklarını hızla çıkmak isteyen bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir.
- Özel ve iş hayatında anlaşabileceği insanlarla beraber olmak, Y Kuşağı için önemli bir unsur olarak öne çıkmıştır. ‘’Sosyal yaşantımı ve özel hayat saatlerimi etkileyecek hiçbir iş yerinde çalışmam’’ diyenlerin oranı Y Kuşağında %48, işyerinin esnek bir çalışma ortamı sunmasını isteyen Y Kuşağının oranı ise %63’tür.

Think Neuro Kuşağının Bilinçdışı İşveren Algısı Araştırması;

Nöropazarlama şirketi ThinkNeuro'nun 2014 yılında toplamda 684 kişinin yer aldığı altı farklı kategori özelinde Y Kuşağının bilinçdışını anlamaya yönelik yaptığı araştırmada [357] katılımcıların 224’ünün beyin dalgaları ölçümlenmiş ve ayrıca üniversitelerin üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencilerinden oluşan ve mezun olduktan sonra iş hayatına atılmak konusunda istekli 100 kişiyle yüz yüze görüşme yöntemiyle ve kotalı tesadüfî örneklemle açık uçlu anket yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik algılamaları şu şekilde özetlenmektedir;

- Y Kuşağı genellikle kendi işlerini kurmak istemektedir, fakat uygun kaynakları bulamadıkları için kurumsal hayatı kabullenmek zorunda kalmakta ve kendilerini sıkışmış hissetmektedir.
- Y Kuşağı iş hayatında amaçları isimlerini duyurmak ve ün kazanmak olmasına rağmen bulundukları şirketlerde bunu yapmanın zor olduğuna inanmaktadır. Bu yüzden de, ilk fırsatta imajlarına daha çok katkıda bulunacağını düşündükleri şirketlere geçiş yapmaktadır.
- Esnek bir iş yaşamı beklemekte, katı kurallardan uzak durmaktadırlar.
- Nasıl fark yaratabileceklerinden tam olarak emin olmasalar da, fark yaratabilecekleri, önlerinin açık olduğu şirketler onları daha çok cezbetmektedir.
- Y Kuşağının en beğendiği şirketler motivasyonu ve enerjiyi sonuca çevirdiklerine inandıkları Apple, Facebook, Google gibi şirketlerdir.

[357] ThinkNeuro, “Y Kuşağı Araştırması”, 2014, http://www.connectedvivaki.com/turkiyenin-y-kusagi-arastirmasi/ ; Erişim Tarihi: 05/05/2017

- Y Kuşağının en çok çalışmak istediği sektörler, Hızlı Tüketim Ürünleri (%81) ve İnternet Servis ve İçerik Sağlayıcılar (%79) olduğu belirlenmiştir. Özellikle İnternet Servis ve İçerik Sağlayıcıların bulunduğu sektör, hem çalışma saatleri hem üst-ast ilişkileri açısından daha esnek algılanmaktadır.

3.5.2. Uluslararası Araştırmalar

Y Kuşağına ilişkin yapılan uluslararası çalışmalar oldukça fazla olmakla birlikte araştırmaların çeşitli uluslararası eğitim ve araştırma şirketleri, danışmanlık şirketleri ve özel işletmeler tarafından yapıldığı dikkati çekmektedir. Yapılan büyük ve küçük araştırmaların sayısı göz önünde bulundurulduğunda öne çıkan ve genel olarak periyodik gerçekleştirilen büyük kuruluşların yaptığı çalışmalar aşağıda özetlenmektedir.

Deloitte Global Eğitim Vakfı Y Kuşağı Araştırması;

Bir önceki bölümde Türkiye kapsamındaki sonuçları paylaşılan Deloitte tarafından her yıl yapılan Y Kuşağı Araştırmasının 2017 yılında 30 ülkeden 8000 Y Kuşağı üyesinin katılımı ile düzenli olarak gerçekleştirilen "Y Kuşağı Araştırması'nın [358] dünyadaki sonuçlarına göre;

- Gelişmiş ülkelerde Y Kuşağının %36'sı finansal açıdan ebeveynlerinden daha iyi durumda olacağına inanırken, daha mutlu olacağını düşünenlerin oranı %31'dir.
- Mevcut işyerlerinden 2 yıl içerisinde ayrılabileceğini düşünenlerin globaldeki oranı %38, önümüzdeki 5 yıl içinde işlerinden ayrılmayı düşünenlerin oranı ise %24'dür.
- Y Kuşağı çalıştıkları işyerlerinden bekledikleri en önemli özellikler sırasıyla, memnuniyeti yaratması, sağlıklı ve keyifli bir işyeri ortamına sahip olması, yapılacak işlerin belirli olması, toplumda iz bırakan bir kurum olması ve etik bir işletme olmasıdır.

[358] Deloitte, "Y Kuşağı Araştırması", Türkiye Bulguları Raporu, 2014, http://www.deloitteegitimvakfi.org.tr/UserFiles/Documents/Deloitte%20Millennials%20Turkey%20Report%2017.01.14.pdf ; Erişim Tarihi: 05/05/2017

- Y Kuşağı çalışanlarının %31'i "freelance (serbest)", % 65 tam zamanlı çalışmayı tercih edeceğini belirtmektedir.
- Ülkeler geneline bakıldığında, Y Kuşağı çalışanlarının %69'u çalışma saatlerinde esneklik, %68'i işyerindeki rollerde esneklik, %67 kurumlarla yaptıkları iş sözleşmelerinde esneklik, %64'ü ise çalıştıkları lokasyonda esneklik sağlandığını belirtmektedir. Toplamda Y Kuşağı çalışanlarının %39'u kurumlarının yüksek esnek çalışma ortamları sunduğunu belirtmektedir.
- Y Kuşağı çalışanlarının işverenlerin ihtiyaçları karşılamada en çok, eğitim ve gelişim fırsatları sunması, işsizliğin azaltılmasına destek olması, sağlık yardımları sunması alanlarında etkin olduğunu belirtmektedir.
- Dünyadaki katılımcıların %75'i esnek çalışma koşullarının; motivasyonu, kişisel refahı, iş-yaşam dengesini, performansı ve kurumların hedeflerine ulaşmadaki başarısını olumlu etkilediğini belirtmektedir.
- Y Kuşağı çalışanlarının %40'ı otomasyonun işlerini tehdit ettiğini, %44'ü becerilerine daha az ihtiyaç duyulacağını, %53 ü ise işyerlerinde artık daha az insan daha çok makine olacağını belirtmektedir.
- Y Kuşağı çalışanlarının %58'i teknoloji, medya ve telekomünikasyon sektörlerinin, %53'ü üretim ve finans ve %52'si ise lojistik, ARGE ve danışmanlık sektörlerinin ön plana çıkacağını belirtmektedir.
- Y Kuşağı çalışanlarının %60'ı Z kuşağının yaratıcılığı ve yeteneklerine güven duymakta ve iş dünyasındaki varlıklarının etkili olacağına inanmaktadır.

PwC Milenyum Kuşağı Araştırması;

Özellikle yönetim, denetim, araştırmma ve danışmanlık konularında uluslararası platformda çalışan ülkemizde de faaliyet gösteren PwC şirketinin 2008 yılında gerçekleştirdiği Global CEO Araştırmasının devamı olarak gerçekleştirdiği 2011 yılı Milenyum Kuşağı Araştırması[359] da bir diğer önemli uluslararası araştırmadır. Bu araştırma, geleceğin işi ve 2020'ye uzanan eğilimler çerçevesinde 75 ülkeden toplam 4364 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiş ve bu araştırmanın önemli sonuçları aşağıda paylaşılmıştır;

- 2008 yılında gerçekleşen ekonomik krizin, Y Kuşağının sadakat duygularına etkisi olmuştur. 2008 yılında %75'i hayatları boyunca beş işverene sahip

[359] https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf

olmaları beklenirken bu araştırmada oran %54'e düşmüştür. Şu anda %25'inden fazlası 6 işveren ya da daha fazlasına sahip olmayı beklediğini belirtmektedir.

- Kriz, Y Kuşağının iş bulma arayışını da etkilemiştir. %72'lik bir kesim, işe başlamak için bir takım tavizler verdiğini düşünmekte, %38'i aktif olarak farklı bir iş aradıklarını ve %43'ü de tekliflere açık olduklarını belirtmektedir. Sadece %18'i mevcut işlerinde uzun vadede kalmayı planlamaktadır.
- Bu kuşak için kişisel öğrenme ve gelişim fırsatları, işverenlerin çalışanlara sunduğu en önemli ek faydalarda birinci sırada, esnek çalışma saatlerinin olması ise ikinci sıradadır. Ek ücret kazanımları ise ancak üçüncü olabilmiştir.
- Y Kuşağı, iyi bir iş/yaşam dengesi ve çeşitlilik politikaları aramakta ama bunu bulamadıklarını belirtmektedir. Katılımcılardan %28'i iş/yaşam dengesinin beklediğinden daha kötü olduğunu ve yarısından fazlası ise şirketlerinde çeşitlilik ve fırsat eşitliği olmadığını belirtmektedir.
- Y Kuşağının %41'lik bir kesimi işlerini, yüz yüze veya telefon yerine elektronik olarak halletmeyi tercih etmekte, %75'i teknolojinin onları işte daha fazla etkin yaptığını belirtmektedir.
- Bir işvereni seçmede terfi olanakları %52 ile birinci sırada ve rekabetçi maaş ödemeleri ise %44 ile ikinci sıradadır.
- Y Kuşağı bir tüketici olarak takdir ettiği şirketlerde çalışmayı tercih etmekte, %56'sı kişisel değerlerine uymayacak bir şirketten ayrılacağını belirtmektedir.
- Y Kuşağının yurtdışında çalışmak için de güçlü bir isteği bulunmakta %71'i kariyerleri süresince denizaşırı en az bir görev almak istediğini belirtmektedir.

Ernst&Young Global Kuşakların İş Hayatındaki Zorlukları Değerlendirme Araştırması;

Ülkemizde de faaliyet gösteren uluslararası denetim, danışmanlık ve araştırma şirketi Ernst&Young tarafından 2014-2015 yılları arasında 8 ülkede gerçekleştirilen araştırmada[360] bütün kuşakların çalışma hayatındaki zorluklarla ilgili değerlendirmeleri alınmıştır. 18-67 yaş arası 9.699 yetişkinin katıldığı bu araştırmada her bir kuşak özelinde sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan Y Kuşağı katılımcı sayısı ise

[360] Ernst&Young (EY), "Global Study on Work Life Challenges Across Generations", Report, 2015, http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf ; Erişim Tarihi: 07/05/2017

400'dür. Bu çalışmadan elde edilen Y Kuşağına ilişkin sonuçlar aşağıda paylaşılmaktadır;

- Yapılan araştırmada, tam zamanlı çalışanların üçte birinin son beş yıl içinde iş hayatını yönetmenin daha zor olduğunu belirtmektedir. Tüm ülkelerde Y Kuşağı (%35) diğer kuşaklara göre son 5 yılda iş ve aile/kişisel sorumluluklarını yönetmenin daha zor olduğunu belirtmektedir.
- Y Kuşağının yönetime daha çok geçmeye başladığı, son 5 yılda yönetim kademelerine Y Kuşağı katılımcılarının %62'sinin geçtiği belirlenmiştir.
- Ekonomiden dolayı yaklaşık üçte birlik (%31) çalışan dünya çapında iş değiştirdiği tespit edilmiş, bu sebeple iş değiştirenlerin en çok Y Kuşağında olduğu (%37) belirlenmiştir.
- Y Kuşağı üyelerinin iş bırakma sebeplerine yönelik değerlendirmeleri diğer kuşaklara göre daha fazla çıkarken bunun sebebi ideal olmayan çalışma ortamlarından ayrılma eğilimi olarak gösterilmektedir. İşi bırakma sebeplerinde ilk beşte; asgari ücret artışı, ilerleme fırsatı eksikliği, aşırı fazla mesai saatleri, takım çalışmasını teşvik etmeyen bir çalışma ortamı ve esnek çalışmaya izin vermeyen patron yer almaktadır.
- Y Kuşağının çalışma hayatında aradığı veya beklentiye girdiği en önemli faktörlerin; rekabetçi ücret yapısı ve ek fayda sunma (%80), esnek olarak çalışma ve yükselme olanakları (%75), doğum izni (%74), mesleki ve kişisel hedefleri karşılamak için patron ve meslektaşlar tarafından desteklenme (%74) ve son olarak ihtiyaç duyulduğunda esnek bir şekilde gayri resmi olarak çalışma olanağıdır (%71).
- Y Kuşağı üyeleri ebeveyn olduktan sonra çalışma sürelerinin arttığını belirtmekte (%26), çocukları olduktan sonra doğum izni kullanma eğilimleri diğer kuşaklara göre daha fazladır (48).

PwC Küresel Kuşak Araştırması;

Uluslararası PwC şirketinin 2013 yılında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve İngiltere'deki 2 üniversitenin ortaklığında tüm dünyada yürüttüğü Küresel Kuşak Araştırması[361] da önemli bir araştırma olup, tüm dünyadaki toplam 40.000 Y Kuşağı

[361] PwC, "A Global Generational Study", Report, 2013; http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/assets/pwc-nextgen.pdf ; Erişim Tarihi: 06/05/2017

PwC çalışanı katılmış ve bu araştırmanın sonuçlarına göre aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır;

- PwC Y Kuşağı çalışanlarının %71'i onların iş taleplerinin kişisel yaşamlarıyla etkileşime girdiğini ve kişisel hayatlarından fedakârlık ettiklerini düşünmektedir.
- Y Kuşağı çalışanların %64'ü bazen evden çalışmak isterken, %66'sı mesai saatlerini değiştirerek esnek çalışma düzeni istemektedir.
- Y Kuşağı erkek çalışanların %15'i ve kadın çalışanların %21'i, daha az çalışma saatine karşılık ücretlerinin bir kısmından vazgeçmeyi ve terfi hızını yavaşlatmayı tercih edeceklerini belirtmektedir.
- Y Kuşağının %41'i çalışmalarına en az ayda bir kez veya belirli periyotlarda yaptıkları işin değerlendirilmesini ve ödüllendirilmeyi beklemektedir.
- Y Kuşağı çalışanlarının %38'i dokuz yıl ve üstünde tek bir yerde çalışmayı istememektedir.
- Y Kuşağı çalışanlarının % 37'si yurtdışı kariyer fırsatlarından yararlanmak istediklerini belirtmekte ve kariye planları ve ilerlemeleri ile ilgili %96'sı üst yönetim ile yüz yüze görüşmek istemektedir.

Manpower Y Kuşağı Kariyerleri: 2020 Vizyonu Araştırması;

İnsan kaynakları, eğitim, danışmanlık ve araştırma konularında ülkemiz de dâhil birçok ülkede faaliyet gösteren uluslararası Manpower Group tarafından 2016 yılında yayınlanan Y Kuşağı Kariyerleri:2020 Vizyonu Araştırması[362] da dünyada 25 ülkede 19.000 Y Kuşağı üyesi ile gerçekleştirilmiş olup yapılan araştırma sonucunda aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir:

- Y Kuşağının % 62'si ana gelir kaynaklarını kaybettikleri takdirde, üç ay içinde eşit veya daha iyi bir iş bulabildiklerinden emindir.
- Bu kuşak üyesi çalışanların %27 si 70 yaşın üstüne kadar çalışmayı ummakta, %12 si ise muhtemelen ölecekleri güne kadar çalışacaklarını düşünmektedir.
- Y Kuşağının %73'ü, haftada 40 saatten fazla çalışmakta ve %26 sı, iki veya daha fazla ücretli işte çalışmaktadır.

[362]Manpower Group, "Millennial Careers:2020 Vision", Rapor, 2016 http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES ; Erişim Tarihi: 06/05/2017

- Y Kuşağının %40'ı, gevşeme, seyahat veya tatil için kariyerlerinde büyük molalar almayı planlamaktadır.
- Y Kuşağı, nerede ve nasıl çalışacağını seçerken sırasıyla şu üç şeyi önceliklendirmektedir: para (%92), güvenlik (%87) ve tatil-iş dışı zaman (%86).
- Y Kuşağının %93'ü hayat boyu öğrenmek istemekte ve daha ileri eğitim için kendi zaman ve harcamalarını yapmaya hazır olduklarını bildirmektedir.
- Beceriler yeni bir iş düşündüğünde en önemli etken olmakta ve %22'si yeni beceriler ve nitelikler kazanmak için iş yaşamına ara vermek istemektedir.
- İş güvencesi olarak, uzun dönemli bir işe sahip olmak %27, piyasanın ihtiyaç duyduğu becerilere sahip olmak %27, aynı yaşam standartlarını sağlama %24, gelir güvencesi %12, iş bulmaya yarayacak bağlantılar %5, işsizlik maaşları %5 görülmektedir. Yani iş güvencesini değil kariyer güvencesini tercih ettiklerini belirtmişlerdir.
- Y Kuşağının % 63'ü önümüzdeki birkaç yıl boyunca mevcut işverenleriyle birlikte kalmayı düşünmekte, bununla birlikte aynı pozisyonda kalmak için "doğru" zamanın ne kadar olduğu sorulduğunda, yaklaşık % 60'ı 2 yıldan daha az, %25'i 12 aydan daha kısa olduğunu belirtmektedir. Özellikle portföy tarzı işleri aramakta oldukları belirtilmektedir.
- Araştırmada ayrıca Y Kuşağının %29'nun yüksek öğrenme becerisine sahip, %64 nün potansiyel öğrenmeci, %7sinin ise eğitim ve öğrenme eğiliminin düşük olduğu belirtilmektedir.

3.6. Y KUŞAĞI İLE İLGİLİ OLUŞTURULAN STRATEJİLER

Literatürde belirtildiği üzere Y Kuşağı 1980-2000 yılları arasında doğan bireylerden oluşmaktadır. Mevcut durumda 17-37 yaşları arasındaki bireyleri kapsayan Y Kuşağı üyelerine yönelik işgücü piyasaları ile ilişkili direkt stratejiler yer almamasına rağmen işverenler açısından insan kaynakları ve kamu kurumları açısından farklı alanlara ilişkin geliştirilen bazı stratejiler bu kuşağı da içine almaktadır. Bu bölümde özel sektörde yer alan şirketlerin ve kuruluşların kendi bünyesinde çalışan Y kuşağına yönelik geliştirdikleri insan kaynakları stratejileri ile kamudaki çeşitli kurum ve kuruluşların bir taraftan politika yapıcı ve uygulayıcı rolü göz önünde bulundurularak istihdam, kalkınma, yenilik ve büyüme gibi alanlarda geliştirdikleri ve Y kuşağını

etkileyen stratejileri, diğer taraftan da kamunun aynı zamanda bir işveren olması nedeniyle kendi Y kuşağı çalışanlarına yönelik geliştirdikleri stratejilere yer verilecektir.

3.6.1. Özel Sektör Stratejileri

Her kuşak, tarihteki kendi konumuna göre benzersiz bir yapıya sahip olmakta, bu oluşum her dönemde kalıcı etkiler bırakmakta ve işgücüne yeni ve önemli bir şeyler getirmektedir. Bu nedenle işletmelerin ve yöneticilerinin, işyerinde kendilerini gösteren nesiller arasındaki farklılıkları anlaması, saygı duyması ve düzenli olarak ele alması oldukça önemlidir.[363] İş yaşamına giren Y Kuşağı da bilgi ve iletişim teknolojilerinin kurallarını yeniden yazmanın yanı sıra iş kültüründe ve organizasyonunda birçok değişikliği de beraberinde getirmektedir. Literatürde yapılan çalışmalarda Y Kuşağının yeni nesil bir işgücü olduğu ve dünyanın her yerinde hissedildiği, işverenlerin ve yöneticilerin de mevcut iş ortamlarını ve uygulamalarını bu kuşağa adapte etmeleri gerektiği belirtilmektedir.[364]

İşgücü piyasasının ağırlık payını oluşturan Y Kuşağı, işverenlerin işe alım faaliyetlerinde en uygun kuşak üyelerini istihdam etme, gerçekleştirecekleri görevlerde maksimum verim ve performans ile çalışmalarını sağlama ve işten ayrılmalarını önleme açısından özel olarak ilgilenilen ve stratejiler geliştirilen bir kuşaktır. Özellikle son 15 yıldır kuşakların önem kazanması ile birlikte yerli ve yabancı literatürde Y Kuşağının beklentileri araştırılmakta ve bu beklentilere kurum hedefleri ile uyumlu stratejiler oluşturulmaktadır. Gözlemlendiği kadarıyla işverenlerin Y Kuşağına ilişkin oluşturdukları insan kaynakları stratejilerinde bu kuşağın beklentilerini de göz önünde bulundurarak aşağıdaki ücret, eğitim ve gelişim, kariyer geliştirme, geri bildirim, motivasyon ve ödüllendirme, yönetim ve çalışma ortamı ana temalarında alt stratejiler geliştirilmektedir;

1. **Ücret**: Çeşitli araştırmalarda da gösterdiği üzere çocukluklarında ödüllerle büyüyen Y Kuşağı için iş hayatındaki en önemli ödül, maddi kazanç olarak görülmektedir. [365] İşlerinde kazanacakları maaş Y Kuşağı için önemlidir.

[363] Spiro, Cara, "Generation Y in the Workplace", Defense AT&L;Nov/Dec 2006, Vol. 35 Issue 6, s.16
[364] Latif, Hasan-Salih Serbest, "Türkiye'de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı", Gençlik Araştırmaları Dergisi Yıl: 2 | Cilt: 2 | Sayı: 4 | 2014-4, s.149
[365] Institute of Leadership & Management and Ashridge Business School, "Great expectations: managing Generation Y", Report, 2011, https://www.i-l-m.com/~/media/ILM%20Website/Downloads/

Bir işte çalışmaya devam etmeyi teşvik eden tek şey maaş olmasa da çalışana sunulacak adil bir maaş paketi çalışanların memnuniyetinin temel şartıdır. Y Kuşağı da, hem rekabetçi bir taban maaş ve sigorta vs. gibi temel ücret ile birlikte ek fayda getirebilecek servis, yemek, aile yardımı, kira yardımı, yol yardımı, dil yardımı vs. gibi parasal katkıları almayı beklemektedir.[366] Sonuç olarak, işletmelerin çalışanlarını cezbetmek ve korumak için çekici bir maaş paketi sunmaları gerekmektedir. Bu paketi oluştururken işe aldıkları Y Kuşağının yetenek ve beceri seviyesine göre, sektör ve bölgesel normları dikkate alarak ve eğer işe alınan kişi özellikle yetenekli olarak değerlendirildiyse sektörün biraz üzerinde paketler sunulmaktadır. [367] Yurtdışında indirim ve kuponlar da ayrıca maaş paketlerinin bir parçası olarak sunulabilmektedir. Y Kuşağının elektronik cihazlara yatkınlığı bilinmekte ve bu cihazlar kapsamında çeşitli markalarda sunulan kurumsal indirimler de yurtdışında bu kapsamda ücret içerisinde sunulan ek faydalardan biri olarak cazip bulunmaktadır.[368]

2. **Eğitim ve Gelişim:** Y Kuşağı çalışanlarının, işyerinde iyi eğitim alma beklentileri bulunmakta ve bunun iş deneyimlerinin oldukça önemli bir parçası olarak görmektedir. [369] Gelişim ve eğitim fırsatlarını, büyüme fırsatları ile birlikte bir sadakat göstergesi olarak görmekte ve bu sadakat işletmeye olan bağlılığı doğurmaktadır.[370] Bu sebeple işletmeler özellikle Y Kuşağı çalışanlarının hem iş hem de bireysel gelişimleri için farklı modül ve paketlerde eğitim ve gelişim programları tasarlamakta, bu eğitimleri de görsel, e-öğrenme ve sanal eğitim gibi değişik platformlarda teknoloji ve

---

Insight/Reports_from_ILM_website/research_rpt_generation_y_july2011%20pdf.ashx; Erişim Tarihi: 06/05/2017

[366] Rollsjö, Asa, "Attraction and Retention of Generation Y Employees", Baltic Business School, Thesis, 2008, http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:158460/FULLTEXT01.pdf ; Erişim Tarihi: 06/05/2017

[367] Lynch, Amy, "Examining Generation Y & Z and Their Workplace Expectations", ISSA Today, http://c.ymcdn.com/sites/www.ifmaoregon.org/resource/resmgr/imported/Examining%20Generation%20Y.pdf ; Erişim Tarihi: 06/05/2017

[368] Sharma, Lavina, "Generation Y at Workplace", Human Resources Management Volume 5, 2012, https://www.sibm.edu/assets/pdf/generationY.pdf ; Erişim Tarihi: 06/05/2017

[369] Thompson, Nicholas W., "Managing the Millennials: Employee Retention Strategies for Generation Y", CMC Senior Theses, Paper 240, 2011, http://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1297&context=cmc_theses; Erişim Tarihi: 07/05/2017

[370] PwC, "Managing Tomorrow's People: Millennials at work –perspectives from a new generation", Report, 2008, www.pwc.com/en-GX/gv/managing-tomorrows-people/millennials-at-work/pdf/mtp.pdf; Erişim Tarihi: 06/05/2017

yenilik odaklı şekilde sunabilmektedirler.[371] Fakat diğer taraftan da işyerinde önemli eğitim ve gelişim faaliyetlerinden faydalanmış Y Kuşağı bireylerini işte tutabilmek için ayrılmaları durumunda bu eğitimlere karşılık belirli bir tazminat ödeme stratejisini de uygulayabilmektedirler.[372]

3. **Kariyer Geliştirme:** Y Kuşağı üyeleri, aynı işyerinde uzun süre kaldığında değişim ve gelişmeyi tercih etmektedir. Hiyerarşide ilerleme, başka görevleri keşfetme, yeniden düzenleme ve yer değiştirme gibi çalışanlar için birçok seçenek çalışanlara bu kapsamda sunulmaktadır. İş değiştirmeden ziyade yeni fırsatlar sunmak işletme için de daha uygun bulunmaktadır. [373] İşletmeler tarafından Y Kuşağına sunulan kariyer geliştirme fırsatları içinde özellikle teknik pozisyonlarda çalışanları memnun edebilmek için yönetici imkânlarına eşdeğer duruma getiren yöneticilik gibi idari pozisyonlarda da çalışmalarını sağlayarak ikili kariyer yolları sunma [374] ve kariyer merdivenleri tanımlama ve kariyer danışmanlığı yapma, iş rotasyonu uygulama bunlardan bazılarıdır. [375]
4. **Geri Bildirim:** Y Kuşağı iş hayatında sürekli geri besleme istemektedir. Bu görevlerini tamamlamada ve işlerindeki performansların nasıl olduğuna ilişkin onlara yol gösterici olmaktadır. [376] Bu sebeple işverenler tarafından açık iletişim kanalları oluşturulmaktadır.[377] Y Kuşağı üyeleri kendilerini geliştirmeye oldukça hevesli ve bu yöndeki eğilimleri yüksek olduğu için mentorluğa değer vermekte ve mentorların onlara rehberlik ve yön gösterme ihtiyaçları konusunda destek olmaları memnuniyetle karşılanmaktadır. Bazı işletmeler de Bebek Patlaması ve Y Kuşağının birbirleri ile daha iyi anlaşıp daha iyi işler ortaya çıkardıklarını tespit ettiklerini belirtmekte ve bu verimliliği pekiştirmek adına mentorlük uygulamasını bu iki kuşak arasında başlattıklarını dile getirmektedir. İşletmelerde ayrıca Y Kuşağının işyerine

---

[371] Schofield, Carina Paine-Sue Honore, "Generation Y and Learning" The Ashridge Journal Winter 2009-2010, https://www.ashridge.org.uk/Media-Library/Ashridge/PDFs/Publications/GenerationYAndLearning.pdf; Erişim Tarihi: 06/05/2017
[372] Thompson, a.g.m., s.27
[373] Akgün, Tuğba, "Attraction And Retention Strategies Of Generation Y and An Application" Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.64
[374] Dikili, Ali, "Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2012, C.17, S.2, s.478
[375] http://ceri.msu.edu/publications/pdf/yadultswk3-26-09.pdf
[376] Luscombe, Jenna- Ioni Lewis- Herbert C.Biggs, "Essential Elements for Recruitment and Retention: Generation Y", Education and Training, 55(3), 2013, s.280
[377] http://ceri.msu.edu/publications/pdf/yadultswk3-26-09.pdf

adapte olabilmesi ve çalışanların daha çabuk kaynaşabilmesi ve özellikle teknolojinin kullanımı konusunda Y Kuşağından mentorluk alınması olan ters mentorluk uygulamaları da yer almaktadır.[378]

5. **Motivasyon ve Ödüllendirme:** Y Kuşağı göstermiş oldukları performans için hemen ödüllendirme beklemektedir. Bu durumun sebebi olarak çocuklarında aileleri ve öğretmenleri tarafından sürekli ödüllendirmeleri ve desteklenmeleri gösterilmektedir.[379] Y Kuşağına yönelik finansal ve finansal olmayan ödüller ve özendirici uygulamalar işletmelerde çeşitli şekillerde uygulanmaktadır. Bunlardan öne çıkanlar, ikramiye, kar payı, tatil ödülleri, performans bonusları[380] ile sosyal ve sportif faaliyetler, kariyerde yükselme ve bireysel ödüllerdir.[381] Bu ödüllendirme çeşitleri genel olarak tek şekilde değil karma ve esnek olarak birden fazla şekilde uygulanmaktadır.[382]
6. **Yönetim:** Y Kuşağı üyeleri, yöneticileri ve liderleri tarafından kapsayıcı, katılımcı bir şekilde yönetilmedikçe bu kuşak çalışanlarının işletmede kalması olası değildir. [383] Liderlik ve Y Kuşağı arasındaki ilişkileri araştıran bir çalışmada[384] bu kuşağın, en çok çalışanlarını güçlendiren liderleri tercih ettikleri, bir diğer araştırmada [385] ise demokratik bir lider tarafından yönetilmeyi tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca yine işverenler tarafından Y Kuşağının sosyal ve toplumsal olaylara ilgisi göz önünde bulundurularak yönetimin sosyal sorumluluğa sıcak bakması ve bu tür işlerde de görevlendirilmeleri de önem kazanmaktadır.[386] Bu çerçevede işverenler de bu kuşak üyeleri ile uzak hiyerarşik ilişkiler geliştirmek yerine beklentilerini

---

[378] Aygenoğlu, a.g.e., s.63-76
[379] Thompson, a.g.m., s.9.-s.15
[380] Preez, Winifreed Jessi Du, "Generation Y: Incentive and Reward Schemes", Victoria University of Wellington Master Thesis of Accounting, 2015, s.29-30
[381] İlic, Derya Kelgökmen-Buse Yalçın, "Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları", Journal of Yasar University, 2017, 12/46, s.146
[382] HayGroup, "Use reward to bridge the generation gaps and keep yur people", Report, 2015, https://www.haygroup.com/downloads/pt/use%20reward%20to%20bridge%20the%20generation%20gaps.pdf ; Erişim Tarihi: 07/05/2017
[383] McCrindle Research, "New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y", Report 2006, http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrindle-Research_New-Generations-At-Work-attracting-recruiting-retaining-training-generation-y.pdf; Erişim Tarihi: 07/05/2017
[384] Yücebalkan, Benan- Barış Aksu, "Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 5, Sayı 1, 2013, s.28
[385] Demirkaya vd., a.g.m., s.199
[386] Sharma, a.g.m., s.76

rahatça öğrenecekleri yeni yönetim yaklaşımları ve bireysel planlar uygulamaktadır.[387]

7. **Çalışma Ortamı:** Y Kuşağı çalışanlarının bilgiye erişebilirliklerinin yüksek olduğu ve teknoloji odaklı yaşadıkları için, teknolojiden uzak bir çalışma ortamının iş ihtiyaçlarına yönelik olarak rahatsızlık verici ve yetersiz göürleceği belirtilmektedir.[388] Y Kuşağı üyelerinin esnek çalışma zamanı uygulamalarına sahip (iş-yaşam dengesine özen gösteren), giyim kurallarında esneklik tanıyan ve yemek, spor, kreş gibi ek imkânları sağlayan ortamları ideal işyeri ortamları olarak tanımladıkları belirlenmiştir.[389] İşletmeler Y Kuşağının bu beklentilerini karşılayabilmek için, Y Kuşağını kuruluşun diğer bölümleri hakkında bilgilendirmeye teşvik eden gayri resmi bir çalışma ortamı geliştirmekte[390], alternatif çalışma ortamları, zorlu projeler ve işbirlikçi çalışma düzenleri oluşturmakta [391]ve dijital teknolojilerle olan yakın ilişkilerine ve yatkınlıklarına özen göstererek bu yaklaşım çerçevesinde bir çalışma ortamı yaratmaya çalışmaktadır.[392]

3.6.2. Kamu Sektörü Stratejileri

Y Kuşağına ilişkin işgücü piyasalarında oluşturulan stratejilerin önemli bir ortağı da kamu sektörüdür. Kamu sektöründeki kurumlar hem işveren olarak faaliyet göstermekte hem de işgücü piyasasında Y Kuşağını da içine alan bütün işgücüne yönelik stratejiler ve politikalar geliştirmektedir. İşveren olarak kamu kuruluşlarının her ne kadar uygulamaya yönelik bazı sınırlamaları olsa da çalışanlarına yönelik bazı modern yaklaşımlar sergilemektedir. Bunun dışında Y Kuşağını da içine alan işgücünün tümünü etkileyen çeşitli politikaların ve stratejilerin hazırlanmasında ve uygulanmasında da birinci dereceden önemli bir role sahiptirler. Bu sebeple kamu

---

[387] "Türkiye'de Y Kuşağına Yönelik İK Strateji ve Uygulamaları", 2015, http://www.motivaspirin.org/turkiyede-y-kusagina-yonelik-ik-strateji-ve-uygulamalari/ ; Erişim Tarihi: 08/05/2017
[388] Thompson, a.g.m., s.21
[389] İlic ve Yalçın, a.g.m., s. 144
[390] http://ceri.msu.edu/publications/pdf/yadultswk3-26-09.pdf
[391] Brown, Sky vd., "Generation Y in the Workplace", Texas A&M University Research Paper, 2009, http://bush.tamu.edu/psaa/capstones/projects/2009/2009GenerationYintheWorkplace.pdf ; Erişim Tarihi: 08/05/2017
[392] Islam, Aminul vd., "A Study on 'Generation Y' Behaviours at Workplace in Penang", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(11), 2011 s.1804-1806

sektöründe Y Kuşağına yönelik oluşturulan stratejilere işveren ve politika yapıcı olarak 2 farklı açıdan bakmak daha uygun olacaktır.

3.6.2.1. Politika Yapıcı Rolü ile Kamu Kuruluşlarının Y Kuşağı Stratejileri

Kamu sektöründe politika yapıcılar olarak pek çok kurum ve kuruluş yer almaktadır. Dünyada her bir ülkede kamunun yapılanması farklılık arz etmekte ve her kurum kendi faaliyet alanı ile ilgili stratejileri oluşturmakta ve uygulamaktadır. Bu sebeple çalışanlara yönelik kamuda tek bir kurum sorumlu olmamakta, kamudaki faaliyetler birbirini tamamlayıcı özellik göstermektedir.

Bununla birlikte, literatür açısından incelendiğinde de politika yapma ve strateji oluşturma açısından kamusal alanda sadece Y Kuşağına yönelik veya belirli kuşaklara yönelik stratejiler bulunmamaktadır. Özel bir kuşak yerine yaş grupları ve hassas gruplar olarak gençlere, dönemsel olarak uzun süreli işsizlere, dezavantajlı olarak kadınlara, engellilere, eski hükümlülere ve diğer belirli gruplara özel stratejiler oluşturulabilmektedir. Y Kuşağı üyeleri, yaş, cinsiyet, istihdamdan uzak kalma süresi gibi pek çok kriter açısından belirtilen bu grupların birkaçına birden girebilmektedir. Bu sebeple politika yapıcılar olarak kamuda Y Kuşağının yaş grubundaki özel durumlara sahip farklı gruplara özel bu stratejiler de uygulanabilmektedir. Y Kuşağı stratejileri olarak, politika yapıcıların oluşturduğu ve bu yaş grubunu etkileyebilecek işgücü piyasası ve istihdama ilişkin bütün stratejiler ele alınabilir. Genel olarak bu kapsamdaki stratejiler incelediğinde aşağıdaki temel örnekler verilebilmektedir;

İşler açısından: Kamuda işler açısından Y Kuşağı grubundakilere yönelik stratejiler değerlendirildiğinde bu çerçevede öncelikle işgücü piyasasınında işsizliğin azaltılması için önemli bir strateji olarak görülen yeterli iyi işlerin mevcut olmasını sağlamaya yönelik stratejiler [393] yer almaktadır. Özellikle iş yaratma genel olarak işsizlikle savaşmakta oldukça önemli bir stratejidir. Bu işlerin yaratılması için de büyüme politikaları üretme kamu sektörünün oluşturduğu stratejilerden birisidir. Y Kuşağı üyelerinin yeni iş yaratma ile işgücü piyasalarında dinamikleşmesini ve ekonomik büyümeyi de etkileyecek en önemli faktörün girişimcilik olduğu değerlendirilmektedir. Y Kuşağının da içinde yer aldığı işgücüne yönelik girişimcilik yolu ile yeni işler yaratılması dünyadaki bütün gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde

[393] OECD, "Small Businesses, Job Creation And Growth: Facts, Obstacles And Best Practices", Rapor, https://www.oecd.org/cfe/smes/2090740.pdf ; Erişim Tarihi: 11/05/2017

kamu sektörlerinin hem kalkınma ve istihdam hem de ekonomik refah için geliştirdiği en önemli stratejilerden birisidir.

Beceriler açısından: Güçlü ve kapsayıcı büyüme için işgücü becerileri büyük önem taşımaktadır. Özellikle Türkiye'de nitelikli işgücünün payının istenen düzeyde olmaması işsizlik sorununun başka bir boyutunu ortaya çıkarmaktadır. Bugün işgücü piyasasında bir yandan işsizler iş ararken, diğer yandan firmalar nitelikli eleman bulma sıkıntısı çekmektedir. Literatürde "beceri uyumsuzluğu" olarak adlandırılan bu arz-talep uyuşmazlığı, işgücü piyasasında yapısal işsizlik sorununa yol açmaktadır.[394] Kamu sektörünün özellikle gençlerin işgücü piyasasındaki fırsatları belirleyebilmelerine, işgücü piyasalarının ihtiyaç duyduğu nitelikleri ilgi duydukları alanlarla birleştirmelerine ve sürdürülebilir kariyerler sağlayacak becerileri kazanmalarına destek olma stratejileri bu kapsamda değerlendirilebilir. Genellikle eğitim ve çalışma hayatında yer alan kamu kuruluşları tarafından oluşturulan bu stratejilerden öne çıkanlar aşağıda verilmektedir;

- Becerilerin piyasadaki durumlarına ilişkin bilgi sunan işgücü piyasası bilgi sistemleri oluşturma[395]
- Beceri geliştirmeye yönelik akademik, mesleki veya bunların birleştirilmesiyle oluşturulan karma eğitimler gerçekleştirme[396]
- Daha iyi kariyer rehberliği ve eğitime daha esnek erişim sağlama[397]
- Bilgi ve hizmet sunumu için genç dostu teknolojinin daha fazla kullanımı[398]

Deneyim açısından: Kamu sektörünün Y Kuşağı da dâhil olmak üzere işgücü piyasasına yönelik geliştirdiği stratejilerden birisi de deneyim kazanmaya yönelik

---

[394] Dinççağ, Ayşegül, "OECD Beceri Stratejisi ve UMEM Projesi", TEPAV, 2011, http://www.tepav.org.tr/upload/files/1325252508-2.OECD_Beceri_Stratejisi_ve_UMEM_Projesi.pdf; Erişim Tarihi: 19/05/2017

[395] Mangozho, Nicholas, "Current Practices in Labour Market Information Systems Development For Human Resources Development Planning in Developed, Developing and Transition Economies", ILO Working Paper No: 13, 2003, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_103881.pdf ; Erişim Tarihi: 11/05/2017

[396] Netherlands Organization for Internetional Cooperation, "NICHE strategy on Technical and Vocational Education and Training", Report, 2010, https://www.nuffic.nl/en/files/documents/niche-strategy-on-technical-and-vocational-education-and-training-tvet.pdf ; Erişim Tarihi: 15/05/2017

[397] Canada Youth Employment Strategy, https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/funding/youth-employment-strategy.html ; Erişim Tarihi: 15/05/2017

[398] ManpowerGroup, "How Policymakers Can Boost Youth Employment", Report, 2013, http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/d2ef580f-8cea-4e22-afcb-495998121435/How_Policymakers_Can_Boost_Youth_Employment_FINAL_09-18-12.pdf?MOD=AJPERES; Erişim Tarihi: 15/05/2017

olanlardır. Özellikle gençlerin işgücü piyasasına girmelerinin önündeki engellerin kaldırılması ve/veya kolaylaştırılması, okuldan işe geçişlerinin desteklenmesi amacıyla geliştirilen bu stratejiler genellikle eğitim ve istihdam ile ilişkili kamu kurumları tarafından oluşturulmakta ve hayata geçirilmektedir. Her ne kadar bu stratejiler kamu kurumları tarafından oluşturulsa da bu stratejilerin hayata geçirilmesi ve desteklenmesi için özel sektöre de önemli roller düşmektedir. Bu çerçevede işgücü piyasasında özellikle gençler olmak üzere Y Kuşağının da ağırlıklı olarak içinde yer aldığı iş deneyimi olmayan bireylere deneyim kazandırılmasına yönelik oluşturulan stratejiler ve özel uygulamalar aşağıda paylaşılmaktadır;

- Becerilerin işgücü piyasasında işleyişini iyileştirmeye yönelik programlar (çıraklık programları, okuldan işe geçiş programları, okul dışı gençlere yönelik hizmetler) [399]
- Gerçek işlere erişim sağlamak için işveren ortaklıkları kurma (işbaşı eğitim programları)

İş arayanlar açısından: Çalışma hayatı ile ilişkili kamu kurumları tarafından iş arayan Y Kuşağı üyelerine istihdam hizmetleri çerçevesinde çeşitli stratejiler geliştirilmektedir. Y Kuşağının sadece yaş grubu itibariyle sınıflandırılması ve bu kuşağın içine kadın, genç, dezavantajlı gibi birçok farklı grupların girmesi sebebiyle bu kuşaktaki iş arayanlara yönelik stratejiler bazı alanlarda genel, bazı alanlarda özelleşmektedir. Genel olarak Y Kuşağını da içine alan iş arayanlara yönelik stratejiler iş arayanlar için sunulan hizmetler çerçevesinde oluşmaktadır. Bu stratejiler dünyada farklı yaklaşımlar, mevzuat veya metotlar çerçevesinde uygulanmakla birlikte genel olarak aşağıdaki temel başlıklarda gruplanmaktadır;

- İş arayanların kayıt altına alınması ve profillenmesi. [400]
- İş arayanlara ulaşmak için farklı ulaşım kanallarının kullanılması ve özel hizmet türlerinin geliştirilmesi. [401]

---

[399] WEF, "Matching Skills and Labour Market Needs Building Social Partnerships for Better Skills and Better Jobs", Repot, 2014, http://www3.weforum.org/docs/GAC/2014/WEF_GAC_Employment_MatchingSkillsLabourMarket_Report_2014.pdf; Erişim Tarihi: 16/05/2017

[400] European Commision, "European Semester Thematic Fiche Public Employment Services (PES)", 2016, http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/2016/public_employment_services_201605.pdf ; Erişim Tarihi: 11/05/2017

[401] OECD, "Strengtening Public Employment Services", Paper, 2015, http://g20.org.tr/wp-content/uploads/2015/11/Strengthening-Public-Employment-Services.pdf ; Erişim Tarihi: 10/05/2017

- İş bulmaya yardımcı görevlilerin iş arayanları verimli ve etkin bir şekilde açık işlerle eşleştirmesi. [402]
- İş arayanlara iyi ve zamanında mesleki rehberlik sağlamada profesyonelce hareket edilmesi. [403]
- Uygun eşleştirme hizmetlerini sunmak, işgücü piyasalarının ihtiyaçlarını ve taleplerini anlamak, yerel ve dünyadaki gelişmeleri ve eğilimleri araştırmak üzere çeşitli konularda piyasa araştırmalarının yürütülmesi.[404]
- İş arayanlara yönelik hizmetlerde herhangi bir ayrımın yapılmaması, eşit muamele ve şeffaflık ilkelerinde hareket edilmesi.[405]

Dezavantajlı gruplar açısından: Daha önce belirtildiği gibi Y Kuşağı 17-37 yaşlarını içine alan bireylerden oluşmaktadır. Sadece yaş grubu olarak farklılaşan bu kuşakta kadın, genç, engelli, uzun süreli işsiz, göçmen, eski hükümlü gibi pek çok dezavantajlı grup yer alabilmektedir. Çalışma hayatında dezavantajlı gruplar için oluşturulan veya hedefinde dezavantajlı grupların yer aldığı pek çok özel politika ve uygulama hayata geçmektedir. Y Kuşağı dezavantajlıları da içine alan bu strateji ve uygulamalara yönelik farklı kamu kurumları politikalar üretebilmektedir. Çalışma hayatı, sosyal koruma ve içerme çerçevesinde özellikle üzerinde çalışılan bu gruplar için geliştirilen stratejilerden öne çıkanlar aşağıda yer almaktadır;

- Kadınlar, gençler ve diğer dezavantajlı grupların istihdam edilmesinin desteklenmesi için işverenlere ücret sübvansiyonları sağlanması,[406]
- Dezavantajlı grupların istihdam edilemelerinin desteklenmesi için yasal zorunluluklar oluşturulması,[407]
- Gençlerin istihdam edilebilirliğini artırmak için özel eğitim ve gelişim, beceri geliştirme ve deneyim kazandırma programlarının uygulanması,[408]

---

[402] European Commision, "Public Employment Services' Contribution to EU 2020 PES 2020 Strategy" Output Paper, http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9690&langId=en; Erişim Tarihi: 15/05/2017
[403] http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9690&langId=en
[404] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_103881.pdf
[405] http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9690&langId=en
[406] Bördös, Katalin -Márton Csillag- Ágota Scharle, "What works in wage subsidies for young people: A review of issues, theory, policies and evidence", ILO Working Paper 199, 2015, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_466538.pdf; Erişim Tarihi: 15/05/2017
[407] Katz, Lawrence F., "Wage Subsidies for Disadvantaged", National Bureau of Economic Research, Working Paper 5679, 1996, http://scholar.harvard.edu/files/lkatz/files/w5679.pdf; Erişim Tarihi: 15/05/2017

- Dezavantajlı grupların maksimum sosyal içermelerinin sağlanması için özel uygulama ve programların hayata geçirilmesi.[409] [410]

3.6.2.2. Kamu Çalışanları Açısından Y Kuşağı Stratejileri

Kamu sektöründe yer alan kamu kuruluşlarının işveren olarak rolü kamu sektöründe çalışan sayılarının artması ile önemli hale gelmiştir. Klasik yönetim yaklaşımında kamu kuruluşlarında çalışanlara yönelik kanunla belirlenmiş standart uygulamalar gerçekleştirilmekte, çalışanlara ve bu çalışanların içindeki farklı gruplara özel olarak bir strateji geliştirilmemekteydi. Modern yönetim yaklaşımı ile birlikte insan faktörünün çalışma hayatındaki önemi artmış ve bireylerin çalışma hayatındaki haklarını aramaları ve istedikleri standartta çalışmadıkları işleri bırakmaları sonucunda özel sektör gibi kamu sektöründe de insan kaynaklarına yönelik stratejilerin geliştirilmesini gerekli kılmıştır. [411]

Kamuda Y Kuşağı da dâhil olmak üzere tüm çalışanlara yönelik yaşanan en önemli sıkıntı tecrübeli çalışanların işten ayrılması ile kurumsal bilgilerin ve deneyimli personellerin kaybedilmesidir. [412] Çalışanların işten ayrılma oranları kamuya zaman, maliyet ve enerji kaybına sebep olmaktadır.[413] Bu durumu iyileştirebilmek ve kamu kuruluşlarının yönetim ve iş yapış tarzlarını güncel yaklaşımlara uydurmak için çeşitli stratejiler ve yaklaşımlar geliştirilmektedir.

---

[408] ILO, "The Youth Guarantee in Europe: Early intervention and activation strategies", Technical Brief, 2015, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_544349.pdf ; Erişim Tarihi: 06/05/2017

[409] European Commission Directorate General for Education and Culture, "Erasmus+ Inclusion and Diversity Strategy in the field of Youth", 2014, https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-3103/InclusionAndDiversityStrategy.pdf ; Erişim Tarihi: 06/05/2017

[410] European Anti Poverty Network, "Ireland and the European Social Inclusion Strategy: Lessons Learned and the Road Ahead", Ireland, 2010, https://www.inou.ie/download/pdf/irelandandtheeuropeansocialinclusionstrategylessonslearnedandtheroadahead.pdf ; Erişim Tarihi: 06/05/2017

[411] Zingheim, Patricia K.-Schuster, Jay R., "Workforce Retention, Pay and Rewards Practices in Tough-Market Cities: Implications for Public-Sector Organizations", World atWork Journal, Fourth Quarter, 2008, s. 16

[412] Izzard Carrol, Michael D., "Public Sector Leaders' Strategies to ImproveEmployee Retention", Walden University, College of Management and Technology Doctoral Study, 2016, http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3260&context=dissertations; Erişim Tarihi: 07/05/2017

[413] Rehman, Safdar, "Employee Turnover and Retention Strategies: An Emprical Study of Public Sector Organizations in Pakistan", Global Journal of Management and Business Research, Volume 12 Issue 1 Version 1.0, 2012, https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/8-Employee-Turnover-and-Retention-Strategies.PDF; Erişim Tarihi: 07/05/2017

Avrupa çapında Deloitte tarafından yapılan araştırmada,[414] düşük ücret uygulamalarının kamu pozisyonları için mevcut yetenek havuzunu sınırladığı ve bazı pozisyonlar için ücretin yetersiz olduğunun sonucuna varılmıştır. Her ne kadar kamu sektöründe iş güvencesi çalışanlar için en önemli faktör olarak görülse de ücretlerin özel sektördeki kurumsal yapılarla bazı pozisyonlarda rekabet edebilir düzeyde olması oldukça düşük bir ihtimaldir. Kamu kesiminin ücretlerinin özel sektör ile rekabet edebilir seviyeye getirilmesi ve böylece daha yetenekli çalışanların kamuyu tercih etmesi son yıllarda göz önünde bulundurulan stratejik bir yaklaşımdır.[415] Ücret bileşeni dışında kamuda çeşitli kuruluşlarda uygulanan ve Y Kuşağının çalışma hayatındaki beklentileri ile uyumlu stratejiler aşağıda sıralanmaktadır;

- Kariyer olanaklarını etkinleştirme[416] ve değişen organizasyonel ihtiyaçlar ve çalışanların etkinliğini artırmak için çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları sunma.[417]
- Çalışanların performanslarını ölçme ve güçlendirme.[418]
- En iyi performansı olan ve becerisini en çok geliştiren çalışanları ödüllendirme.[419]
- Yapılacak işlerin belirli olması ve çalışanlara yaptıkları işlerin sonuçlarını paylaşma, işleri sonucunda elde edecekleri faydaların avantajlarını ve kısıtlamalarını detaylı olarak anlatma, geri bildirim sunma.[420]

---

[414]Deloitte, "The public sector's talent retention challenge", https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/public-sector/articles/public-sectors-talent-retention-challenge.html; Erişim Tarihi: 07/05/2017
https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/public-sector/articles/public-sectors-talent-retention-challenge.html; Erişim Tarihi: 06/05/2017

[415] https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/8-Employee-Turnover-and-Retention-Strategies.PDF

[416] Luxembourg Presidency of the European Union, "Human Resources management strategies to support organizational changes", Survey for the 44th meeting of The Directors General Responible For Public Administration Of The EU Member States, http://www.eupan.eu/files/repository/HRManagement1.pdf ; Erişim Tarihi: 06/05/2017

[417] OECD, "Human Resources Management Country Profiles Germany", 2012, https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Germany.pdf; Erişim Tarihi: 06/05/2017

[418] Brignall, Stan - Sven Modell, "An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector", Management Accounting Research, 2000, 11, s.281–306

[419] Yavuz, Nilay, "The Use Of Non-Monetary Incentives As A Motivational Tool: A Survey Study In A Public Organization In Turkey", Orta Doğu Teknik Üniversitesi Siyasi Bilimler ve Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, 2004, https://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12605141/index.pdf; Erişim Tarihi: 07/05/2017

[420]Taejun Cho- Sujae Yoon "Human Resource Management, Individualism-Collectivism, and Individual Performance among Public Employees", Seoul National University The Korean Journal of Policy Studies, Vol. 23, No. 2, 2009, http://s-space.snu.ac.kr/bitstream/10371/69824/1/kjps_23_2_57-78.pdf;; Erişim Tarihi: 07/05/2017

- İş tatminine yönelik araştırmalar yürütme ve olumlu bir çalışma ortamı geliştirmek için çalışanlarla düzenli geri bildirime ilişkin toplantılar ve benzeri etkinlikler organize etme.[421]
- Kamu sektöründe teknolojik modernizasyon yapma.[422]
- Esnek çalışma şekillerinde istihdam olanakları sunma.[423]

Her ne kadar kamu sektöründeki işverenlerin Y Kuşağına yönelik stratejileri geliştirmeleri ve uygulamaları özel sektördeki kadar bağımsız, çeşitli, dinamik ve proaktif olmasa da eski hantal hiyerarşik kamu yapılarının yerini artık daha dinamik, esnek ve geçirgen devlet kurumlarına bıraktığı gözlemlenmektedir. Bu yeni yapılanmalar sayesinde Y Kuşağının kamu sektöründe iş yapmaya ilişkin beklentileri de karşılanmaya başlanmıştır.

[421]Izard Carroll, Michael D., "Public Sector Leaders' Strategies to Improve Employee Retention", Walden University, Doctoral Study, 2016, s.87
[422] http://www.eupan.eu/files/repository/HRManagement1.pdf
[423] http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan044115.pdf

BÖLÜM IV

TÜRKİYE'DE Y KUŞAĞININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ BEKLENTİLERİNE YÖNELİK SAHA ARAŞTIRMASI, ÜLKE ÖRNEKLERİ VE TÜRKİYE İŞ KURUMU'NUN Y KUŞAĞININ BEKLENTİLERİNİ KARŞILAMADAKİ ROLÜ

4.1. Y KUŞAĞININ BEKLENTİLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK SAHA ARAŞTIRMASI

Bu bölümde öncelikli olarak, çalışan nüfusun en büyük payını oluşturan Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerini belirlemek üzere bu çalışma kapsamında yürütülen saha çalışmasına ilişkin bilgilere ve temel bulgulara yer verilecektir. Daha önce çeşitli başlıklar altında Y Kuşağının çalışma hayatına ilişkin beklentileri yapılan akademik çalışmalar ile ulusal ve uluslararası platformda gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları çerçevesinde paylaşılmıştır. Bu kuşağın beklentilerini daha iyi çözümleyebilmek için bu teorik çerçeveye ek olarak Türkiye özelinde ilave bir alan araştırması yapılması teorik olarak elde edilen verilerin doğrulanması veya yeni sonuçlar edilmesi açısından faydalı olacaktır. Saha araştırmasına yönelik önce araştırmanın amacı, varsayımlar ve kısıtlar, veri toplama yöntemleri, araştırmanın örneklemi ve ana kütlesi verilecek son olarak araştırma verilerinin analizi ve sonuçları paylaşılacaktır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada, küresel eğilimlerin işin geleceğini şekillendirdiği günümüzde, Y Kuşağını oluşturan çalışanların ve işsizlerin iş yaşamına ilişkin beklentilerini mevcut deneyimleri ve ihtiyaçları ile birlikte değerlendirilerek, bu beklentilerin küresel çapta ve ülkemiz özelindeki istihdam hizmetlerine ilişkin eğilimler ile ilişkilendirilmesine, beklentilerine ve ihtiyaçlarına göre politikalar ve programlar geliştirilmesine, bu kavramlar çerçevesinde İŞKUR için öneriler üretilmesine ve uygulama zeminin hazırlanmasına teorik ve pratik anlamda katkı sunulması amaçlanmıştır. Çalışmada iş hayatında 17-37 yaş grubu arasındaki Y Kuşağının iş hayatına girdiği ve iş hayatında en büyük nüfusa sahip olacak çalışan grubunu oluşturacağı düşünülürse bu grubun araştırılması ülkemiz açısından önemli bir ihtiyaçtır. Hem işgücü talebini yaratan küçük-orta-büyük işletmeler için hem de bu talebi karşılamaya yönelik hizmetleri

yürüten Kurumumuz için bu kuşağın beklentilerinin farkında olarak, faaliyetlerini buna göre şekillendirmesi, insan kaynakları boyutu ve hizmetlerin özelleştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Aynı zamanda günümüzde yaşanan gelişmeler ile şekillenen siyasi, ekonomik ve sosyal yaşamdaki değişimler pek çok alanda olduğu gibi çalışma hayatı ve işgücü piyasasındaki eğilimleri de etkilemektedir. Bu eğilimlerin tespit edilerek gerekli tedbirlerin alınması tüm kurumlarda olduğu gibi İŞKUR için de oldukça önemli bir ihtiyaçtır. İşsizliğin önlenmesi ve insana yakışır işlerin desteklenmesinin ve yaygınlaştırılmasının yanısıra memnuniyet ve beklentilerin karşılanması da işgücü piyasasında üstesinden gelinmesi gereken önemli sorunlardan biridir. Bu kapsamda, iş uyumsuzluğu, işgücü devir oranlarının yüksekliği, çalışanların iş beğenmemesi gibi özelleştirilmiş gerekçelerin araştırmalar ve kanıt temelli dayanaklarla somutlaştırılması gerekmektedir.

Ayrıca, İŞKUR tarafından yürütülen araştırmalar kapsamında kendine yeterince yer bulamamamış olan Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentileri konusunda araştırma yapılması gerekliliği ve önemi göz önünde bulundurularak özellikle iş hayatındaki hızlı dönüşüm ve teknolojik gelişimlerin etkisiyle işgücünün en büyük payını oluşturacak Y Kuşağının değerlendirilecek olması ve güncel konulara temas etmesi nedeniyle hem literatüre hem de İŞKUR'un yürüttüğü araştırma ve çalışmalara yapacağı katkılar açısından oldukça önemli bir saha çalışması olarak değerlendirilmektedir.

1.1.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen Türkiye'ye yönelik saha araştırması çerçevesinde aşağıdaki varsayımların ve kısıtların göz önünde bulundurulması gerekmektedir;

Kısıtlar;

1. Saha araştırması uygulandığı 2017 yılı ile sınırlıdır.
2. Saha araştırması için zaman ve kaynak kısıtı olduğu için anket uygulaması çevrimiçi anket uygulamaları yolu ile çeşitli sosyal medya kanalları kullanılarak ve üniversitelerle görüşülerek gerçekleştirilmiştir.

3. Çevrimiçi anket uygulaması kullanılarak araştırma yürütüldüğü için bazı soruların anlaşılamaması olasılığı bulunmaktadır.
4. Araştırma sonuçları anket katılımcılarından elde edilecek bulgular ile sınırlıdır.

Varsayımlar;

1. Saha araştırmasında kullanılan anket içeriğinde yer alan soruların araştırma konusunu test etme ve tespit edilmesi amaçlanan sonuçları belirleme açısından sayıca ve anlam bakımından yeterli olacağı varsayılmaktadır.
2. Araştırmada seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.
3. Anket sorularına katılımcıların verdikleri cevapların doğru, geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir.
4. Saha araştırması kapsamında kullanılan Y Kuşağının iş yaşamına ilişkin beklentilerini belirlemeye yönelik anket soruları, akademik bir araştırmanın anket içeriğinden alınmış olup, bu soruların yapı geçerliliği taşıdığı, normal dağıldığı ve araştırma alanını temsil ettiği varsayılmıştır.

4.1.3. Anakütle ve Örneklem

Saha araştırması, 2017 yılı Nisan ayında Google çevrimiçi anket uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Türkiye'deki Y Kuşağı oluşturmaktadır. Türkiye'de Y Kuşağının net sayısına TUİK nüfus istatistiklerinin gruplanmasında farklı yaşları da içine alması sebebiyle tam olarak ulaşılamamakta olup yaklaşık olarak 25 milyon kişinin Y Kuşağına girdiği öngörülmektedir. Bu sebeple her ne kadar ana kütle 25 milyon kişi olarak alınsa da yapılan araştırmadaki kısıtlamalar ve anketin tüm Türkiye'de uygulanmaması nedeniyle ana kütlenin bu rakam olarak öngörülmemesi daha sağlıklı olacaktır. Bununla birlikte istatistiksel olarak ana kütlesi 25 milyon olan bir grubun %95 güvenilirlik (%5 hata payı) ile uygun örneklem sayısı 385 kişidir. Anketimize katılan ve geçerliliği kabul edilen 509 kişi, bu sayının oldukça üzerinde olduğu için ana kütleyi de temsil ettiği (yaklaşık %97 güvenilirlik) görülmektedir.

4.1.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Çalışma süresince öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Konularla ilgili çeşitli yazar, kurum ve kuruluşlarca hazırlanmış kitap, dergi, makale, yayımlanmış tez,

istatistiksel veri kaynakları, raporlar, araştırmalar, internet vb. kaynaklar incelenerek kavramsal çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Daha sonra Y Kuşağı kapsamında iş yaşamındaki beklentilerini belirlemeye yönelik saha araştırması yapılmıştır.

Saha araştırmasında anket çalışması kullanılmış, söz konusu anketin ilk bölümünde 2 ucu açık soru ile birlikte 7 adet demografik soru yer almaktadır. Sonraki bölümde ise 37 soruluk Y Kuşağının iş yaşamındaki beklentilerini ölçümleyecek soru seti bulunmaktadır.

Anket çalışması Google anket uygulaması yolu ile oluşturulmuştur. Anketin bulunduğu bağlantı adresi, katılımcı hedef profiline uygun olabilecek çeşitli gruplara internet ortamında hem e-posta hem sosyal medya araçları vasıtası ile iletilmiştir. Anketler internet üzerinden doldurulmuş olup, ankette kimliği ortaya çıkarabilecek herhangi bir soru kullanılmamıştır. Anket gönüllülük esasına göre doldurulmuştur.

Anket sorularının cevaplama alanı beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiş, katılımcılardan "Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Emin değilim", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadeleri ile ankete yönelik değerlendirmelerini yapmaları istenmiştir. Anketteki en yüksek değerlendirme puanı 5 ile "Kesinlikle Katılıyorum", an düşüğü ise "Kesinlikle Katılmıyorum"dur.

Anket formu ile toplanan veriler SPSS paket programı 22.0 versiyonu ile yapılmıştır. Verileri yorumlanabilir hale getirmek için cevaplar arasındaki bağlar, değişkenler, mevcut durum ve çapraz sorular, karşılaştırmalı cevaplar ile Excel Programı 2010 versiyonu ile grafikler ve tablolar oluşturularak analiz edilmiştir.

4.1.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi kapsamında öncelikle veri setinin güvenilirliğine yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizden sonra sırasıyla öncelikle temel istatistiksel analizlerin yapıldığı tanımlayıcı istatiksel analiz, daha sonra da demografik açıdan anlamlı farklılıkların olup olmadığını ölçmek için demografik analizler gerçekleştirilmiştir.

4.1.5.1. Güvenilirlik Analizi

Bu bölümde çalışmada yer alan saha araştırması kapsamında kullanılan anketin güvenirlik analizlerine yer verilmektedir. Güvenilirlik analizleri öncesinde tüm değişkenlere ait doğrulayıcı faktör analizlerinin yapılması gerekmektedir ancak çalışmanın süresi ve tekrar uygulanamama durumu göz önünde bulundurulduğunda yapı geçerliliği gerçekleştirilememiş, aşağıda anket bütünü çerçevesinde güvenilirlik analizi sonucu paylaşılmıştır. Bu analiz sonucu paylaşılmadan önce veri setinin (N=509) normal dağılıma sahip olduğu varsayılmıştır.

Ankette farklı tanımlanmış ölçekler kullanılmadığı için anket bütününe yönelik güvenirlik çalışması yapılmıştır. Bunun için ise iç tutarlılık katsayıları (Cronbach alpha) yöntemi kullanılarak hesaplama yapılmıştır. Cronbach Alpha, anketi cevaplayanların bir ölçümdeki tüm maddelere verdikleri cevapların bir tutarlılık testidir. Eğer maddeler aynı konseptin bağımsız ölçekleri iseler aralarında bir korelasyon olacaktır. Bu analizi yaparken bizim için önemli noktalardan birisi Cronbach Alpha değeridir. [424] Bu değer;

a < 0.40 ise ölçeğin güvenilir değil,
0.40 < a < 0.60 ise ölçeğin düşük güvenilirlikte,
0.60 <a < 0.80 ise ölçeğin oldukça güvenilir ve
0.80 < a < 1.00 ise ölçeğin yüksek güvenilirlikte

olduğu kabul edilmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıda anket veri setinin Cronbach's Alpha (α) düzeyi verilmektedir.

Tablo 23: Anket Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Cronbach Alfa Standart Maddelere Dayalı	Soru Sayısı
,869	,889	36

Yukarıdaki α değeri ,869 olduğu için yukarıdaki kabuller göze alındığında 36 soruluk anketin bütünün güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

[424] Yurdagül, Halil, "Ölçme Kuramı ve Güvenilirlik Katsayıları", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ders Notları, s.8; http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Guvenirlik.pdf ; Erişim Tarihi: 17/05/2017

4.1.5.2. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz

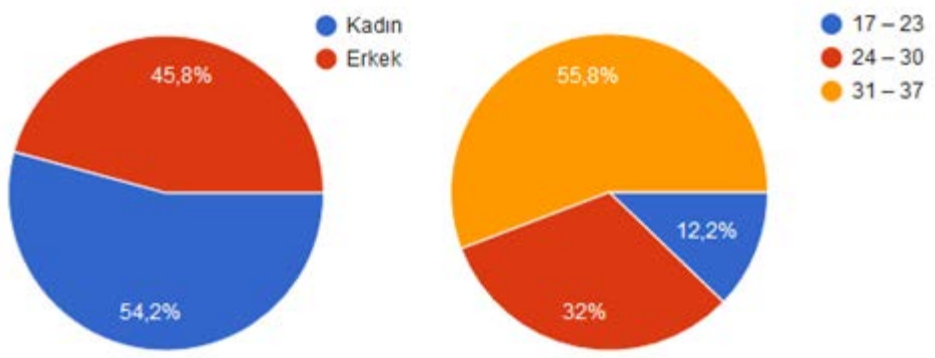
Tanımlanyıcı istatiksel analizler veri dağılımını sorular bazında ve sorlara verilen yanıtların demografik değişkenlere dağılımı kapsamında yapılmaktadır. Ankette Y Kuşağının iş yaşamına yönelik beklentilerini ölçümlemek için 37 adet soru bulunmaktadır. Bu sorular belirli temalara ayrılmış olup yapılan sınıflandırma aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 24: Anket Temaları-Soru Sayıları

	Soru Sayısı
Esnek Çalışma	6
Eğitim ve Gelişim Fırsatları	4
Teknoloji-Yenilikçilik Yaklaşımı	4
İş Değiştirme Eğilimi	4
Girişimcilik	1
Çalışma Ortamı	5
Yönetici-Yönetim	8
Terfi Olanakları	4
Sektör	1

Ankette yer alan sorular yukarıdaki ana başlıklar içine alınmış ve Y Kuşağının beklentileri de bu ana temalar üzerinden değerlendirilmiştir. Aşağıda demografik analizlerden önce anket katılımcılarının profili hakkında bilgi vermek üzere veri setinin frekans dağılımları verilmektedir. Frekans dağılımlarında ankette katılan Y Kuşağı üyelerinin demografik değişkenlere göre dağılımları verilmektedir.

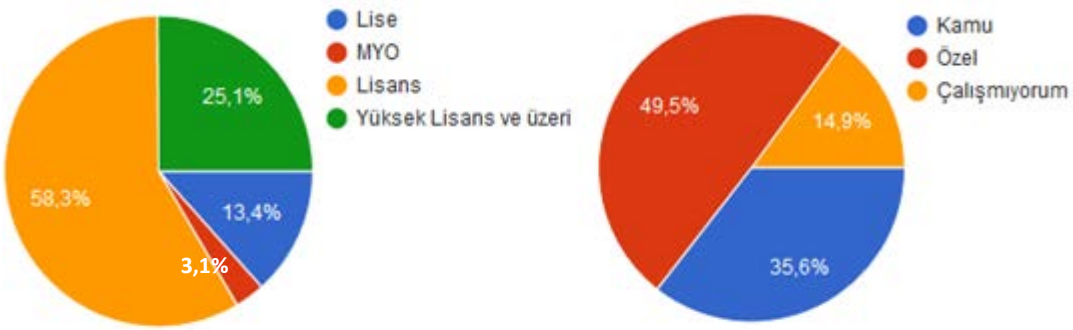
Şekil 17: Cinsiyet ve Yaş Değişkenine Göre Anket Katılımcılarının Dağılımı



Ankete katılım sağlayan Y Kuşağı üyelerinin yarısından fazlası (%54,2) kadındır. Yaş grupları göz önünde bulundurulduğunda ise ankete katılan Y Kuşağı üyelerinden en çok %55,8 lik oran ile 31-37 yaş grubundaki Y Kuşağı üyeleri

almaktadır. Y Kuşağının en yaşlı üyelerini takip eden ikinci grup %32 ile 24-30 yaş grubunu oluşturan Y Kuşağı üyeleridir takip etmektedir. Anket katılımcılarının %12,2 si ise 17-23 yaş arasındaki Y Kuşağıdır. Yaş dağılımında en çok katılımcıların 24-37 yaş grubunda olması çalışmanın içeriği açısından da önemlidir. Çünkü çalışma hayatını deneyimleyebilme potansiyeli daha yüksek grupların anketi doldurması daha anlamlı sonuçların çıkmasına yardımcı olacaktır.

Şekil 18: Mezuniyet ve Çalışma Durumuna Göre Anket Katılımcılarının Dağılımı

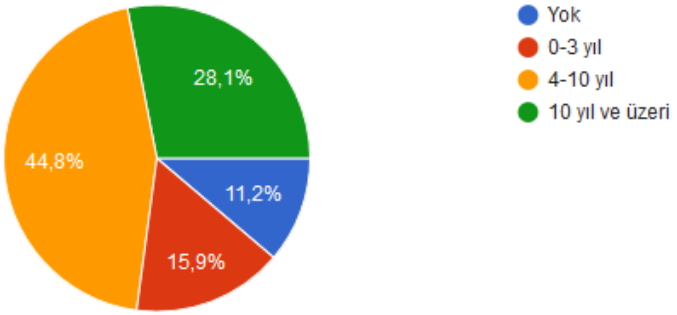


Mezuniyet ve çalışma durumu demografik değişkenlerine göre dağılımlar yukarıdaki grafiklerde gösterilmektedir. Ankete katılım sağlayan Y Kuşağının %58,3'ü lisans öğretimine sahip olduğu görülmektedir. Mezuniyette en çok katılımcı olarak sırayı 25'lik yüksek bir oranla yüksek lisans ve üzeri öğrenim seviyesindeki katılımcılar takip etmektedir. Bu durumda anket katılımcısı Y Kuşağının yaklaşık %85'i lisans ve üstü öğretimle oldukça yüksek profilde eğitimli katılımcılarda oluştuğu değerlendirilebilir. Online bir araştırma olduğu için hedef grubunda üniversiteler ve profesyonel platformlar kullanıldığı için mezuniyet durumunun yüksekliği tutarlı bulunmaktadır. Bununla birlikte Y Kuşağının yüksek eğitimli bir kuşak olarak değerlendirildiği daha önce teorik çerçeve oluşturulurken belirtilmiştir. Mezuniyet durumunda ankete katılan lise mezunu Y Kuşağı katılımcılar ise %13,4 oranı ile daha az bir paya sahiptir. Eğitim durumunda en düşük oranı ise %3,1'lik oranla MYO mezunu Y Kuşağı oluşturmaktadır. MYO oranının azlığı sebebiyle ilerideki başlıklarda veriler analiz edilirken gruplar arasındaki homojenliği bozmamak için lise ve MYO verileri birleştirilerek analiz edilecektir.

Anket katılımcılarının çalışma durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında ise Y Kuşağı anket katılımcılarının yaklaşık yarısının özel sektörde, %35'lik kısmının ise

kamuda çalıştığı görülmektedir. Yaklaşık %15'lik kesim ise işsizdir. Çalışma hayatına beklentileri analiz ederken anket katılımcılarının iş deneyimine sahip olması soruların değerlendirilmesinde daha sağlıklı sonuçlar alınmasına yardım edecektir.

Şekil 19: Deneyim Süresine Göre Anket Katılımcılarının Dağılımı



Ankete katılım sağlayan ve çalışan Y Kuşağı üyelerinin deneyim süreleri sorgulandığında ise %44,8 lik oran ile 4-10 yıl arası deneyim süresi ilk sırada gelmektedir. Bunu sırasıyla %28,1 ile 10 yıl ve üzeri, %15,9 ile 0-3 yıl arası süre ve hiç deneyime sahip olmayanlar ise son sırada %11,2 ile gelmektedir. Anket katılımcısı Y Kuşağı içinde hâlihazırda öğretime devam eden öğrenciler de olduğu bu oranın yüksekliği makul bulunmaktadır.

Yukarıda saha çalışmasına katılan Y Kuşağının demografik dağılımları verildikten sonra demografik değişkenlere göre katılımcıların cevapları analiz edilmeden önce anket soru setinin normal dağılıp dağılmadığı ve güvenilirlik analizlerinin yapılması gerekmektedir. Aşağıda bu analizlere ilişkin tablolar sunulmaktadır.

4.1.5.3. Demografik Analizler

Araştırmanın amacı doğrultusunda önce dağılımları incelendikten sonra anket katılımcılarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, deneyim süreleri ve sektörüne göre soru puan ortalamaları karşılaştırılarak analizler yapılmıştır. Demografik analizlerde parametrik testler (t testi ve Anova analizi) kullanılmış olup bu analizker her bir değişken altında ayrı ayrı incelenmiştir. Araştırmada, verilerin homojenliği Levene testi ile incelenmiştir. Veriler, SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Demografik analizlere ilk olarak cinsiyet değişkeninde başlanmıştır. Anketteki esnek çalışma, eğitim-gelişim, teknoloji-yenilik, iş değiştirme eğilimi, girişimcilik, çalışma ortamı, yönetici ve terfi olanakları temalarına ilişkin soru setlerinin puan ortalamaları karşılaştırılarak aşağıda sonuçlar paylaşılmıştır. Karşılaştırma için bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Aşağıdaki tabloda cinsiyet demografik değişkenine göre bu alanlardaki sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 25: Anket Temaları Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

		t-testi				
		N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Esnek Çalışma	Erkek	233	4,1359	0,65444	-1,572	0,117
	Kadın	276	4,2192	0,54119	-1,547	0,123
Eğitim ve Gelişim Fırsatları	Erkek	233	4,6513	0,59308	-1,169	0,243
	Kadın	276	4,7056	0,45435	-1,143	0,254
Teknoloji-Yenilik Yaklaşımı	Erkek	233	4,4067	0,62941	-1,735	0,083
	Kadın	276	4,4946	0,51387	-1,706	0,089
İş Değiştirme Eğilimi	Erkek	233	3,4217	0,7882	0,949	0,343
	Kadın	276	3,3596	0,68721	0,938	0,349
Girişimcilik	Erkek	233	3,7124	1,10978	0,625	0,532
	Kadın	276	3,6522	1,06277	0,622	0,534
Çalışma Ortamı	Erkek	233	3,9648	0,63352	-1,434	0,152
	Kadın	276	4,0413	0,56943	-1,421	0,156
Yönetici-Yönetim	Erkek	233	4,3292	0,57963	-0,581	0,561
	Kadın	276	4,3566	0,48342	-0,572	0,567
Terfi Olanağı	Erkek	233	3,3155	0,74224	0,018	0,986
	Kadın	276	3,3143	0,67735	0,018	0,986

İstatiksel analizlerde, her istatistiksel testin sonucunda kullanılan test istatistiğine ait bir p değeri hesaplanır. p değeri "ilgili hipotez testi sonucunda anlamlı fark vardır" denileceği durumda hatalı karar verme olasılığının ne olduğunu göstermektedir ve p değerinin 0,05 den küçük olması literatürde "istatistiksel olarak anlamlı" kabul edilmektedir.[425] Tablo 24'teki p değerleri incelendiğinde, ankette yer alan ve iş hayatına yönelik eğilimleri belirten temaların puan ortalamalarının hepsinin p>0,05 olduğu

[425] "SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi", Ders Notları, http://acan.home.uludag.edu.tr/ISTATISTIK/07.pdf ; Erişim Tarihi:15/05/2017

görülmektedir. Bu sebeple cinsiyet değişkenine göre iş hayatındaki beklentilerin farklılaşmadığı görülmektedir.

Yaş Değişkenine Göre Anova Analizi

Araştırmada yaş değişkenine göre analiz yapabilmek için Anova (tek yönlü varyans analizi) analizi kullanılacaktır. İstatiksel analiz yapılırken 2'den fazla alt bileşene sahip demografik faktörler için bu analiz yöntemi [426] kullanılmaktadır. Aşağıdaki tabloda öncelikle yaş gruplarının dağılımları, puan ortalamaları ve standart sapma bilgileri gibi genel istatistiki veriler yer almaktadır.

Tablo 26: Yaş Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma
Esnek Çalışma	17-23 yaş	62	4,29	0,51
	24-30 yaş	163	4,16	0,53
	31-37 yaş	284	4,16	0,64
	Toplam	509	4,18	0,59
Eğitim ve Gelişim Fırsatları	17-23 yaş	62	4,41	0,64
	24-30 yaş	163	4,73	0,48
	31-37 yaş	284	4,71	0,49
	Toplam	509	4,68	0,52
Teknoloji Yenilik Yaklaşımı	17-23 yaş	62	4,37	0,48
	24-30 yaş	163	4,44	0,57
	31-37 yaş	284	4,47	0,58
	Toplam	509	4,45	0,57
İş Değiştirme Eğilimi	17-23 yaş	62	3,40	0,69
	24-30 yaş	163	3,35	0,77
	31-37 yaş	284	3,40	0,72
	Toplam	509	3,38	0,73
Girişimcilik	17-23 yaş	62	3,70	1,10
	24-30 yaş	163	3,60	1,06
	31-37 yaş	284	3,7183	1,08
	Toplam	509	3,6798	1,08
Çalışma Ortamı	17-23 yaş	62	4,1419	0,59
	24-30 yaş	163	3,9497	0,59

[426] Tonta, Yaşar, "Varyans Analizi (ANOVA), Kovaryans Analizi (ANCOVA), Faktöriyel ANOVA, Çoklu Varyans Analizi (MANOVA)", Hacettepe Üniversitesi Ders Notları, 2007, http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/fall2007/sb5002/sb5002-10-varyans-analizi.pdf ; Erişim Tarihi:15/05/2017

	31-37 yaş	284	4,0092	0,60
	Toplam	509	4,0063	0,60
Yönetici-Yönetim	17-23 yaş	62	4,159	0,56
	24-30 yaş	163	4,3883	0,52
	31-37 yaş	284	4,3592	0,51
	Toplam	509	4,3441	0,52
Terfi Olanağı	17-23 yaş	62	3,6048	0,61
	24-30 yaş	163	3,3604	0,73
	31-37 yaş	284	3,2254	0,69
	Toplam	509	3,3148	0,70

Yukarıda verilen tablolarda verilen puan ortalamaları yaş değişkenine ilişkin Anova analizi yapıldıktan sonra herhangi bir anlamlı farklılık çıkması durumunda kullanılmaktadır. Aşağıdaki tabloda ise yapılan Anova analizi sonuçlarını vermektedir.

Tablo 27: Yaş Değişkeni Anova Analizi

	Karelerin Toplamı	df	Ort. Karesi	F	Sig.
Eğitim ve Gelişim Fırsatları	5,163	2	2,581	9,778	**,000**
	133,584	506	,264		
	138,746	508			
Yönetici-Yöneitim	2,507	2	1,253	4,537	**,011**
	139,799	506	,276		
	142,306	508			
Terfi Olanağı	7,827	2	3,914	8,045	**,000**
	246,158	506	,486		
	253,986	508			
Esnek Çalışma	,928	2	,464	1,306	,272
	179,855	506	,355		
	180,783	508			
Teknoloji Yenilik Yaklaşımı	,552	2	,276	,847	,429
	164,948	506	,326		
	165,500	508			
İş Değiştirme Eğilimi	,206	2	,103	,190	,827
	274,286	506	,542		
	274,492	508			
Girişimcilik	1,483	2	,741	,630	,533
	595,319	506	1,177		
	596,802	508			
Çalışma Ortamı	1,665	2	,833	2,323	,099
	181,355	506	,358		
	183,020	508			

Yukarıdaki tabloda son sütunda verilen sigma (p) anlamlı farklılık değerleri incelendiğinde eğitim-gelişim, yönetici ve terfi olanağı alanlarında p değerlerinin < 0,05 den küçük olduğu görülmektedir. Bu durum da bu alanlar da Y Kuşağı anket katılımcılarının yaş değişkenine göre farklılaştığı anlamına gelmektedir. Hangi yaş grubunda farklılaştığını tespit etmek için Adhocs (anlık çoklu testler) uygulanmıştır. Literatürde akademik araştırmalarda sıklıkla uygulanan Scheffe testi sonucunda farklılaşmaya ilişkin aşağıdaki tespitler yapılmıştır:

- Eğitim-Gelişim alanında 17-23 yaş arası Y Kuşağı üyelerinin verdiği yanıtlar farklılaşmaktadır. Yukarıdaki yaş değişkenine ilişkin ortalamalar da kontrol edildiğinde bu yaş grubunun eğitim-gelişime daha az önem verdiği görülmektedir.
- Yönetici alanında 17-23 yaş arası Y Kuşağı katılımcıların cevaplarının farklılaştığı görülmektedir. Yukarıdaki ortalama puanlar alt yaş grupları arasında karşılaştırıldığında bu grubun yönetici ile ilgili beklentilerinin diğer yaş grubundakilere göre daha az olduğu görülmektedir.
- Son olarak terfi olanağı alanında da 17-23 yaş arası Y Kuşağı katılımcılarının yanıtlarının farklılaştığı görülmektedir. Bu durumda puanların ortalamaları kontrol edildiğinde diğer iki alandan farklı olarak terfi olanağında en yüksek puanı bu yaş grubunun verdiği görülmektedir.

Mezuniyet Durumuna Göre Anova Analizi

Araştırmada mezuniyet durumu değişkenine göre analiz yapabilmek için Anova (tek yönlü varyans analizi) analizi kullanılacaktır. Yaş değişkenine benzeri şekilde mezuniyet durumunun altında Lise-MYO-Lisans-Y.Lisans ve üzeri olmak üzere 4 farklı grup bulunmaktadır. Ancak MYO alt grubundaki örneklem sayısı (16) oldukça az olduğu ve analizlerin sağlıklı sonuç verebilmesi için Lise ve MYO grubu birleştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda öncelikle mezuniyet alt gruplarının dağılımları, puan ortalamaları ve standart sapma bilgileri yer almaktadır.

Tablo 28: Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma
Esnek Çalışma	Lise-MYO	84	4,20	,57
	Lisans	297	4,18	,61
	Y.Lisans ve üzeri	128	4,16	,57
	Toplam	509	4,18	,59
Eğitim ve Gelişim Fırsatları	Lise-MYO	84	4,52	,62
	Lisans	297	4,70	,53
	Y.Lisans ve üzeri	128	4,73	,40
	Toplam	509	4,68	,52
Teknoloji Yenilik Yaklaşımı	Lise-MYO	84	4,43	,52
	Lisans	297	4,43	,60
	Y.Lisans ve üzeri	128	4,50	,52
	Toplam	509	4,45	,57
İş Değiştirme Eğilimi	Lise-MYO	84	3,33	,75
	Lisans	297	3,32	,74
	Y.Lisans ve üzeri	128	3,56	,68
	Toplam	509	3,38	,73
Girişimcilik	Lise-MYO	84	3,80	1,13
	Lisans	297	3,65	1,08
	Y.Lisans ve üzeri	128	3,64	1,04
	Toplam	509	3,67	1,08
Çalışma Ortamı	Lise-MYO	84	4,16	,58
	Lisans	297	3,96	,60
	Y.Lisans ve üzeri	128	3,99	,57
	Toplam	509	4,00	,60
Yönetici-Yönetim	Lise-MYO	84	4,24	,55
	Lisans	297	4,38	,54
	Y.Lisans ve üzeri	128	4,32	,47
	Toplam	509	4,34	,52
Terfi Olanakları	Lise-MYO	84	3,51	,67
	Lisans	297	3,28	,72
	Y.Lisans ve üzeri	128	3,25	,66
	Toplam	509	3,31	,70

Yukarıda verilen tablolar mezuniyet durumuna göre alt gruplarda puan ortalamaları ve standart sapma değerleri görülmektedir. Analiz örnekleminde lise ve

MYO alt grupları birleştirilmiştir. Aşağıdaki tablo ise yapılan Anova analizi sonuçlarını vermektedir.

Tablo 29: Mezuniyet Durumu Değişkeninin Anova Analizi

	Karelerin Toplamı	df	Ort. Karesi	F	Sig.
Esnek Çalışma	,103	2	,052	,145	,865
	180,680	506	,357		
	180,783	508			
Eğitim ve Gelişim Fırsatları	2,588	2	1,294	4,809	**,009**
	136,158	506	,269		
	138,746	508			
Teknoloji Yenilik Yaklaşımı	,490	2	,245	,751	,473
	165,011	506	,326		
	165,500	508			
İş Değiştirme Eğilimi	5,455	2	2,728	5,130	**,006**
	269,037	506	,532		
	274,492	508			
Girişimcilik	1,727	2	,864	,734	,480
	595,074	506	1,176		
	596,802	508			
Çalışma Ortamı	2,736	2	1,368	3,839	**,022**
	180,284	506	,356		
	183,020	508			
Yönetici-Yönetim	1,252	2	,626	2,245	,107
	141,055	506	,279		
	142,306	508			
Terfi Olanakları	4,030	2	2,015	4,079	**,017**
	249,956	506	,494		
	253,986	508			

Yukarıdaki tabloda son sütunda verilen sigma (p) anlamlı farklılık değerleri incelendiğinde eğitim-gelişim, iş değiştirme, çalışma ortamı ve terfi olanağı alanlarında p değerlerinin < 0,05 den olduğu görülmektedir. Bu durum da bu alanlar da Y Kuşağı anket katılımcılarının mezuniyet durumu değişkenine göre farklılaştığı anlamına gelmektedir. Hangi mezuniyet alt gruplarında farklılaştığını tespit etmek için Scheffe testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda bu alanlarda alt gruplarda farklılaşmaya ilişkin aşağıdaki tespitler yapılmıştır:

- Eğitim-Gelişim alanında Lise-MYO alt grubunda anlamlı farklılaşma belirlenmiş olup farklılaşmanın durumunu yukarıdaki puan ortalamaları alanından kontrol ettiğimizde bu grubun eğitim ve gelişim fırsatlarına diğer alt gruplardan daha az önem verdiği görülmektedir.
- İş değiştirme alanında anlamlı farklılaşan alt grubun Yüksek Lisans ve üzeri grup olduğu belirlenmiştir. Yukarıdaki puan ortalamaları kontrol edildiğinde Yüksek Lisans ve üzeri grupta iş değiştirme eğilimi daha yüksek çıkmaktadır.
- Çalışma ortamı alanında Lise-MYO alt grubunda anlamlı farklılaşma belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın ne yönde olduğunu belirlemek için yukarıdaki puan ortalamaları kontrol edildiğinde bu grubun Çalışma Ortamına yönelik beklentilerinin en yüksek alt grup olduğu görülmektedir.
- Son olarak terfi olanağı alanında da Lise-MYO alt grubunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ne yönde farklılaştırıldığını görebilmek için puan ortalamaları kontrol edildiğinde bu grubun terfi olanağında en yüksek puanı verdiği görülmektedir.

Deneyim Süresi Değişkenine Göre Anova Analizi

Saha araştırmasına katılan Y Kuşağı üyelerinin deneyim süreleri değişkenine göre analizlerini yapabilmek için birden fazla alt grubu olduğu için yine Anova analizi yapılacaktır. Aşağıdaki tabloda öncelikle deneyim süresi alt gruplarının dağılımları, puan ortalamaları ve standart sapma bilgileri yer almaktadır.

Tablo 30: Deneyim Süresine Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma
Esnek Çalışma	Yok	57	4,25	,54
	0-3 yıl	81	4,14	,56
	4-10 yıl	228	4,23	,53
	10 yıl üzeri	143	4,09	,70
	Total	509	4,18	,59
Eğitim ve Gelişim Fırsatları	Yok	57	4,41	,69
	0-3 yıl	81	4,76	,39
	4-10 yıl	228	4,73	,42
	10 yıl üzeri	143	4,65	,61
	Total	509	4,68	,52
Teknoloji Yenilik	Yok	57	4,39	,48

Yaklaşımı	0-3 yıl	81	4,51	,53
	4-10 yıl	228	4,44	,54
	10 yıl üzeri	143	4,44	,65
	Total	509	4,45	,57
İş Değiştirme Eğilimi	Yok	57	3,42	,73
	0-3 yıl	81	3,33	,73
	4-10 yıl	228	3,41	,72
	10 yıl üzeri	143	3,36	,75
	Total	509	3,38	,73
Girişimcilik	Yok	57	3,59	1,13
	0-3 yıl	81	3,72	,98
	4-10 yıl	228	3,69	1,05
	10 yıl üzeri	143	3,66	1,16
	Total	509	3,67	1,08
Çalışma Ortamı	Yok	57	4,12	,59
	0-3 yıl	81	3,98	,60
	4-10 yıl	228	4,04	,55
	10 yıl üzeri	143	3,91	,65
	Total	509	4,00	,60
Yönetici-Yönetim	Yok	57	4,17	,59
	0-3 yıl	81	4,42	,49
	4-10 yıl	228	4,38	,46
	10 yıl üzeri	143	4,30	,59
	Total	509	4,34	,52
Terfi Olanakları	Yok	57	3,53	,69
	0-3 yıl	81	3,43	,73
	4-10 yıl	228	3,28	,67
	10 yıl üzeri	143	3,21	,71
	Total	509	3,31	,70

Yukarıda verilen tablolarda deneyim süresi alt grubundaki puan ortalamaları ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tüm alt gruplarda genel olarak puan ortalamalarına bakıldığında en az puanların terfi olanağı ve iş değiştirme eğilimine verildiği görülmektedir. Tablo 31'de yapılan Anova analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 31: Deneyim Süresine Değişkeni Anova Analizi

	Karelerin Toplamı	df	Ort. Karesi	F	Sig.
Esnek Çalışma	2,118	3	0,706	1,996	0,114
	178,665	505	0,354		
	180,783	508			
Eğitim ve Gelişim Fırsatları	5,274	3	1,758	6,651	**0,000**
	133,473	505	0,264		
	138,746	508			
Teknoloji Yenilik Yaklaşımı	0,485	3	0,162	0,495	0,686
	165,016	505	0,327		
	165,5	508			
İş Değiştirme Eğilimi	0,502	3	0,167	0,309	0,819
	273,99	505	0,543		
	274,492	508			
Girişimcilik	0,661	3	0,22	0,187	0,906
	596,141	505	1,18		
	596,802	508			
Çalışma Ortamı	2,343	3	0,781	2,183	0,089
	180,677	505	0,358		
	183,02	508			
Yönetici-Yönetim	2,799	3	0,933	3,377	**0,018**
	139,507	505	0,276		
	142,306	508			
Terfi Olanakları	5,637	3	1,879	3,821	**0,01**
	248,348	505	0,492		
	253,986	508			

Yukarıdaki tabloda son sütunda verilen sigma (p) anlamlı farklılık değerleri incelendiğinde eğitim-gelişim, yönetici ve terfi olanağı alanlarında p değerlerinin < 0,05 den olduğu görülmektedir. Bu durum da bu alanlar da Y Kuşağı anket katılımcılarının deneyim süresi değişkenine göre farklılaştığı anlamına gelmektedir. Hangi alt gruplarda farklılaştığını tespit etmek için Adhocs testler yapılmaktadır. Ancak bu alanlardan eğitim-gelişim alanının varyanslarının eşit dağılmadığı tespit edildiği için (sigma=0,00) bu alana Games-Howell testi[427] uygulanmıştır. Diğer alanlarda varyanslar eşit dağıldığı

[427] Kayri, Murat, "Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc Teknikleri)", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:19 Sayı:1, 2009, s.56; http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt19/sayi1/051-064.pdf; Erişim Tarihi: 22/05/2017

için Scheffe testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda bu alanlarda alt gruplarda farklılaşmaya ilişkin aşağıdaki tespitler yapılmıştır:

- Eğitim-Gelişim alanında hiç iş deneyimine sahip olmayan alt grupta anlamlı farklılaşma belirlenmiş olup farklılaşma durumu yukarıdaki puan ortalamaları alanından kontrol edildiğinde bu grubun eğitim ve gelişim fırsatlarına diğer alt gruplardan daha az derecede önem verdiği görülmektedir.
- Yönetim-Yönetici beklentilerine ilişkin anlamlı farklılaşan alt grubun yine hiç iş deneyimine sahip olmayan grup olduğu belirlenmiştir. Yukarıdaki puan ortalamaları kontrol edildiğinde bu grubun yöneticilerden beklentileri diğer gruplara göre daha düşük çıkmaktadır.
- Son olarak terfi olanağı eğilimine ilişkin alanda da hiç iş deneyimi olmayan alt grubun anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. Ne yönde farklılaştığını görebilmek için puan ortalamaları kontrol edildiğinde bu grubun terfi olanağına ilişkin en az puanları verdiği görülmektedir.

Çalıştığı Sektör Değişkenine Göre Anova Analizi

Anket katılımcısı Y Kuşağı üyelerinin çalıştıkları sektör değişkenine göre analizlerini yaparken birden fazla alt grubu olduğu için Anova analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda öncelikle sektör alt gruplarının dağılımları, puan ortalamaları ve standart sapma bilgileri yer almaktadır.

Tablo 32: Sektör Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma
Esnek Çalışma	Kamu	181	4,15	0,62
	Özel	252	4,18	0,59
	Çalışmıyorum	76	4,23	0,52
	Total	509	4,18	0,59
Eğitim ve Gelişim Fırsatları	Kamu	181	4,73	0,51
	Özel	252	4,71	0,47
	Çalışmıyorum	76	4,46	0,62
	Total	509	4,68	0,52
Teknoloji Yenilik Yaklaşımı	Kamu	181	4,54	0,60
	Özel	252	4,41	0,55
	Çalışmıyorum	76	4,38	0,52

	Total	509	4,45	0,57
İş Değiştirme Eğilimi	Kamu	181	3,33	0,82
	Özel	252	3,43	0,66
	Çalışmıyorum	76	3,36	0,71
	Total	509	3,38	0,73
Girişimcilik	Kamu	181	3,57	1,15
	Özel	252	3,75	1,01
	Çalışmıyorum	76	3,68	1,12
	Total	509	3,67	1,08
Çalışma Ortamı	Kamu	181	4,05	0,64
	Özel	252	3,94	0,56
	Çalışmıyorum	76	4,08	0,59
	Total	509	4,00	0,60
Yönetici-Yönetim	Kamu	181	4,34	0,59
	Özel	252	4,39	0,44
	Çalışmıyorum	76	4,17	0,59
	Total	509	4,34	0,52
Terfi Olanakları	Kamu	181	3,10	0,77
	Özel	252	3,40	0,63
	Çalışmıyorum	76	3,51	0,66
	Total	509	3,31	0,70

Yukarıda verilen tablolarda sektör alt grubundaki puan ortalamaları ve standart sapma değerleri görülmektedir. Sektör değişkeni alt grupları kamu, özel ve çalışmayan olarak gruplandırılmıştır. Tüm alt gruplarda genel olarak puan ortalamalarına bakıldığında en az puanların terfi olanağı, girişimcilik ve iş değiştirme eğilimine verildiği görülmektedir. Aşağıdaki tabloda yapılan Anova analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 33: Sektör Değişkeni Anova Analizi

	Karelerin Toplamı	df	Ort. Karesi	F	Sig.
Esnek Çalışma	,286	2	,143	,402	,670
	180,497	506	,357		
	180,783	508			
Eğitim ve Gelişim Fırsatları	4,382	2	2,191	8,252	**,000**
	134,364	506	,266		
	138,746	508			
Teknoloji Yenilik Yaklaşımı	2,177	2	1,088	3,372	**,035**
	163,324	506	,323		

	165,500	508			
İş Değiştirme Eğilimi	1,071 273,421 274,492	2 506 508	,535 ,540	,991	,372
Girişimcilik	3,391 593,410 596,802	2 506 508	1,696 1,173	1,446	,237
Çalışma Ortamı	1,706 181,314 183,020	2 506 508	,853 ,358	2,381	,094
Yönetici-Yönetim	2,918 139,388 142,306	2 506 508	1,459 ,275	5,297	**,005**
Terfi Olanakları	12,598 241,387 253,986	2 506 508	6,299 ,477	13,204	**,000**

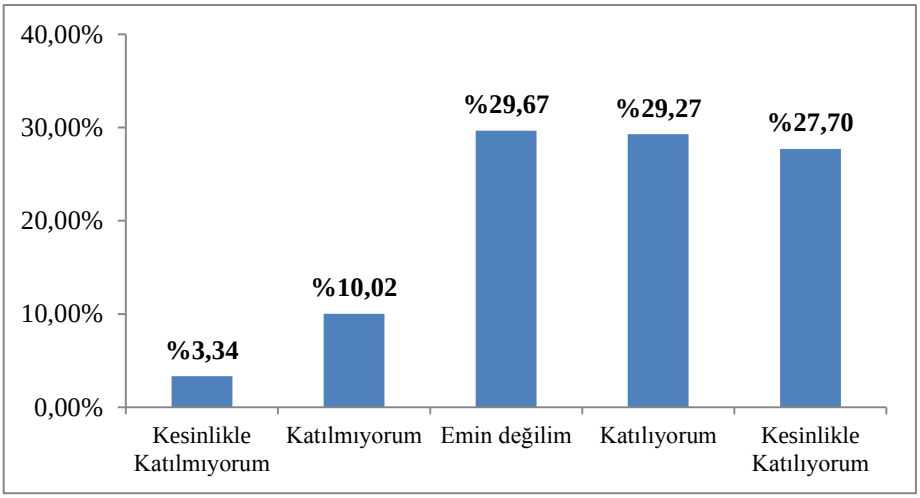
Yukarıdaki Anova analizi sonucunda oluşan sigma (p) anlamlı farklılık değerleri incelendiğinde iş yaşamı beklentileri alanlarından eğitim-gelişim, teknoloji-yenilik, yönetici ve terfi olanağı alanlarında p değerlerinin < 0,05 den olduğu görülmektedir. Bu durum da bu alanlar da Y Kuşağı anket katılımcılarının çalıştığı sektör değişkenine göre farklılaştığı anlamına gelmektedir. Hangi alt gruplarda farklılaştığını tespit etmek için adhocs testler uygulanmıştır, ancak bu alanlardan eğitim-gelişim, yönetici ve terfi olanakları beklentilerinin varyanslarının eşit dağılmadığı tespit edildiği için (sigma(p)=0,00) bu alanlara Games-Howell testi uygulanmıştır. Diğer alanlarda varyanslar eşit dağıldığı için Scheffe testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda bu alanlarda alt gruplarda farklılaşmaya ilişkin aşağıdaki tespitler yapılmıştır:

- Eğitim-Gelişim alanında herhangi bir sektörde çalışmayan alt grupta anlamlı farklılaşma belirlenmiş olup farklılaşma durumu yukarıdaki puan ortalamaları alanından kontrol edildiğinde bu grubun eğitim ve gelişim fırsatlarına en az derecede önem verdiği görülmektedir.
- İş yaşamı beklentilerinden teknoloji-yenilik beklentisi alanına ilişkin anlamlı farklılaşan alt grubun kamu sektörü olduğu belirlenmiştir. Yukarıdaki puan ortalamaları kontrol edildiğinde bu grubun teknoloji-yenilik beklentilerinin diğer gruplara göre en yüksek seviyede çıkmaktadır.

- Yönetici beklentilerine ilişkin anlamlı farklılaşan alt grubun çalışmayan grup olduğu belirlenmiştir. Yukarıdaki puan ortalamaları kontrol edildiğinde bu grubun yöneticilerden beklentileri diğer gruplara göre daha düşük çıkmaktadır.
- Son olarak terfi olanağı eğilimine ilişkin alanda sektör olarak kamu sektöründe çalışanların anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. Ne yönde farklılaştığını görebilmek için puan ortalamaları kontrol edildiğinde kamuda çalışan Y Kuşağının terfi olanağına ilişkin beklentileri diğer gruplardan daha az seviyede olduğu görülmektedir.

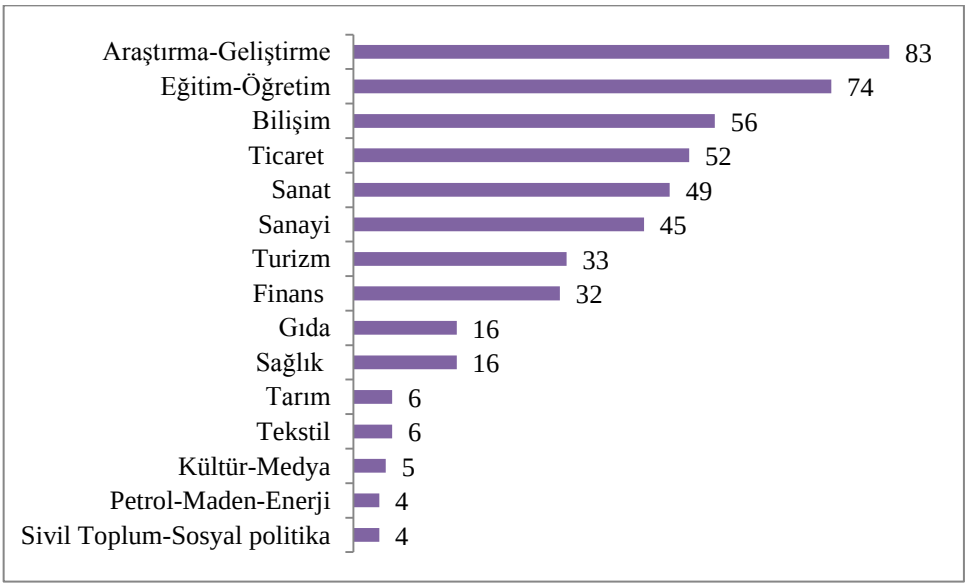
Ankette yer alan girişimcilik eğilimi ya da isteğini ölçme için kullanılan soruya verilen cevapların dağılımı ise aşağıda verilmektedir. Anket katılımcısı Y Kuşağının %57'si kendi işini kurmak istediğini belirtmiştir. Bu eğilim küresel istihdam eğilimleri kapsamında değerlendirilen önemli bir esnek çalışma biçimi olup Y Kuşağının bu çalışma tipine gösterdiği ilgi anlamlı bulunmaktadır.

Şekil 20: Anket Katılımcılarının Girişimcilik Eğilimleri Dağılımları



Ankette son soru hem ucu açık hem de seçim yapılabilen Y Kuşağının çalışmayı tercih edecekleri sektör seçimine ilişkindir. Seçim yapılması için 12 adet sektör seçeneği koyulmuş bununla birlikte farklı sektörlerde de yanıtlanabilmesi ve bu seçeneklerden birisi tercihleri değilse tercihlerini belirtebilmek için diğer alanı da koyularak katılımcıların kendilerinin belirtmeleri istenmiştir. Aşağıda bu soruya ilişkin çıkan sonuçlar paylaşılmaktadır.

Şekil 21: Anket Katılımcılarının Çalışmak İstedikleri Sektörlerin Dağılımları



Yukarıdaki sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda Y Kuşağı anket katılımcılarının en çok çalışmak istediği sektörün ARGE olduğu görülmektedir. Bu sektörü sırasıyla, eğitim-öğretim, bilişim, ticaret ve sanat sektörleri takip etmektedir. Yanıtların değişkenliği dikkati çekmektedir. Bununla birlikte seçim yapılacak seçeneklerde yer almayıp 3 ve üzeri katılımcının kendi eklediği sektörler kültür-medya, petrol-maden-enerji ve sivil toplum-sosyal politika sektörleridir. Bunların birçoğu daha çok mesleki alan olmakla birlikte katılımcıların özellikle belirttikleri sektörler olduğu için ayrıca eklenmiştir.

4.1.6. Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmeler

Y Kuşağının çalışma yaşamına yönelik beklentilerinin belirlenmesi için yapılan saha araştırması kapsamında çevrimiçi anket uygulaması yolu ile bir tanesi seçmeli ve açık uçlu olmak üzere toplamda 37 soruluk bir iş yaşamı beklenti anketi uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması sonucunda Y Kuşağı katılımcılarından alınan geri dönüş sonucu 509 adet geçerli anket verisi analiz edilmiştir. Anket katılımcılarının sorulara cevap vermesi için beşli Likert ölçeği kullanılmış bu derecelendirme; 1=Kesinlikle Katılmıyorum-2=Katılmıyorum, 3=Emin Değilim, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yapılmıştır.

Anket sorularında faktör bazlı bir ayrım bulunmamaktadır. Literatürde anketin alındığı alan araştırmasında da bu soruların ayrı ölçeklere ayrılmadan tüm soru seti

olarak uygulandığı, herhangi bir faktör ayrımına gidilmediği belirlendiği için analizlerde doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmemiştir. Bununla birlikte soruların detaylı analiz edilmesi ile bazı soru gruplarının çalışma yaşamının belirli alanlarına yönelik olduğu ve bu sebeple bazı temel başlıklara ayrılabileceği değerlendirilmiştir. Bu ana başlıklar, esnek çalışma beklentisi, eğitim-gelişim fırsatları, teknoloji-yenilikçilik beklentisi, iş değiştirme eğilimi, girişimcilik, çalışma ortamı, yönetici&yönetime yönelik beklentiler ve terfi olanaklarıdır. Bu sorulara ek olarak Y Kuşağının iş hayatındaki beklentilerini daha net çözümleyebilmek için çalışmak istediği sektörlerin de belirlenmesi amaçlanmış ve 1 adet sektöre ilişkin çoktan seçmeli ve ucu açık soru eklenmiştir.

Anket formu 25 gün boyunca internette çevrimiçi aktif olarak katılımcıların doldurulmasına açık tutulmuştur. Veriler anket uygulamasından çekildikten sonra Excel programına ve SPSS programına aktarılarak istatiksel analizleri gerçekleştirilmiştir. Anket bütünü güvenilirlik analizi sonucunda α ,87 bulunmuş bu da anketteki verilerin oldukça güvenilir olduğunu göstermiştir. Ana başlıklarına ayrılan soru setlerine demografik analizlerin yapılabilmesi için t testi ve Anova testi uygulanmış ve sonuçları bir önceki bölümde paylaşılmıştır. Elde edilen veri analizleri sonucunda anket temalarına ve anket geneline ilişkin aşağıdaki sonuçlar ve değerlendirmeler yapılmaktadır;

- **<u>Anket Katılımcılarının Dağılımları;</u>**

  Ankete katılan Y Kuşağının demografik değişkenler açısından dağılımları aşağıda paylaşılmaktadır;

  Cinsiyet olarak dağılımı: Kadın %54,2; Erkek %45,8

  Yaş grupları açısından dağılımı: 17-23 yaş aralığında olanlar %12,2; 24-30 yaş aralığında olanlar %32; 31-37 yaş aralığında olanlar %55,8

  Mezuniyet durumu açısından dağılımı: Lise mezunu %13, 4; MYO %3,1; Lisans %58,3; Yüksek Lisans ve üzeri % 25,1

  İş deneyimi açısından dağılımı: Hiç iş deneyimi olmayan %11, 2; 0-3 yıl % 15,9; 4-10 yıl % 44,8; 10 yıl ve üzeri % 28,1

  Çalışılan sektör açısından dağılımı; Mevcutta çalışmayan %14,9; Kamu sektörü % 35,6; Özel sektör % 49,5

- **<u>Eğitim ve Gelişim Fırsatlarına ilişkin sonuçlar;</u>**

  Şimdiye kadar teorik çerçevede ve ulusal&uluslararası araştırmaların sonuçlarında da paylaşıldığı üzere Y Kuşağının çalışma hayatındaki en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirdiği ve beklentiye girdiği temel alan eğitim ve gelişim fırsatlarıdır.

  Ankette bu kapsamda toplamda 4 soru yer almaktadır. Y Kuşağı anket katılımcılarının anketin eğitim-gelişim fırsatları ile ile ilgili sorularına verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde; 17-23 yaş arası, lise-MYO mezunu ve hiç iş deneyimi olmayan ve hâlihazırda da çalışmayan Y Kuşağı üyelerinin iş hayatında eğitim-gelişim olanaklarına ilişkin verdikleri yanıtlarda anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Bu farklılıkların ne yönde olduğuna bakıldığında beraber değerlendirildikleri diğer alt demografik değişkenlere göre eğitim ve gelişim fırsatlarına daha az önem verdikleri tespit edilmiştir. Diğer grupların 24-37 yaş arası lisans ve üstü eğitime sahip ve en önemlisi de iş deneyimi olan ve çalışan Y Kuşağı oldukları göz önünde bulundurulduğunda bu grupların çalışma hayatını deneyimledikleri için eğitim ve gelişim fırsatlarının ne kadar önemli olduğunun diğer gruplara nazaran daha çok farkında oldukları ve çalışma hayatına yönelik beklentilerinde eğitim ve gelişim fırsatlarının büyük bir önem taşıdığını değerlendirebiliriz.

  Önceki bölümlerde paylaşıldığı üzere eğitim ve kariyer geliştirme ve bu alandaki olanaklar Y Kuşağı üyeleri için çalışma hayatına ve işverene yönelik en önemli beklentilerden birini oluşturmaktadır. Anket uygulamasında, en deneyimsiz henüz iş hayatına atılmamış, yaş grubu en küçük ve yüksek ihtimalle halen öğrenci olan bu kesimin diğer gruplara nazaran bu alanda beklentilerinin diğerlerinden daha az olması olağan karşılanmaktadır. Bununla birlikte ilgili sorulardaki puan ortalamaları kontrol edildiğinde hepsinin 4'ün oldukça üzerinde olması sebebiyle anket katılımcısı Y Kuşağı üyelerinin hepsinin iş hayatında eğitim ve gelişim fırsatlarını oldukça önemli bulduğu ancak lisans ve üstü eğitimlerde, çalışan 24-37 yaş gruplarındaki Y Kuşağı üyelerinin daha çok önem verdiği görülmektedir.

- **<u>Yönetici-Yönetime yönelik sonuçlar;</u>**

  Anket katılımcısı Y Kuşağının iş hayatına yönelik beklentileri içerisinde yönetim şekli ve yöneticilere ilişkin beklentilerinin değerlendirildiği 8 adet soru bulunmaktadır. Bu sorulara verilen yanıtlarda da anlamlı olarak farklılaşmalar tespit edilmiştir.

  Ankete cevap veren 17-23 yaş arası ve herhangi bir deneyime sahip olmayan ve hâlihazırda da çalışmayan Y Kuşağı üyelerinin yönetim-yöneticilerden beklentileri diğer yaş ve deneyim gruplarına göre daha az seviyededir. Bununla birlikte 24-37 yaş grubunda çalışan Y Kuşağı üyelerinin yönetim-yöneticiye yönelik beklentileri daha yüksek çıkmaktadır.

  Bilindiği gibi çalışanların işyerlerinde en önem verdiği unsurlardan birisi de yöneticileri ve yöneticileri ile olan iletişimleri ve ilişkileridir. Bu çerçevede demografik gruplarda en geç, deneyimsiz ve çalışma hayatına atılmamış muhtemelen birçoğu öğrencilerden oluşan ve yönetici-çalışan dinamiklerini henüz geniş anlamda kazanmamış Y Kuşağı üyelerinin diğer gruplara nazaran beklentilerinin daha düşük çıkması olağan karşılanmaktadır. Yöneticinin davranış ve yönetim şeklinin ne kadar önemli olduğuna ilişkin çalışan farkındalığının, çalışma hayatı başladıktan sonra oluşması daha doğal karşılanmaktadır. Bu gruplarla aynı demografik değişken altında yer alan diğer alt gruplar, çalışma hayatında yer aldıkları, iş deneyimine sahip oldukları ve en azından bir yönetici ile birlikte çalıştıkları için yöneticinin ve yönetim şeklinin bireyin çalışma hayatının içindeki öneminin daha fazla farkında olacaklardır.

  Bununla birlikte yönetici-yönetim beklentilerine ilişkin sorulara verilen yanıtların ortalamalarına bakıldığında ortalamanın bu gruplarda da 4 puanın üzerinde olduğu görülmektedir. Yani söz konusu 17-23 yaş arası, hiç çalışmamış ve mevcut durumda da işi olmayan grupların diğer gruplara göre beklentileri daha düşük olsa da bu grupların da yöneticilerden arkadaş gibi davranmaları, teknolojiye yatkın olmaları, iletişimlerinin açık ve karşılıklı olması gibi beklentileri olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

- **<u>Terfi Olanaklarına ilişkin sonuçlar;</u>**

  Y Kuşağının önemli eğilimlerinden birisi olarak belirlenen ve daha önce ulusal&uluslararası araştırmalardaki sonuçlarda da ortaya çıkan terfi beklentilerine ilişkin ankette 4 adet soru bulunmaktadır. Bu sorular, işyerinin terfi olanaklarını sunması, bu olanakların yöneticilerle görüşülebilmesi, hemen yükselme isteği gibi hususlar Y Kuşağının çalışma hayatındaki beklentilerinden terfiye ilişkin eğilimlerini göstermektedir.

  Saha araştırması kapsamında terfi ile ilişkili sorulara verilen yanıtlardan elde edilen sonuçlarda 17-23 yaş arası ve Lise-MYO mezuniyetinde olan grupların diğer yaş ve mezuniyetteki gruplara göre anlamlı farklılıkları tespit edilmiştir. Bu farklılığın içeriğine bakıldığında belirtilen bu demografik alt gruplarda bu beklentinin daha yüksek düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buna karşılık hiç iş deneyimi olmayan ve kamu sektöründe çalışanların ise terfi beklentileri diğer deneyim sürelerine sahip ve özel sektörde çalışanlara göre daha düşüktür.

  Kamu sektöründe belirli bir hiyerarşi ve kadro dağılımı olduğu ve kariyer gelişiminin sınırlı olması sebebiyle terfi olanakları konusunda beklentinin daha az seviyede çıkması olağan karşılanmaktadır. Ayrıca hiç deneyimi olmayan Y Kuşağı üyeleri de henüz iş hayatına katılmadıkları için kariyerlerinde hemen yükselme eğilimlerinin ve beklentilerinin en önemli öncelikler arasında olmaması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Bu grupta yer alan Y Kuşağı üyelerinin öncelikle bir işe girme beklentisinde oldukları bu sebeple kariyerde yükselme eğilimlerinin diğer gruplara göre daha arka planda kalmış olduğu değerlendirilmektedir.

  Ancak, en genç Y Kuşağı üyelerinin ve diğer mezuniyet gruplarına göre daha az eğitim seviyesindeki lise-MYO mezunlarının terfi olanaklarına ilişkin beklentilerinin, bu grupların birlikte değerlendirildikleri diğer alt demografik gruplara göre daha yüksek olması, literatürde Y Kuşağına atfedilen sabırsız, özgüveni yüksek, hemen yükselmek isteyen ve bu isteğini de rahatlıkla belirten bir yapıya sahip olmaları gibi bazı özellikleri taşıdıklarını göstermesi açısından önem taşımaktadır.

  Henüz kariyerlerinin ve çalışma hayatının başındaki bu Y Kuşağı üyelerinin oldukça yüksek kariyer beklentilerinin olduğu ve çalıştıkları işyerlerinde hemen

terfi bekledikleri sonuçlarına da bu kapsamda ulaşılabilir. Ayrıca en genç Y Kuşağı üyelerinin çalışma hayatı konusunda fazla deneyimli olmadıkları için terfide yaş ve deneyimin çok önemli olmadığını değerlendirdikleri sonuçlarına da yine bu çerçevede ulaşılabilmektedir.

Bununla birlikte terfi ile ilişkili sorulara bütün alt gruplarda verilen puanların ortalama 3,5 puan seviyelerinde olması bütün katılımcılar açısından bu beklentinin seviyesinin çalışma hayatına yönelik diğer birçok alandaki beklentilere göre normal seviyelerde olduğunu göstermektedir.

- **Esnek Çalışmaya ilişkin sonuçlar;**

  Anket katılımcısı Y Kuşağının iş hayatına yönelik beklentilerinin arasında esnek çalışma eğilimi de önemli bir yer tutmaktadır. Küresel eğilimlerde ve yapılan ulusal ve uluslararası araştırma sonuçlarında da bu beklentinin olduğu dikkat çekmektedir.

  Yapılan saha araştırmasında esnek çalışmaya ilişkin 6 soru bulunmaktadır. Veri analizleri sonucunda herhangi bir demografik alt grupta anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş fakat bütün değişkenler açısından esnek çalışma beklentisi yüksek çıkmıştır. Esnek çalışmaya ilişkin sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde puan ortalamalarının hepsinin 4'ten yüksek olduğu göz önünde bulundurularak Y Kuşağı üyelerinin çalışma hayatına yönelik önemli bir beklentisi de esnek çalışmanın desteklenmesidir.

  Esnek çalışma, hem çalışma süreleri, hem çalışma ortamı, hem de çalıştığı yer açısından çalışanın belirli kalıplar içinde değil rahat ve uyum gözetilerek görevlerin yerine getirilmesi olarak kendini göstermektedir.

- **İş Değiştirme Eğilimine ilişkin sonuçlar;**

  Y Kuşağına atfedilen önemli özelliklerden birisi de sık iş değiştirme eğilimidir. Özelllikle işgücü piyasalarında mevcut durumda bu kuşakta sıkıntı yaşanılan bir olgu olarak karşımıza çıkan sık iş değiştirme ve işten ayrılma eğilimlerinin yüksekliği işletmeleri ve politika yapıcıları bu konu üzerinde özel olarak durmaya itmektedir.

İş değiştirme eğilimin olup olmadığının belirlenmesi ve seviyesinin tespit edilmesi için ankette bu kapsamda 4 soru yer almaktadır. Bu sorulara Y Kuşağı katılımcıların verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde, iş değiştirme alanında anlamlı farklılaşan alt grubun yüksek lisans ve üzerinde mezuniyet durumundaki grup olduğu görülmektedir. Bu grubun diğer mezuniyet gruplarına nazaran iş değiştirme eğilimi daha yüksek çıkmıştır.

Y Kuşağının temel özellikleri ve çalışma hayatına yönelik beklentileri teorik çerçevede paylaşılırken bu kuşağın oldukça eğitimli bir kuşak olduğu belirtilmiştir. Ankete katılan Y Kuşağı üyelerinden, yüksek lisans ve üzeri eğitime sahip grubun da ağırlığı oldukça fazladır. Bu grubun sahip olduğu eğitim seviyesinin yüksekliği ile birlikte becerilerinin ve bilgi seviyelerinin diğer gruplara nazaran daha fazla olduğu ve bu durumun özgüvenlerini artırdığı göz önünde bulundurularak, bu alt gruptaki Y Kuşağı üyelerinin çalışma hayatına yönelik beklentilerinin de daha yüksek olduğu değerlendirilmekte, tatmin olmadıkları ve beklentilerinin karşılanmadığı işyerlerinde alternatif iş seçeneklerini düşünecekleri ve iş değiştirmekte sakınca görmeyecekleri sonucu çıkarılmaktadır.

Ancak, terfi olanaklarında olduğu gibi bütün alt grupların iş değiştirme eğilimleri ile ilgili sorulara verdikleri puan ortalamalarına bakıldığında bu puanın en yüksek 3,5 puan civarında olduğu görülmektedir. Bu sebeple iş değiştirme eğiliminin genel olarak Y Kuşağı üyelerinde çok yüksek olmadığı görülmektedir.

- **<u>Çalışma Ortamına yönelik sonuçlar</u>**;

  Çalışma ortamı sadece Y Kuşağı değil bütün çalışanlar açısından çalışma hayatına yönelik beklentilerden önemli beklentilerden bir tanesidir. Anket katılımcılarının değerlendirmesi için çalışma ortamı ile ilgili ankette 5 soru yer almaktadır.

  Bu alandaki sorulara anket katılımcısı Y Kuşağı üyelerinin verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde, demografik alt gruplarda Lise-MYO mezunlarının, lisans ve yüksek lisans ve üzeri mezun gruplarına nazaran verdikleri yanıtlarda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu mezuniyet grubundakilerin çalışma ortamına

yönelik beklentilerinin ne yönde farklılaştığına bakıldığında, diğer ilgili alt gruplara göre çalışma ortamına yönelik beklentilerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Beklenenin aksine bu grupların beklentilerinin, lisans ve üzeri mezunlara göre daha yüksek çıkması bu alt gruptaki Y Kuşağı üyelerinin muhtemelen belendikleri çalışma ortamlarına sahip olamamaları veya daha elverişsiz çalışma ortamlarında bulunmaları sebebiyle bu yöndeki eğilim ve beklentilerinin daha yüksek çıktığı değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte bütün demografik gruplardaki ilgili sorulara verilen puanların ortalamaları incelendiğinde bu puanın 4 civarında olduğu ve genel olarak anket katılımcısı bütün Y Kuşağı üyelerinin çalışma ortamına ilişkin beklentilerinin yüksek eğilimli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

- **<u>Teknoloji -Yenilik Yaklaşımına ilişkin sonuçlar;</u>**

  Literatürde Y Kuşağı anlatılırken ve temel özelliklerinden bahsedilirken bu kuşağın teknolojiye verdiği önem, teknoloji ile sıkı ilişkisi üzerinde durulan önemli konulardan birisidir. Y Kuşağının çalışma hayatına ilişkin beklentilerinin de teknoloji-yenilik yaklaşımını içermesi, işyerinin teknoloji-yenilik odaklı olması ve böyle işyerlerinde çalışma eğilimlerinin yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Ankette teknoloji-yenilik yaklaşımı ile ilgili 4 soru yer almaktadır.

  Yapılan anket uygulamasında Y Kuşağının bu sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde, bütün alt gruplardaki puan ortalamalarının genel olarak 4,5 puan civarında olduğu belirlenmiştir. Oldukça yüksek olan bu puan bu kapsamda yapılan teorik çerçevenin haklılığını desteklemektedir. Bu puanın yüksekliği bütün grupların teknoloji dostu ve yenilikçi işyeri beklentisinin olduğuna işaret etmektedir. Alt gruplar içerisinde kamu sektörü özel sektöre göre anlamlı farklılaşmakta ve bu grubun özel sektördekilere göre çalışma hayatında teknoloji ve yenilik konusunda daha yüksek beklentilerinin olduğunu göstermektedir. Bunun muhtemel sebepleri, kamu kuruluşlarında teknolojik evrimin henüz tamamlanmamış olması, yenilikçi yaklaşımın henüz kamu sektöründe öncelik haline gelmemesi, çalışanların teknolojik sistemlerden ve ortamlardan özel sektördekiler kadar faydalanamaması ve bu alanda geride kalması olarak gösterilebilir. Bu sektörde çalışan Y Kuşağı üyelerinin teknoloji ile daha az

etkileşimde bulunması bu anlamda beklentilerinin yükselmesi şeklinde kendini göstermektedir.

- **Girişimciliğe ilişkin sonuçlar;**

  Y Kuşağı üyelerinin kendi işlerini kurmaya eğilimli bir kuşak olduğu bu kuşağın teorik çerçevesi veriliken ve yapılan araştırma sonuçları paylaşılırken belirtilmiştir. Bu çerçevede Y Kuşağının çalışma hayatından kendi işini kurma beklentisi ve eğilimini tespit edebilmek için ankette girişimcilik ile ilgili bir soru bulunmaktadır.

  Girişimcilikle ilgili olarak ankette yer alan soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, anket katılımcısı Y Kuşağının %57'sinin kendi işini kurmak istediği görülmektedir. Literatürle bu kapsamda benzeri bir sonuca ulaşılmış olup Y Kuşağının bu yönde eğiliminin olduğu sonucu desteklenmektedir.

  Girişimcilik, esnek çalışma biçimlerinden birisi olup bu eğilim aynı zamanda küresel istihdam eğilimleri kapsamında işin geleceğinde de önemli bir çalışma tipi olarak değerlendirilmektedir. Y Kuşağı üyelerinin girişimcilik eğilimlerinin ve bu yönde çalışma beklentilerinin yüksek olması, bu kuşak üyelerinin hem esnek çalışma eğilimlerinin hem de kendi işlerini kurma beklentilerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmasını sağlamaktadır.

- **Sektörlere yönelik sonuçlar;**

  Ankete katılan Y Kuşağı üyelerinin çalışma hayatına yönelik beklentileri ile birlikte çalışmak istedikleri sektörler de bu anket çalışmasında sorulmuştur. Bu kapsamda sorulan soru açık uçlu olduğu için seçeneklerden farklı yanıtlar vermek isteyen Y Kuşağı üyeleri buraya çalışmak istedikleri sektörleri kendileri belirtmiştir.

  Bu soruya yönelik yanıtlara bakıldığında ise oldukça farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Küresel istihdam eğilimlerinde önemli bir çalışma alanı olarak ortaya çıkan ARGE sektörü/çalışma alanı bu anket çalışmasında çalışılmak istenen birinci sektör olarak belirlenmiş ve bunu sırasıyla eğitim-öğretim, bilişim, ticaret ve sanat sektörleri ilk beş sektör olarak takip etmiştir. Bu sektörlerden en dikkat çekeni sanat sektörü olmakta, Y Kuşağında Türkiye'de böyle bir eğilimin olması hem dikkat çekici hem de memnun edici

bulunmaktadır. Özellikle Amerika'da yaratıcılık gerektiren aynı zamanda bireyin duygusal ve sosyal zekâsını geliştiren sanata ilişkin mesleklerin desteklendiği ve bu çerçevede değerlendirmeye alınan becerilerin gelecekteki değişimlere direnmede önemli olduğu daha önce belirtilmiştir. Ülkemizde de Y Kuşağı üyelerinin bu sektörde çalışmak istemesi mevcut durumda ve gelecekte yaşanacak değişimler göz önünde bulundurulduğunda gelecekte bu sektördeki mesleklerin tercih edilmesi, bu kapsamdaki becerilerin geliştirilmesi çerçevesinde önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

Diğer sektör seçeneklerinde yer alan tarım, finans, sağlık ve gıda gibi sektörlerin geride kalması teknolojik gelişmelerle ile birlikte bu sektörlerin geride kalması olarak değerlendirilmektedir. Ancak işin geleceği düşünüldüğünde gelecekte hizmet sektörünün daha da büyüyeceği ve sağlık bakım hizmetleri ile finans hizmetleri gibi alanların da önem kazanacağı beklenmektedir. Bu sebeple geleceğe yönelik olarak Y Kuşağının bu sektörlere ilgi duymamasının çalışma hayatı açısından olumsuz sonuçlar ve bu sektörlerde çalışan açığı doğurabileceği ortaya çıkmaktadır.

Ancak anketi dolduran Y Kuşağı üyelerinin eğitim durumları ve iş deneyimleri açısından değerlendirme yapıldığında bu özel alanlarda ilgisi ve faaliyeti olmayan ve farklı sektörlerde çalışan grupların görüşlerinin ağır basması sebebiyle bu sonucun ortaya çıkması da bir diğer ihtimaldir.

4.2. Y KUŞAĞININ BEKLENTİLERİNİ KARŞILAMADA KAMU İSTİHDAM KURUMLARININ ROLÜNE İLİŞKİN ÜLKE ÖRNEKLERİ

Bu bölüme kadar yapılan çalışmalarda ve bilgilendirmelerde, Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentileri teorik çerçevede anlatılmış, yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalarda öne çıkan araştırma sonuçları paylaşılmış ve ayrıca bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen Türkiye özelindeki bir saha araştırması ile ortaya çıkan sonuçların literatür ile benzerlik gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu bölümde ise yapılan çalışmalar sonucunda Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerinin belirlenmesi ile bu beklentilere yönelik çeşitli ülkelerdeki öne çıkan başarılı uygulamaların incelenmesi sonucu, bu kuşağa uygun olduğu değerlendirilen bazı iyi uygulama örnekleri paylaşılmaktadır. Bu başarılı uygulamaların belirlenmesinde uygulamanın başarılı şekilde uygulanmış olmasına, program içeriklerinin ve hedef

gruplarının Y Kuşağının altındaki farklı alt gruplara hitap etmesi ve tema olarak farklı yenilikçi uygulamalar içermesine dikkat edilmiştir.

1.2.1. Amerika

Y kuşağını bir proje olarak oluşturulması ve izlenmesi açısından dünyada önemli bir rolü olan ABD çeşitli alanlarda bu kuşağı etkileyen önemli uygulamalar gerçekleştirmektedir. Bu uygulamlardan birisi de istihdam ve eğitim ilişkisini oldukça başarılı şekilde kurgulayan ve oldukça eski sayılabilecek Job Corps programıdır. Özellikle bu kuşağın etkin olarak faydalandığı İş Kolu Programı *(Job Corps)* özellikle uluslararası işgücü piyasalarında da başarılı bir uygulama örneği olarak değerlendirilmektedir. İş Kolu Programı, Y Kuşağına bir özel program olmayıp bu kuşağın içindeki gençleri hedef alan bir programdır. Bu program, ABD Çalışma Bakanlığı tarafından yönetilen ulusal bir program olup en az 16 yaşındaki genç erişkinlere, istihdam edilebilirliklerini, tatmin edici işlere yerleştirilmelerini veya yüksek eğitim alabilmelerini sağlamak için gerekli becerileri kazandırmak amacıyla 1964 yılında başlatılmıştır. [428] Programın başlıca uygunluk kriterleri aşağıdaki şekildedir;

- 16 ile 24 yaşları arasında olmak,
- ABD de ikamet etmek,
- Ekonomik açıdan dezavantajlı olmak (düşük gelire sahip olup ek eğitim, öğretim veya iş becerilerine ihtiyaç duymak).

İş Kolu Programı, gençleri istikrarlı, uzun vadeli, yüksek ücretli işlere hazırlamak için yatay bir öğrenme yaklaşımı ile akademik, mesleki, istihdam edilebilirlik becerilerinin ve sosyal yeterliliklerin öğretimini bütünleştiren kapsayıcı bir kariyer geliştirme eğitim yaklaşımı benimsemektedir. Katılımcılar, özel bir iş kolunu öğrenmek, lise diploması almak veya üniversiteye geçiş sınavından geçmek ve bunlara ek olarak istihdam konusunda yardım almak için 30 haftalık bir kursa kayıt yaptırmaktadır. Katılımcılar için program döngüsü sosyal yardım alma ve başvurunun kabulü, kariyer hazırlığı, kariyer gelişimi ve kariyere geçişten oluşan dört aşamadan oluşmaktadır. Başvuruları uygun bulunup kayıt yaptıran gençler, 60 günlük bir değerlendirme süreci geçirmekte ve bu süreçte kendilerinin görüşleri ve geri bildirimleri

[428] Kluve, Jochen, "Active Labour Market Policies With a Focus On Youth", ETF Working Paper, 2014, http://abdigm.meb.gov.tr/projeler/ois/egitim/017.pdf; Erişim Tarihi: 09/05/2017

de alınarak her birisine özel olarak bir plan sunulmaktadır. Katılımcıların istihdamını sağlamak ve korumak için temel becerileri temsil eden akademik eğitimler, mesleki eğitimler, bilgi teknolojisi eğitimleri ile istihdam edilebilirlik ve bağımsız yaşam becerilerine yönelik temel yeterliliklerin yer aldığı bir eğitim modülünden oluşan paket bir program sunulmaktadır. [429]

Öğrencilere eğitim, öğretim ve destek hizmetleri, ABD ve Porto Riko'da bulunan 125 İş Kolu merkez kampüsünde verilmektedir. İş Kolu Merkezleri, ABD Çalışma Bakanlığı adına özel şirketler tarafından çeşitli rekabetçi sözleşmeler vasıtasıyla ve diğer Federal Ajanslar tarafından kurumlar arası anlaşmalar yoluyla gerçekleştirilmektedir. Başvuranların uygunluk durumlarını değerlendirmeyi de bu kurumlar veya özel şirketler yapmaktadır. Öğrenciler mezun olduktan sonra 12 aya kadar kariyer danışmanlığı ve işe geçiş desteği de almaktadır. İş Kolu, dezavantajlı gençler için ABD'nin en kapsamlı ve kapsayıcı eğitim ve öğretim programı olarak öne çıkmaktadır. Yıllık olarak 60.000 yeni katılımcıya yaklaşık 1,5 milyar ABD doları tutarında hizmet verilmektedir.[430]

Katılımcılarını Y Kuşağının oluşturduğu bu program başarılı çıktıları ile özellikle uluslararası işgücü piyasalarında iyi uygulama örneği olarak kabul edilmektedir.[431] Bu program ile Y Kuşağı gençlerinin ihtiyacı olan ek eğitimlere ve kariyer geliştirme olanaklarına erişimi sağlanmakta, bu program sonucunda yüksek ücretli işlere geçişleri sağlanmaktadır. Program içeriğinde farklı alanlarda eğitimler sağlanmakta, bu eğitimleri de işgücü piyasasının öncü firmaları vermektedir. Örneğin, CISCO gibi bilişim teknolojileri alanında uluslararası faaliyet gösteren şirketler de bu programa ortak olarak, program içeriğinde işin geleceğinde önemli bir yer tutacak olan bilgi teknolojileri ve ağ yapıları alanlarındaki becerilerin geliştirilmesine yönelik etkin eğitimler sunmaktadır. Bu eğitim paketleri hem teorik olarak hem de CISCO gibi programa ortak olan firmalarda pratik eğitimlerle birlikte sunulmaktadır.[432] Bu tür çoklu aşamalardan oluşan ve özel sektör işbirliğinde gerçekleştirilen paket programların içeriği Y Kuşağının eğitim ve gelişim fırsatlarına yönelik beklentisini, doğru işlere

---

[429] Job Corps Electronic Policy and Requirements Handbook, https://eprh.jobcorps.gov/Pages/Home.aspx Erişim Tarihi: 09/05/2017
[430] http://www.jobcorps.gov/AboutJobCorps/program_design.aspx; ErişimTarihi: 09/05/2017
[431] Kluve, a.g.e., s.22
[432] http://www.cisco.com/c/dam/en_us/training-events/netacad/us-can/docs/stories/Model-FY09-FEDERAL-DoL-JobCorps-2-6-09.pdf; Erişim Tarihi: 11/05/2017

yönlendirilmesini ve işin geleceğindeki gereklilikleri karşılamasını sağlamakta oldukça başarılı olduğu değerlendirilmektedir.

1.2.2. Almanya

Almanya'da Y Kuşağının içine giren pek çok alt gruba (kadın, genç, uzun süreli işsiz, engelli vs.) çeşitli özel programlar ve uygulamalar geliştirilmektedir. Bu uygulamaların büyük çoğunluğu Gençlik Garantisi (Youth Guarantee), Gençlik İstihdam Teşviki (Youth Employment Iniative), uzun süreli işsizlere yönelik destekler, girişimcilik destekleri gibi farklı içerikte ve hedeflerde yürütülen programlar kapsamında olmaktadır. Bu çalışmada bu programlar çerçevesinde yürütülen iki iyi uygulama örneği sunulmaktadır. Bunlardan ilki Almanya'da uzun vadeli işsizlikle mücadele için programlardan birisi olan "İşgücü Piyasasına Katılım Programı"dır. Bu program Avrupa Sosyal Fonu (European Social Fund - ESF) kapsamında Almanya Çalışma ve Sosyal İlişkiler Federal Bakanlığı sorumluluğunda yürütülmektedir. ESF kapsamında fonlanan bu programdan 2014-2020 yılında faydalanabilenler;

- 35 yaş ve üzeri,
- Uzun süreli işsiz kişiler (mesleksiz olarak en az 2 yıldır işsiz olan)
- Mesleki anlamda kullanabileceği herhangi bir mesleki eğitim almamış olanlardır.

Program çerçevesinde 5 yıldan uzun süre işsiz olan kişiler için özellikle yoğun takip ve önlemler sağlanmaktadır. Program, 2015 yılının ilk çeyreğinde başlamıştır. İşgücü piyasasına katılım programında en çok izlenenler özellikle 4 yıldan fazla işsiz olanlar ve sağlık sorunlarına sahip aileleri olanlardır. Bu kişilerin program sayesinde istihdam edilebilirliğini artırma ve sosyal katılımını teşvik etme amaçlanmaktadır. [433] Öncelikle programdan faydalananların belirlenmesine yönelik seçim aşaması gerçekleştirilmektedir. İşsizler ve iş arayanlar için çeşitli istihdam hizmetlerinin sunulduğu Jobcentre'larda, programın başlangıcında bir kez seçim yapılmaktadır. Yukarıda belirtilen şartları taşıyan ve Alman Sosyal Yasa II. Kitabının altında sosyal yardım alma hakkına sahip ve çalışabilecek kişilere bu program kapsamında destek

[433] Federal Republic of Germany, "Sixth periodic report submitted under Articles 16 and 17 of the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights 2008-2015", 2016; http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user_upload/PDF-Dateien/Pakte_Konventionen/ICESCR/icescr_state_report_germany_6_2016_Annex_en.pdf ; Erişim Tarihi: 09/05/2017

verilmektedir. Program kapsamında, gerçekleştirilecek faaliyetlere ortak olabilecek şirketler belirlenmekte ve bu şirketlere ücret sübvansiyonları sağlanmaktadır. Seçilen işverenler tarafından istihdam edilen bu gruptaki her çalışana ayrı ayrı sübvansiyonlar sunulmaktadır. Bu şirketlere yönelik hedef grupların istihdam edilme sürecinde ve istihdam sonrası yönlendirme ve rehberlik hizmetleri ile istihdamın sürdürülebilirliğine yönelik de danışmanlık hizmetleri verilmektedir. Uzun süreli işsiz kişilerin bu şirketlerde işgücü piyasasına entegrasyonunu sağlamak üzere, bu kişilere yönelik istihdam edildikten sonra da yoğun koçluk ve danışmanlık hizmetleri verilmeye devam edilmektedir. [434] Bu programda işverenlerin her bir uzun süreli işsizi istihdam etme ile olası yaşayabileceği verim kaybının karşılanması için işverene maddi tazminat da sağlanmaktadır. Programın 2014-2020 bütçesi 920 milyon Avro olarak belirlenmiştir.[435]

Almanya'da Y Kuşağının da içinde yer aldığı büyük bir kesimin faydalandığı bir diğer uygulama ise Kupon Sistemi'dir. Almanya'da Federal Ajansların, Milli Eğitim ve Araştırma Bakanlığının ve Çalışma Bakanlığının yürüttüğü birden fazla kupon sistemi bulunmaktadır. 2003 yılından bu yana Almanya'da, işsizlerin eğitim programlarına katılımlarını sağlamak üzere uygulanan kupon sistemi bu kapsamda genel çerçevesi verilecek diğer uygulama örneğidir.

Almanya'da uygulanan bu kupon sisteminde, işsizlik sürecinde iş arayan kişinin danışman ile yaptığı görüşmeler sonucunda bireyin yetersiz nitelik sebebiyle istihdam edilemediği belirlenmişse, danışman gerekli ön değerlendirmeleri yaptıktan sonra bu kişiye eğitim almak için kullanabileceği bir kupon vermektedir. İleri eğitimin alınmasını sağlamak amacıyla uygulanan bu program çerçevesinde, bireyin kupon sisteminden faydalanabilmesi için mesleki eğitim almış olması veya istihdamda 3 yıl kalmış olması gerekmektedir. [436] Bu kuponda, kuponun ne amaçla kullanılabileceği, kullanılacağı yerler ve süresi belirtilmekte, işsizlik yeterliliği kanıtlanmış olan birey bu kupon vasıtası ile önceden belirlenmiş eğitim kurumlarından istediği birinde mevcut durumuna göre ihtiyacı olan kursu almayı seçebilmektedir. Eğitim kurumları çalışma ajansı tarafından

---

[434] ESF, http://www.esf.de/portal/EN/Funding-period-2014-2020/ESF-Programmes/bmas/long-term-unemployment.html ; Erişim Tarihi: 10/05/2015

[435] G20, "Employment Plan 2014 Germany", 2014, https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Internationales/g20-employmentplan-germany.pdf?__blob=publicationFile; Erişim Tarihi: 10/05/2015

[436] Bundesangentur für Arbeit, "Training Vouchers", https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/EN/Benefits/FurtherTraining/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI486073; Erişim Tarihi: 22/05/2017

oluşturulan çevrimiçi bir veritabanı üzerinden bireye seçim yapması için sunulmaktadır. Eğitim içeriğinin seçimine birey ile görüşme yapan, hakkında değerlendirmeleri yapan ve kuponu sağlayan danışman ile karar verilebilmektedir. Bu eğitim kuponlarının 3 aylık bir süre içerisinde kullanılması gerekmektedir, bu sebeple kişinin eğitime bu süre içerisinde başlaması gerekmektedir. Bu eğitime ilişkin kupon sisteminde sadece belirtilen eğitim programlarına katılım ücretleri kupon kapsamında karşılanmaktadır, eğitime yönelik başka bir ödeme yapılmamaktadır.[437] Aynı zamanda bu sistemle eğitim kurumlarının verdikleri kursların kalitesini geliştirmeleri de bir anlamda teşvik edilmekte, tercih edilen bir eğitim kurumu olmak için bu kurumlar da programlarının içeriğini zenginleştirmekte ve kalitesini artırmaktadır.

Yukarıda belirtilen iki farklı iyi uygulama temelde birbirinden oldukça farklı kapsam ve içeriklerde sunulmaktadır. Bu uygulamalardan ilkinde, Y Kuşağının en yaşlı ve dezavantajlı kesimini oluşturan 35 yaş ve üstü uzun süreli işsizlerin işgücü piyasasına döndürülmesi için özel sektör ile işbirliğinde yürütülen ve kamudan sübvanse edilen bir program verilmektedir. Bu programda Y Kuşağının istihdama döndürülmesi, çalışma hayatına entegre edilmesi için belirli özel şirketler ile işbirliği yapılarak bu kişilerin istihdam edilmeleri sağlanmakta ve istihdam süresince bu bireylere gerekli teorik ve pratik eğitimler verilmekte, çalışma ortamına entegre edilmesi sağlanmaktadır. Bu program özellikle Y Kuşağında en zayıf olarak değerlendirilebilecek niteliksiz ve uzun süredir çalışma hayatında bulunmayan kuşak üyeleri için oldukça yararlı olabilecek bir programdır. Bu programda en önemli unsur bu kişileri istihdam edecek ve yeterli nitelik geliştirmeye yönelik kapasitesi olan kurumsal firmalarla işbirliklerinin geliştirilmesidir.

Diğer uygulama ise temelde yaş sınırlaması olmamakla birlikte özellikle Y Kuşağının büyük çoğunlukla faydalanabileceği bir uygulama olup, bu sistem ile belirli bir kapasiteye sahip fakat geliştirilmeye açık işsizlerin niteliklerinin ve becerilerinin geliştirilmesi için onlara yetkin kurumlar tarafından verilebilecek ileri eğitimler sağlanmaktadır. Bu uygulamanın önemli bir tarafı da, işsiz bireyin kendisinin de değerlendirme ve eğitim alacağı kurumu seçme sürecine katılmasıdır. Bu programda

[437] Doerr, Annabelle vd., "Employment and Earnings Effects of Awarding Training Vouchers in Germany", Centre for European Economic Research, Discussion Paper No. 14-065, 2014, https://www.wiwi.hu-berlin.de/de/professuren/quantitativ/oe/research/publications/doerr_fitzenberger_kruppe_paul_strittmatter_revision_1512.pdf ; Erişim Tarihi: 10/05/2017

işsiz bireye bir taraftan yönlendirme ve rehberlik hizmetleri sunulurken diğer taraftan inisiyatif kullanması da desteklenmektedir. Y Kuşağının eğitim ve gelişim fırsatlarına yönelik eğilimi, yönlendirilme ve rehberlik konusunda istekli olmaları ve inisiyatif kullandırılarak bağımsızlıklarının desteklenmesi kupon sistemi uygulamasının bu kuşak için uygun bir program olarak kabul edilebileceğini göstermektedir.

1.2.3. İngiltere

İngiltere'de tamamen Y Kuşağı özelinde uygulanan bir program örneği olmayıp, Y Kuşağının önemli bir kapsamda faydalandığı ve uluslararası işgücü piyasalarında başarılı uygulama olarak belirtilen[438] Gençler İçin Yeni Fırsatlar (New Deal for Young People-NDYP) programı bu kapsamda iyi uygulama örneği olarak ele alınmaktadır.

Bu program, İngiliz hükümeti tarafından 25 yaşın altındaki gençler için çalışma hayatında yeni fırsatlar sunma stratejisinin önemli bir unsuru olarak başlatılmıştır. Program 1998-2009 yılları arasında uygulanmış olup programın amacı, genç işsizlerin iş bulmasına yardımcı olmak ve istihdam edilebilirliklerini artırmaktır. Bu programın hedef grubunu, işsizlik ödeneğini (Jobseekers Allowance - JSA) altı ay süreyle devamlı olarak talep eden 18-24 yaş grubundaki gençler oluşturmuştur. Programa bu şartı taşıyan gençlerin katılımı zorunlu tutulmuştur. Bu programa dâhil olabilen ve işsizlik ödeneği süre şartına tabi olmayan, engelliler, yalnız ebeveynler, taciz mağdurları, silahlı kuvvetlerin eski üyeleri, okuryazarlık ve aritmetik problemleri olan kişilerden oluşan farklı gruplar da bulunmaktadır. JSA alan 18 ila 24 yaşları arasındaki herkes için bu programa en az altı ay veya daha uzun süre katılım zorunludur. Bu programda üç önemli aşama bulunmaktadır. İlk aşamada adaylar bir geçiş dönemine girmekte ve istihdam edilebilirliklerini artırmak ve sübvansiyonsuz iş bulabilmek için kendilerine önce kapsamlı şekilde yardım edecek kişisel bir danışman atanmaktadır. Bu kişilere iş bulabilmesi için 4 ay boyunca danışman tarafından kapsamlı bir rehberlik ve danışmanlık hizmeti verilmektedir.[439] Bu süreç sonunda iş bulamazlarsa aşağıdaki dört seçenekten birisi ikinci aşama olarak sunulmaktadır;

- Altı ay süre ile sübvanse edilen istihdam,

---

[438] http://abdigm.meb.gov.tr/projeler/ois/egitim/017.pdf

[439] University of Warwick Institute for Employment, "Young people, employment programmes and the new deal", Research Bulletin, Number 49, 1999, https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/ier/publications/bulletins/ier49.pdf ; Erişim Tarihi: 10/05/2017

- Tam zamanlı eğitim ve öğretimden oluşan bir kurs programı,
- Gönüllü çalışma kapsamında kar amacı gütmeyen veya sivil toplum kuruluşları gibi kamu yararına odaklanan kuruluşlardan oluşan gönüllülük sektöründe bir iş sağlama [440] ve
- Şehirlerde çevreye yönelik hizmetlerin yer aldığı projelerde bir iş sağlama (kamusal istihdam)

Eğitim dışındaki yukarıdaki diğer seçenekler 12 aya kadar sürebilmektedir. Bu süreçte faydalanıcıların işsizlik ödenekleri kesilmektedir. Diğer tüm seçeneklerle birlikte, istihdam sağlananlara, işverenler haftada en az bir gün eğitim ve öğretim sunmakla yükümlüdür. Programın sonuncu aşamasında ise diğer iki aşamayı tamamlayan ve halen işsizlik ödeneği almaya devam eden gençlerin izleme ve takip faaliyetleri yürütülmektedir. Bu aşamada ayrıca yönlendirme ve rehberlik hizmetleri devam etmektedir. Yapılan değerlendirmelerin sonuçlarına göre bu program sonucunda işsiz erkeklerin %20'sinin iş bulabilme potansiyelinin artmış olduğu belirtilmekte, ayrıca program maliyetlerine karşılık elde edilen sosyal faydaların daha fazla olduğu da belirtilmektedir.[441]

İngiltere'de Y Kuşağındaki 16-25 yaş arası NEET grubu içerisinde tanımlanan ne eğitimde ne istihdam olan gençlerin hedef grubunu oluşturduğu 2009 yılında başlayan ve mevcut durumda uygulaması devam eden Yeni Mezun Yetenek Havuzu (Graduate Talent Pool) programı da bir diğer iyi uygulama örneğidir. Bu programda amaç, 16-25 yaş grubu aralığındaki yeni mezunların işe geçişlerini kolaylaştırmak, iş deneyimi kazandırmak ve genç işsizliğini azaltmaktır. Yetenek Havuzu Programından faydalanmak için öncelikle bu yaş aralığındaki yeni mezunun istihdam kurumuna kayıt olması gerekmektedir. Daha sonra kurum veritabanından uygun staj programları incelenerek danışmanın yardımı ile staj programı seçilmekte ve başvuru yapılmaktadır. Yetenek havuzuna kayıt yaptıran gence staj programına geçene kadar hem çevrimiçi hem de normal destek hizmetleri sunulmaktadır. Bu programda işverenler de staj programları için kayıt olmaktadır. Bu işverenlerin küçük ve orta ölçekli işletme olmaları gerekmektedir. Başvuran ve başvurusu kabul edilen gençlerin staj süreleri 1 ay ile 12 ay arasında değişmekte ve staj süresince asgari ücret almaktadırlar. Programda en çok 2-3

[440] https://reachskills.org.uk/knowledge-centre/support-volunteers/introduction-voluntary-sector/what-voluntary-sector; Erişim Tarihi: 10/05/2017
[441] http://abdigm.meb.gov.tr/projeler/ois/egitim/017.pdf

aylık staj programları seçilmekte olduğu belirtilmektedir. Ayrıca bu program kapsamında yapılan araştırmada mezun olan stajyerlerin %40'nın normal istihdama geçiş yaptığını ve program başından itibaren yetenek havuzuna kayıtlı yeni mezunların oranının %52'den % 22'ye düştüğü belirtilmektedir.[442]

İngiltere'de ele alınan iyi uygulama örnekleri Y Kuşağındaki gençleri hedef alan programlar olup bu grupların farklı ihtiyaçlarını karşılamaktadır. 10 yıl süren ilk programda iş deneyimine sahip fakat uzun süreli işsizlik riski taşıyan Y Kuşağının istihdam edilebilmesi için öncelikle yoğun danışmanlık hizmetleri sunulmakta eğer bu danışmanlık hizmetleri sonucunda işsiz halen iş bulamıyorsa, bu işsiz için uygun ilerleme planı ortaya koyulmaktadır. Bu çerçevede özelleştirilmiş hizmet sunumu ve yoğun takip ile Y Kuşağı yönlendirilmektedir. Bu programın bir diğer önemli yanı ise işsize sunulan ilerleme planlarında gönüllü çalışmayı içeren işlerin de bulunmasıdır. Y Kuşağının sosyal ve toplumsal olaylara duyarlı ve sosyal sorumluluğa önem veren bir kuşak oduğu daha önce de belirtildiği için bu türde bir ilerleme planının sunulması bu ilerleme planında yer alan Y Kuşağının bu özelliklerine yönelik de gerekli tatmini sağlamada etkili olacaktır. Çoklu seçenek sunulan ve uzun süreli işsiz riski taşıyan Y kuşaklarına bu tür bir programın Ülkemizde birden fazla aşamalı olarak sunulmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Benzeri şekilde yetenek havuzu özellikle yeni mezunların işe geçişini kolaylaştırmak gerekli ön iş deneyimini kazandırmak ve genç Y Kuşağının kamu istihdam hizmetlerine ilgisinin artması için kullanılabilecek etkin bir programdır.

1.2.4. Kanada

Kanada'nın en iyi uygulamalarına örnek olarak gençlere yönelik benzer kapsamdaki iki program örneği verilmektedir. Bunlardan ilki, 6-12 aylık staj ile yeni mezunları eşleştiren Kariyer Kenarı (Career Edge) programıdır. Career Edge kuruluşu, sektördeki şirketleri nitelikli mezunlar, uluslararası nitelikli profesyoneller ve engelli mezunlarla buluşturan kâr amacı gütmeyen bir hizmet sağlayıcısıdır. 1996 yılından bu yana, 10.700'den fazla mezun öğrencinin kariyerlerine başlamasına vesile olmuş ve bu kapsamda çalışan kuruluşların finansmanını işverenlerden sağlanan program hizmet ücretleri ile finanse ederek sürdürülebilir bir şekilde devam etmiştir. Yeni mezunlara

[442] European Commission, Database of Labour Market Practices, http://ec.europa.eu/social/PDFServlet?mode=mlpPractice&practiceId=26 ; Erişim Tarihi: 15/05/2017

staj fırsatları sunan bu program, öğrencinin okuldan işe geçişine köprü vazifesi gören programlardan birisidir. [443] Kar amacı gütmeyen ulusal bir hizmet sağlayıcısı olan Career Edge kuruluşu, çok sektörlü işletmelerin yetenek stratejilerini hayata geçirebilmek için sunduğu yenilikçi ücretli staj programları ile üniversite öğrencilerini, uluslararası nitelikli profesyonellerini ve engelli mezunlarını bu işletmeler ile buluşturmakta ve bu çerçevede sonuç odaklı ve ilgi gören bir program sunmaktadır.

Career Edge kuruluşu, düşük riskli, uygun maliyetli bir işe alım çözümü sunmayı desteklemek üzere üç çeşit ücretli staj programı sunmaktadır:

- Yeni mezunlar için Kariyer Kenarı Programı
- Engelli Mezunlar için Yetenek Kenarı Programı
- Uluslararası Kalifiye Profesyoneller için Kariyer Köprüsü Programı

Özellikle bu programlarda Kariyer Köprüsü programı profesyonellere yönelik olması ile dikkati çekmektedir. Bu profesyoneller güçlü İngilizce veya iki yabancı dili bilen (İngilizce/Fransızca) iş iletişim becerilerine sahip, kariyer odaklı uluslararası niteliklere sahiptir. Kariyer Köprüsü ücretli staj programı, farklı seviyelerde mesleki niteliklere ve uluslararası becerilere sahip kişileri saygın kuruluşlar ile birleştirmektedir. Bu program finans, insan kaynakları, pazarlama, mühendislik, bilgi teknolojileri, işletme ve yönetim gibi uzmanlık alanları ile ilgili alanlara odaklanmaktadır.[444]

Kanada'da Y Kuşağına uygulanan bir diğer başarılı program da 15-30 yaşları arasında istihdam edilmekte zorluk yaşanan gruplara yönelik geliştirilmiş Blade Runners istihdam programıdır. Bu program öncelikle belirli bir bölgede inşaat sektörüne özel olarak 1994 yılında başlatılmış ama başarısı sonucunda diğer birçok şehirde ve bazı diğer sektörlerde (sağlık ve güvenlik, ormancılık) uygulanmaya başlanmıştır. [445]Bu programın amacı, işgücü piyasasında sürdürülebilirliği sağlamak, istihdam edilmek için gerekli becerilerin ve iş deneyiminin kazandırılmasını sağlamak ve gençlerin sosyal ve toplumsal entegrasyonu sağlamaktır. Bu kapsamda başvuran kişilere toplumsal

---

[443] Canada's Public Policy Forum,"Employment Challenges for Youth in a Changing Economy", 2013, https://www.ppforum.ca/sites/default/files/Report_ENG-Final_0.pdf ; Erişim Tarihi: 13/05/2017

[444]Toronto Board of Trade Canada, "Employer's Resource Directory: Helping Businesses Leverage Foreign Trained Professional Talent", https://portal.careeredge.ca/storage/resources/85452975-0bfe-498b-b7b1-b1f84892deb3.pdf ; Erişim Tarihi: 15/05/2017

[445] OECD, "Local Strategies for Youth Employment Learning from Practice", OECD Publishing, Paris, 2013a, http://www.oecd.org/cfe/leed/Local%20Strategies%20for%20Youth%20Employment%20FINAL%20FINAL.pdf ; Erişim Tarihi: 21/05/2017

kuruluşlarda çalışan bir koordinatör destek olmak için atanmaktadır. Bu koordinatörün seçiminde bireyin tercihleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Belirlenen bu koordinatörlerin de benzer sıkıntıları yaşamış kişilerden oluşması sağlanmaktadır. İşsiz işe yerleştirilmeden önce yapılandırılmış standart bir eğitim programı sunulmaktadır. İşe yerleştirme yapıldıktan sonra işin grektirdiği donanım ve kıyafetler bu program kapsamında karşılanmaktadır. İşin ilk günü gerekli oryantasyon koordinatör tarafından yapılmakta, eğer ihtiyaç duyulursa bu kişiye ek eğitimler, yol masrafları ve diğer ihtiyaç duyulabilecek katkılar bu program kapsamındaki fondan karşılanmaktadır. Programda genel olarak bu destek mekanizması 18 ay sürse de koordinatörler ile daha uzun süreli ilişki kurulmakta olduğu belirtilmektedir. Bu programın özellikle yereldeki birçok kamu kuruluşlarının, sivil toplum kuruluşlarının (STK), sendikaların ve işverenlerin arasındaki işbirliği faaliyetlerini de güçlendirdiği belirtilmektedir.[446]

İstihdamı sosyal içerme ile birlikte sunan oldukça önemli bir program olduğu görülen Blade Runners programı hem ulusal hem de uluslararsı işgücü piyasalarında yarattığı katma değer ile oldukça başarılı bir uygulama örneği olarak lanse edilmektedir. Ülkemizde de özellikle Y Kuşağındaki düşük nitelikli olan eski hükümlü, uyuşturucu bağımlısı veya etnik gruplara sistematik bir yaklaşımla bu çerçevedeki bir programın inşaat sektörü için uygulanabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca uygulanan Career Edge Programı ile Y Kuşağının farklı alt grubundaki öğrencilere, profesyonellere ve engelliere iş deneyimi ve beceri kazandırmak için uygulanan bu programın da ülkemizde özellikle okuldan işe geçiş döneminde kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

1.2.5. Letonya

Letonyadaki Y Kuşağına yönelik programlar Gençlik Garantisi (Youth Guarantee) Programı çerçevesinde uygulanmaktadır. Gençlik garantisi kavramı, belirli bir grup gencin bir iş, eğitim veya öğretim hakkına sahip olduğunu ve kamu istihdam hizmetlerinin veya başka bir kamu otoritesinin belirli bir süre içinde bu hizmetleri sunması ve/veya uygulamasına ilişkin bir yükümlülüğü ifade etmektedir. Tipik aktif işgücü piyasası politikalarının aksine, gençlik garantileri, önceden belirlenmiş ölçütleri

[446] OECD, "OECD Reviews on Local Job Creation Employment and Skills Strategies in Flanders, Belgium", 2015b, http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/employment/employment-and-skills-strategies-in-flanders-belgium_9789264228740-en#.WS_jyeuGPIU ; Erişim Tarihi: 14/05/2017

yerine getiren tüm gençlere belirli önlemlerin uygulanmasını garanti etmektedir. [447] Gençlik Garanti Programı AB üye ülkeleri tarafından 25 yaş altındaki tüm gençlere istihdam, sürekli eğitim, staj ve çıraklık sağlanmasının garanti edilmesine ilişkin bir bağlılık planı şeklinde uygulanan bir programdır. Bu program kapsamında, genel olarak bir gencin formal eğitimden ayrıldıktan veya işsiz kaldıktan sonraki 4 ay içerisinde istihdama katılmasının sağlanması amaçlanmaktadır.[448]

Letonya, Gençlik Garanti programının bir parçası olarak işgücü piyasasından ayrılmış gençleri (devlette kayıtlı olmayan NEET grubundaki gençleri ve eğitim ve öğretime kayıtlı olanları) desteklemek için ulusal bir strateji geliştirmiştir. Faaliyetler, Eğitim ve Bilim Bakanlığı tarafından koordine edilmiş ve Uluslararası Gençlik Program Ajansı tarafından uygulanmıştır. Bu programda amaç, işgücü piyasasından kopan gençleri tanımak ve bunlarla bağlantı kurmak, onları motive etmek ve nihayetinde Ulusal Gençlik Garanti Planı kapsamında bulunan ikinci şans programlarına yönlendirmek veya işgücü piyasasına yeniden entegrasyonunu sağlayacak hizmet sağlayıcılar ve uzman işçilerden oluşan bir network oluşturmaktır.[449]

Bu stratejinin uygulamasına yönelik hizmetler üç adımdan oluşmaktadır. Birincisi, müdahaleleri uygulamak isteyen belediyelerin, en çok ihtiyacı olan NEET grubundaki gençleri tanımlamak için bir durum analizi gerçekleştirmesidir. Bu analiz aynı zamanda, faaliyetlerin yerine getirilmesi için bir kaynak haritası içermektedir. Belediyelerin bir veya daha fazla hizmet sunan şirketler ve/veya STKlar ile ortaklık anlaşması yapmaları teşvik edilmektedir. İkinci adım, proje yöneticileri ve danışmanları (çoğunlukla gençlere yönelik çalışanlar) olarak görev yapacak kalifiye elemanların belirlenmesidir. Bu kalifiye elemanlardan, NEET grubundaki gençlerin tanımlanması, bireysel özelliklerin profillenmesi, motivasyon seviyesinin doğrulanması ve işgücü piyasasında NEET grubundaki gençlerin yararlanabileceği yerel düzeydeki girişimlerin haritalandırılmasında faydalanılmaktadır. Üçüncü ve son adım ise, gençlerin aktif işgücü piyasasının üyeleri haline gelmesine yardım etmek için bireyselleştirilmiş destek

---

[447] ILO, "Youth guarantees: a response to the youth employment crisis?", Fact Sheet, 2013, s.http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_209468.pdf ; Erişim Tarihi: 22/05/2017

[448] Council of the European Union, "Council Recommendation of 22 April 2013 on establishing a Youth Guarantee, http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013H0426(01)&from=EN; Erişim Tarihi: 22/05/2017

[449]"Latvia The National Youth Guarantee Implementation Plan 2014-2018 (YGIP)", 2014, http://www.garanziagiovani.gov.it/Documentazione/Documents/Piano-di-attuazione-Youth%20Guarantee-Lettonia.pdf ; Erişim Tarihi: 16/05/2017

faaliyetlerinin (dokuz ila on aylık bir süre boyunca) devreye sokulmasıdır. Bu bireyselleştirilmiş hizmetler ile gençler Gençlik Garantisi Programı kapsamında işgücü piyasasına yeniden entegrasyona yönelik önlemlerden faydalanmış olmaktadır.[450]

Özellikle bütüncül olarak değerlendirildiğinde gençlere yönelik ülkemizde de bu tür bir gençlik garantisi programının uygulanmasının gerektiği değerlendirilmektedir.[451] Ülkemizdeki genç işsizliğinin ve özellikle NEET grubu işsizlik oranlarının gelişmekte olan ülkelerle kıyaslandığında oldukça yüksek olması sebebiyle bu tür farklı stratejileri içerisinde barındıran, gençlere yönelik işgücü piyasasındaki farklı beklentileri karşılamaya odaklanan ve yapısal bir dönüşümü sağlayacak makro bir program ihtiyacı bulunmaktadır. Bu tür bir program altında farklı genç gruplarının ihtiyaçlarına yönelik farklı hizmetler ve destekler sunulması yaklaşımın sistematik ve etkin olarak yürütülmesi ve daha başarılı sonuçların alınmasında önemli bir katkı sağlayacaktır.

1.2.6. Güney Kore

Güney Kore tarafından hayata geçirilmiş olan iyi uygulama örneği eğitim ve istihdamı entegre eden ikili bir sistemi içermektedir. Güney Kore'de temelleri 2002 yılında atılan İş-Öğrenme Çift Yönlü Programı 2013 yılında uygulamaya geçirilmiştir. İş ve Öğrenme Çift Yönlü program, eğitim sistemine yönelik temelini Almanya ve İsviçre, çıraklık temelini ise Avustralya ve İngiltere'den alan bir sistemdir. Talep bazlı bir eğitim ve öğretim sistemi olan bu sistemde şirketler tarafından gençlere işlerin gerektirdiği yetkinlikleri kazandırmak için gerekli teorik ve pratik eğitim sunulmaktadır.[452] Bu sistemde, şirketler iş arayan gençleri işçi olarak (işçi öğrenimi görenleri) en az 6 ay, en fazla 4 sene olmak üzere işe almaktadır. Bu uzun vadeli dönemde ilgili işin niteliklerine göre sistematik mesleki yeterlilik bazlı temel eğitim ve öğretimi sağlanmakta, işe alınan gençler eğitim bittikten sonra değerlendirilmekte ve test sonuçlarına dayalı sertifikalar verilmektedir. Eğer işveren hem eğitim vermeyi hem

[450] ILO, "The Youth Guarantee in Europe: Outreach strategies targeting young people neither in employment, education or training" Working Paper, 2015, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_544350.pdf ; Erişim Tarihi: 17/05/2017
[451] Yıldız, Emre, "Eğitimde ve İstihdamda Yer Almayan Gençler (NEET): Avrupa Birliği Gençlik Garanti Programı ve Türkiye İçin Öneriler", Türkiye İş Kurumu Uzmanlık Tezi, 2016, s.135-152
[452] Ministry of Employment and Labour, "Employment and Labor Policy in Korea: 2015", White Paper on South Korean Ministry of Employment and Labor Policies, 2015, s. 18-19

de işe almayı taahhüt ederse söz konusu genç ile ilgili belirlenen dönemdeki bütün eğitim, danışmanlık, araç, gereç ve diğer maliyetler sübvanse edilmektedir.[453]

Güney Kore tarafından uygulanan önemli bir diğer program da Job Security Center (İş Güvence Merkezi) olarak adlandırılmaktadır. Bu programı, ülkede istihdam hizmet programı kapsamında "işe yerleştirme hizmetleri"ni sunan kamu istihdam kurumları ve özel istihdam büroları yerine getirmektedir. Kamu sektörü açısından bu işe yerleştirme hizmetleri, Kore Çalışma Bakanlığı'na bağlı istihdam hizmetleri organizasyonu içerisinde yer alan "İş Güvence Merkezi" tarafından yerine getirmektedir. Bu hizmetler, katılımcının mesleki tercihine, yeteneğine, bu programa katılıp katılmamasına göre en iyi işi aramayı ve eşleştirme hizmetini sunmayı içermektedir. Hatta katılımcı gencin iş görüşmesi ile ilgili yeterli tecrübesi yok ise bu konuda uzman desteği de sağlanmaktadır. Katılımcı genç şayet bir işe girerse, program kapsamında 1 milyon KRW (942 Dolar) destek alabilmektedir. İş Güvence Merkezi, firmaların genç işgücü veya stajyer talep başvurularını toplayarak, firma ile stajyer/genç işsiz arasında köprü vazifesi de görmektedir. Hükümet bu uygulamayı teşvik etmek amacıyla İş Güvence Merkezi'nden işgücü talep eden firmalara sübvansiyon sağlamaktadır. Bu programlar belli bir bölgede ya da merkezde değil, ulusal boyutta gerçekleştirilmektedir. Bu programlar, büyük işsizlik dönemlerinde gençlere iş ve işyeri deneyimleri sunması bir tarafa, Kore'de gençler için aktif istihdam politikaları içinde en iyi uygulama örneği olarak görülmektedir.[454]

Genç Y Kuşağına uygulanan önceki iyi uygulama örneklerinde belirtilen program amaçlarına benzer bir amaç bu programda da bulunmaktadır. Gençlerin işgücü piyasalarına girişlerinin kolaylaştırılması, iş deneyimi kazandırılması ve bu deneyime uygun doğru işlerde istihdam edilmesi için staj programlarının ve işe yerleştirme hizmetlerinin istihdam hizmetleri altında bütünleştirileceği bu tür bir programın ülkemizdeki Y Kuşağı üyesi gençler için de faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Öncelikle yeni mezun olan gençlere uygun staj programlarının bulunması ve hem işveren hem çalışan tarafının taleplerinin karşılanabilmesinde, gençlerin doğru ve uygun

---

[453] Lee Ji-Yeon, "Vocational Education and Training in Korea: Achieving the Enhancement of National Competitiveness", Korea Research Institute for Vocational Education and Training, Report, Korea, 2014, http://www.uned.ac.cr/ocex/images/stories/SINAES_1103_%20by%20LJY%201.pdf ; Erişim Tarihi: 16/05/2017

[454] Korea Employment Information Service, " Development and Evaluation of the Public Employment Service in South Korea" , Report, 2012, http://eng.keis.or.kr/common/proc/eng/bbs/82/fileDownLoad/28072.do; Erişim Tarihi: 18/05/2017

işlerde iyi bir eşleştirme hizmeti ile istihdam edilmesi sürdürülebilir bir istihdamın sağlanmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

1.2.7. Belçika

Belçika'ya yönelik iyi uygulama örneği olarak Y Kuşağının talep gösterdiği önemli bir program olan Yerel Hizmet Fiş Sistemi programı ele alınmaktadır. Belçika Federal Hükümeti, yerel hizmetlere olan talebi teşvik ederek ve yerel istihdam kurumlarının programına bir alternatif sunarak yeni iş oluşturmayı artırma amaçlı bir hizmet fiş sistemi (Titres-Services Vouche) başlatmıştır. Hizmet fişleri, bir kullanıcının ev işlerini yaptırabilmek için tescilli bir şirkete ödeme yapmasına izin vermeyi amaçlamaktadır. Fiş sisteminde hedef grup iş bulma güçlüğü çeken işsiz insanlar ve kayıt dışı çalışan kişilerdir.[455] Bu programda yaş grubu olarak bir sınırlama yer almamakta, bununla birlikte düşük nitelikli çalışanlar, azınlık etnik gruplar ve kadınlar bu programın hedef grubunda yer almaktadır.[456]

Çalışanlar, hizmetleri farklı şekillerde satan bir şirket tarafından (özel, kamu veya kar amacı gütmeyen olabilir) istihdam edilmektedir. Kullanıcılar, çoğunlukla fişlerini şirketten talep ettikleri hizmetleri (temizlik, yıkama, ütüleme, bahçe işleri, alışveriş, yemek hazırlama vb.) karşılanmasını sağlamak üzere önceden çevrimiçi ortamda satın almaktadır. Şirket çalışan ile içinde özel maddeler bulunan iş sözleşmesi yapmakta ve bu çalışanlara talep edilen işleri atamaktadır. Bir çalışan aynı işverenle ardı ardına belirli ya da belirsiz süreli iş sözleşmeleri yapabilmektedir. Bununla birlikte, bu sözleşmeler yalnızca üç ila altı ay arasında değişen sınırlı bir süre için geçerli olmaktadır. Belçika'da yaşayan her yetişkin yılda 500'e kadar hizmet fişi alabilmekte olup aldığı fişi 8 ay içinde kullanmak zorundadır.[457] Her bir saatlik fişin fiyatı, Titres-Services kullanıcılarına % 30 vergi indirimi yapan eyalet tarafından belirlenmekte ve bu sayede kullanıcılara, kayıtdışı işler yerine bu hizmetlerin kullanılmasını tercih etmede teşvik sağlamaktadır. Çalışan için, her gün farklı hanelerde çalışarak fişlerin biriktirilmesinin yanı sıra, ücretli tatil, sağlık ve emeklilik hakları da dâhil olmak üzere

---

[455] Eurofound, "Tackling undeclared work in Europe -Services vouchers, Belgium" , Case Study, 2013; https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/case-studies/tackling-undeclared-work-in-europe/services-vouchers-belgium; Erişim Tarihi: 11/05/2017

[456] European Commission, http://ec.europa.eu/social/PDFServlet?mode=mlpPractice&practiceId=16; Erişim Tarihi: 11/05/2017

[457] Marx, Ive- Dieter Vandelannoote, "The Belgian Service Voucher Scheme", IZA Discussion Paper No:8717, 2014, http://ftp.iza.org/dp8717.pdf ; Erişim Tarihi: 11/05/2017

diğer herhangi bir çalışanın haklarını garanti eden resmi bir iş sözleşmesine erişim imkânı tanımaktadır. Toplanan fiş sayısına bağlı olarak çalışan yarı-zamanlı ya da tam zamanlı çalışmayı seçebilmekte ve belirtli süreli sözleşme ile yalnızca 3 ay süre ile çalışabilmektedir. Bu süreden sonra, çalışan sadece haftada en az 10 saat açık uçlu bir sözleşme ile çalışabilmektedir. Tam zamanlı çalışan bir hizmet fişi çalışanı, asgari ücretin çok üzerinde bir ücret kazanabilmektedir. Program, sunulan vergi indirimi nedeniyle kamu maliyesi için oldukça maliyetli olmakla birlikte, bu program ile sağlanan doğrudan ve dolaylı avantajların maliyetlerin çok üstünde olduğu belirtilmektedir. Bunlardan en önemlisi işsizliğin azalmasıdır. Ayrıca hizmet fişi programının ana hedeflerinden birisi de, insanların daha iyi bir iş-yaşam dengesi kurmalarına yardımcı olmaktır. Bu programda çalışan kişiler sahip oldukları ekstra zamanla ailelerine veya kendilerine serbest zaman tanıyabildiklerini de belirtmektedir.[458]

Genellikle niteliksiz ve dezavantajlı Y Kuşağı üyeleri için işsizliğin azaltılmasında önemli bir uygulama olan bu programın ülkemizde özellikle Y Kuşağındaki niteliksiz dezavantajlı kadınlara geliştirilebilecek ve sonuç alınabilecek bir program olacağı değerlendirilmektedir. Ülkemizde de özel sektörde ev, ofis vs. benzeri temizlik hizmetleri çerçevesinde çevrimiçi (online) olarak hizmet alımı dönemi oldukça yakın bir tarihte aracılık hizmetlerine benzer olarak başlamıştır. Çevrimiçi hizmetleri sağlayan aracı sanal şirket, çevrimiçi temizlik talep eden kişi ile seçtiği temizlik firmalarını eşleştirmekte veya şirket tarafından belirlenen gündelik temizlikçiler çevrimiçi taleplere göre işlere yönlendirilmektedir. Ülkemizdeki mevcu sistemde temizlikçilere fiş olarak ödemeler yapılmamakta ve bu kapsamda çalışanların desteklenmesi için herhangi bir sübvansiyon uygulanmamaktadır. Ancak, bu alanda sağlanan hizmetlerin kamu ile işbirliğinde yürütülmesi, bu kapsamda hizmetleri tercih edenlere vergi indirimlerinin sağlanması, kamu istihdam kurumunun mevcut işsiz veritabanındaki dezavantajlı kadınlardan uygun olanlarını belirleyerek bu tür çevrimiçi şirketlerle işbirliği protokolleri yaparak işlerin bu işsizlere yönlendirilmesinin sağlanmasının kısa bir dönem içinde uygulamaya geçilebileceği ve ülkemizde de bir iyi uygulama örneği olarak yer alabileceği değerlendirilmektedir.

---

[458] European Public Service Union, "Quality of jobs and services in the Personal care and Household Services sector in Belgium", Publication, 2015, http://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/4Q_NationalStudy_BELGIUM_v-20150422_English.pdf ; Erişim Tarihi: 14/05/2017

4.3. TÜRKİYE İŞ KURUMU'NUN Y KUŞAĞININ BEKLENTİLERİNİ KARŞILAMADAKİ ROLÜ

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda şimdiye kadar yapılan çalışmalarda öncelikle yapılan saha araştırması ile Türkiye'deki Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentileri uygulanan anket çalışması ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, teorik olarak daha önce sonuçları paylaşılan akademik, ulusal ve uluslararası araştırmaların sonuçları ile benzerlik gösterip göstermediği incelenmiştir. Benzeri sonuçlar saha araştırması sonucu ile desteklenmiş daha sonrasında ise dünyada çeşitli ülkelerde istihdam kurumlarının ve ajanslarının gerçekleştirdiği Y Kuşağının beklentilerini karşılamaya veya tatmin etmeye yönelik olarak değerlendirilebilecek çeşitli öne çıkan uygulama örnekleri paylaşılmıştır.

Bu başlık altında ise Türkiye'de İŞKUR'un Y Kuşağının beklentilerini karşılamadaki rolü ele alınmaktadır. İŞKUR'un Y Kuşağına yönelik rolünün sadece kamu istihdam kurumu olarak değil bir işveren açısından da önemli olduğunu belirtmek doğru olacaktır. Ülkemizde kamu istihdam hizmetleri sağlayıcısı olan İŞKUR bu kapsamda Y kuşağını da içine alan işgücü piyasasına yönelik aktif ve pasif istihdam politikaları oluşturmaktadır. İŞKUR'un işveren rolü değerlendirildiğinde ise 2016 yılı sonu itibariyle 7834 personelinin yaklaşık 5400 kişisi (%69) Y Kuşağı olduğu görülmekte bu nedenle işveren olarak da Y Kuşağı çalışanlarının beklentisini karşılama çerçevesinde, bazı mevzuatsal ve teknik sınırlamalar olsa da gerekli adımları atması gerekmektedir. İstihdam alanında politika yapan ve işgücü piyasasında sadece Y Kuşağı değil bütün kuşaklara yönelik stratejiler ve uygulamalar geliştiren böylesi stratejik bir kurumun Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik ne tür beklentilerini karşıladığı bu bölümde paylaşılmaktadır. Bununla birlikte aşağıdaki başlıklarda İŞKUR'un Y Kuşağını etkileyen stratejilerini ve uygulamalarını şekillendiren temel politika belgeleri paylaşılmakta, daha sonrasında ise bu politikalara ve Y Kuşağının beklentilerine ve ihtiyaçlarına yönelik İŞKUR'da hangi faaliyetlerin (programların ve uygulamaların) gerçekleştirildiği anlatılmaktadır.

4.3.1. Üst Politika Belgeleri

İŞKUR Y Kuşağı üyelerinin çalışma hayatına yönelik beklentilerini karşılaması açısından kamu istihdam kurumu olarak oldukça stratejik bir öneme sahiptir. Kamu istihdam hizmetleri kapsamında hâlihazırda belirli bir kuşağa özel olarak tasarlanmış

istihdam hizmetleri olmasa da sunduğu birçok hizmet ve uygulamaları ile çalışma hayatının büyük bir payını oluşturan bu kuşağın birçok beklentisinin karşılanmasında gerçekleştirdiği faaliyetler ile etkili ve öncü olmaktadır. Aşağıda bu kapsamda ulusal olarak makrodan mikro temele inene kadar İŞKUR'un bu kuşağın beklentileri ile ilişkili ve beklentilerini karşılamaya yönelik yürüttüğü programlarının, hedeflerinin ve stratejilerinin gerekçesini ve arka planını oluşturan temel politika belgeleri analiz edilmektedir.

1) Onuncu Kalkınma Planı

Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018 yılları aralığını kapsayan, Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) tarafından 2 Temmuz 2013 tarihinde kabul edilen temel politika belgesidir. Plan, küresel düzeyde geleceğe dönük risklerin ve belirsizliklerin sürdüğü, değişim ve dönüşümlerin yaşandığı, yeni dengelerin oluştuğu bir ortamda Türkiye'nin kalkınma çabalarını bütüncül bir çerçevede ele alan temel bir strateji dokümanıdır.[459]

Onuncu Kalkınma Planı, üç ana bölümden oluşmakta ve bu bölümlerde sırasıyla aşağıdaki kapsamda bilgiler ve değerlendirmeler yer almaktadır:[460]

- **1. Bölümde**; küresel gelişmeler ve eğilimler verilmekte, Plan öncesi dönemde Türkiye'de gerçekleşen ekonomik ve sosyal gelişmeler özetlenmektedir.
- **2. Bölümde**; Planın temel amaç ve ilkeleri, Planın hedefleri ve politikaları dört temel gelişme ekseninde verilmektedir. Bu eksenler: (1) Nitelikli insan, güçlü toplum; (2) Yenilikçi üretim, istikrarlı yüksek büyüme; (3) Yaşanabilir mekânlar, sürdürülebilir çevre; (4) Kalkınma için uluslararası işbirliğidir. Bu başlıkların içeriğinde gerekli durum analizleri yapılmakta, eksenlere yönelik özel amaç ve hedefler paylaşılmakta ve bu eksenlere yönelik politikalar verilmektedir.
- **3. Bölümde** ise; 25 gruba ayrılan Öncelikli Dönüşüm Programlarına ilişkin ayrı ayrı amaç, kapsam, hedefler, göstergeler ve program bileşenleri

[459] T.C. Kalkınma Bakanlığı 10. Kalkınma Planı
[460] Çağlar, Esen- Ozan Acar, "Onuncu Kalkınma Planı Hakkında Bir Değerlendirme", Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Değerlendirme Notu, Ağustos 2013, http://www.tepav.org.tr/upload/files/1376393421-7.Onuncu_Kalkinma_Plani_Hakkinda_Bir_Degerlendirme.pdf ;Erişim Tarihi: 19/05/2017

belirtilmektedir. Bu programların koordinatörü ve bu bileşenlerden sorumlu kuruluşlar da bu bölümde verilmektedir.

Türkiye'nin 2023 vizyonu olan, "*İnsana yaraşır iş fırsatları sunan, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlandığı; işgücü niteliğinin yükseltildiği, verimli ve etkin kullanıldığı; tam istihdam düzeyine ulaşmış; küresel rekabete uyumlu ve uluslararası çalışma standartlarında bir endüstri ilişkileri sisteminin esas olduğu; sosyal diyalog mekanizmalarının işletildiği ve çalışma barışını hedefleyen; düzgün işlerin norm olduğu; tüm çalışanların sağlık ve güvenliğini koruyucu ve geliştirici İSG faaliyetlerini sistematik bir şekilde yürüten bir işgücü piyasasına sahip olmak*" kapsamında Onuncu Kalkınma Planında çalışma hayatına yönelik istihdam ve çalışma hayatına yönelik çeşitli hedefler ve göstergeler tanımlanmıştır. Bu hedeflere ulaşabilmek için geliştirilen Öncelik Dönüşüm Programlarından "İşgücü Piyasasının Etkinleştirilmesi Programı", "Kayıt Dışı Ekonominin Azaltılması Programı" ve "Temel ve Mesleki Becerileri Geliştirme Programı" doğrudan veya dolaylı olarak İŞKUR'u etkilemektedir.

Y Kuşağının çalışma yaşamındaki beklentileri kapsamında İŞKUR'un rolü bu dönüşüm programları üzerinden değerlendirildiğinde aşağıdaki temel bileşenlerin bu kuşağa yönelik stratejileri etkileyeceği ve çalışma hayatına yönelik esneklik, eğitim gelişim fırsatları, kendi işini kurma gibi beklentilerinin karşılanmasında etkili olacağı değerlendirilmektedir;

- ***Aktif İşgücü Programlarının Etkinleştirilmesi***

  Aktif işgücü programları işgücünün çalışma hayatında etkinleştirilmesi, istihdam edilebilirliğinin artırılması, sürdürülebilir bir istihdamın temin edilmesi için gerçekleştirilen temelde beceri ve niteliklerin geliştirilmesine yönelik programlar ile istihdam edilmesine destek olmak için gerçekleştirilen destekleyici faaliyetlerden oluşmaktadır. İŞKUR bu kapsamda sadece Y Kuşağına yönelik değil bütün işgücü piyasasındaki iş arayan gruplara çeşitli hizmetler sunmaktadır. Sunulan bu hizmetlerin ve gerçekleştirilen bu çerçevedeki faaliyetlerin en önemli gerekçelerinden birisi bu planda da belirtilen bu program ve altındaki bileşenlerdir. Bu çerçevede gerçekleştirilen programlara ilerleyen başlıklarda yer verilecektir.

- ***Sosyal Yardım İstihdam Bağlantısının Güçlendirilmesi***

  Sosyal yardım-istihdam bağlantısının güçlendirilmesinde özellikle yoksul kesimin istihdam edilebilirliğinin artırılması ve üretken duruma geçirilmesine yönelik programların gerçekleştirilmesi açısından İŞKUR'a önemli görevler düşmektedir. Bu eksen altında Y Kuşağı kapsamında bir özelleşme olmamasına rağmen özellikle bu kuşakta çalışma hayatında aktif olarak yer almayan çalışabilir kuşak üyelerinin becerilerinin artırılarak istihdama yönlendirilmeleri ile işgücü piyasasında aktive edilmelerinin sağlanmasına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi açısından önem kazanmaktadır.

- ***Eğitim Sisteminin İşgücü Piyasasıyla Uyumunun Artırılması***

  Her ne kadar bu eksenden sorumlu kuruluş İŞKUR olmasa da eksenin altında yer alan staj süreçleri iyileştirilerek okul-iş dünyası işbirliğinin güçlendirilmesi, işgücü piyasası ve eğitim sistemine ilişkin istatistikî verilerin iyileştirilmesi, etkin bir izleme ve değerlendirme sisteminin kurulması ve etkin işgücü piyasası ihtiyaç analizlerinin yapılması yoluyla mesleki eğitim programlarının piyasa ihtiyaçlarına uygun planlanması bileşenlerinde İŞKUR'un rolü ve görevleri ön planda olmaktadır. Y Kuşağının işgücü piyasasındaki mevcut durumunu belirlemek, ihtiyaçlarını ve beklentilerini analiz etmek, elde edilen sonuçlara uygun şekilde bu kuşağa yönelik mesleki eğitim programlarını uygulamak ve hâlihazırda bu kuşağa yönelik uygulamış olduğu bazı programların (işbaşı ve mesleki eğitim programları) iyileştirilmesini sağlamak ve yapılan işbirliklerini geliştirmek çerçevesinde bu bileşenler yol gösterici olmaktadır.

- ***Genç İşgücünün Temel Becerilerinin Geliştirilmesi***

  Bu bileşen altında yer alan İŞKUR'da görevli İş ve Meslek Danışmanlarının lise ve üniversite mezunu gençlerin tamamına ulaşmasının ve İŞKUR tarafından düzenlenecek beceri eğitimlerinden yararlanmalarının sağlanması özellikle Y Kuşağını içinde yer alan bireyler için önem taşımaktadır. Bu bileşenin alt stratejisine yönelik İŞKUR tarafından gerçekleştirilen çeşitli eğitim programlarının Y Kuşağının çalışma hayatındaki en büyük beklentilerinden biri olan kendini sürekli eğitme ve geliştirme fırsatlarını İŞKUR vasıtası ile karşılaması hem bu kuşağın güncel ihtiyaç duyulan becerilere göre eğitilmelerinin sağlanmasında hem de İŞKUR'un bu çerçevedeki ihtiyaçlara ve beklentilere cevap vermesinde önem kazanmaktadır.

2) Ulusal İstihdam Stratejisi

Dünyada tüm gelişmekte veya gelişmiş ülkelerin üzerinde çalıştığı ve hem ülke ölçeğinde hem de küresel olarak takip ettiği ve ekonomi, kalkınma, toplum gibi birçok unsuru etkilyen istihdam ile ilişkili olarak istihdamın artırılması ve işsizliğin azaltılması hedefleri bulunmaktadır.[461] Bu makro hedeflere ulaşabilmek için dönemsel hedefler, stratejiler ve eylem planları gibi birçok üst politika ve alt uygulama geliştirilmektedir.

Ülkemizde de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından 2009 yılında çalışmalarına başlanan "Ulusal İstihdam Stratejisi (UİS)" 2012 yılında sosyal taraflara sunulmuştur. Daha sonra stratejinin son hali gerekli güncelleme ve revizyonlardan sonra 2014-2023 yıllarını kapsayacak şekilde son haline getirilerek yayınlanmıştır. UİS'in 4 temel politika ekseni üzerine oturtulduğu görülmektedir. Bunlar[462];

- Eğitim-istihdam ilişkisinin güçlendirilmesi
- İşgücü piyasasında güvence ve esnekliğin sağlanması
- Özel politika gerektiren grupların istihdamının artırılması ve
- İstihdam-sosyal koruma ilişkisinin güçlendirilmesidir.

Bu politika eksenleri kapsamında İŞKUR tarafından sorumlu veya ortak kuruluş olarak yapılması beklenen çeşitli eylemler belirlenmiştir. Bu eylemler[463] aşağıda sırasıyla paylaşılmaktadır;

- İşgücü piyasası ihtiyaç analizlerinin periyodik olarak ve etkin bir şekilde yapılması sağlanacaktır.
- Aktif İşgücü Piyasası Programları (AİPP)'larının hedef gruplara göre özelleştirilmesi sağlanacaktır.
- Özel İstihdam Büroları ile AİPP hizmet sağlayıcılarının bünyelerinde iş ve meslek danışmanı bulundurmaları veya bu hizmeti sunmaları sağlanacaktır.
- Girişimcilik eğitimleri konusunda İŞKUR, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve Kalkınma Ajansları işbirliği geliştirecektir.

[461] T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, "Ulusal İstihdam Stratejisi Ortaya Çıkış Süreci", http://www.uis.gov.tr/uis/UisHakkinda; Erişim Tarihi: 21/05/2017
[462] http://www.uis.gov.tr/media/1370/uis-2014-2023.pdf
[463] http://www.uis.gov.tr/media/1370/uis-2014-2023.pdf

- İŞKUR'a iletilen girişimcilik eğitim talepleri, talebin belli bir sayıya ulaşması halinde anında karşılanacaktır.
- KOSGEB tarafından koordine edilmekte olan Uygulamalı Girişimcilik Eğitimlerinden İŞKUR aracılığı ile yürütülecek olanlara katılacakların belirlenmesi sağlanacak ve eğitimlerin her aşamasında İŞKUR-KOSGEB temsilcileri birlikte çalışacaktır.
- Uygulamalı girişimcilik eğitimleri yaygınlaştırılacaktır.
- Girişimcilik bilgilendirme ve rehberlik hizmetleri yaygınlaştırılacaktır.
- Esnek çalışanların işsiz kaldıkları dönemlerde İŞKUR'un verdiği mesleki eğitimlerden yararlanmalarına imkan verilecektir.
- Esnek çalışanlar İŞKUR hizmetleri ile ilgili olarak bilgilendirilecektir.
- Girişimcilik eğitimi alanların ve girişimcilerin izlenebildiği bir veri tabanı oluşturulacaktır.
- Gençlere kariyer planlaması, iş arama yardımları, eşleştirme ve danışmanlık hizmetleri sunulacaktır.
- Gençler işgücü eğitimleri ile desteklenecektir.
- Genç girişimciliği desteklenecektir.
- İşgücü uyum programlarından yararlanan özellikle genç kadınlar başta olmak üzere gençlerin işgücü piyasasına entegrasyonunu sağlamak üzere rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesi sağlanacaktır
- İstihdam fuarları, kariyer günleri tanıtım materyalleri yoluyla İŞKUR tarafından verilen girişimcilik eğitimlerinin gençler arasındaki tanınırlığı artırılacak ve daha fazla gencin bu eğitimlerden yararlanması sağlanacaktır.
- Gençlere girişimcilik perspektifinin kazandırılmasını sağlamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirilecektir.
- İlgili kuruluşlarla işbirliğine gidilerek arayüzler oluşturulacak ve bu kapsamda staj ve işbaşı eğitimleri artırılacaktır.

Bu eylemlerde öne çıkanlar; İş ve Meslek Danışmanlığı hizmetlerinin farklı gruplarda çeşitlendirilmesi, bu hizmetler de dâhil olmak üzere tüm aktif işgücü politika programlarının özelleştirilmesi, eğitim ve geliştirme programlarının yaygınlaştırılması, işgücü piyasası araştırmalarının kapsamlı ve derinlemesine yapılması, özellikle

girişimcilik programlarının ve faaliyetlerinin desteklenmesi ve bu kapsamda işbirliklerinin geliştirilmesidir. Belirtilen bu eylemlerin birçoğu, İŞKUR tarafından çeşitli hizmetler ve programlar yolu ile gerçekleştirilmektedir ancak önemli bir eksiklik olarak bu hizmetlerde ve programlarda özelleşme henüz yapılamamıştır. UİS kapsamında belirlenen bu eylemler, Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik; esnek çalışma beklentisi, girişimci olma eğilimi, eğitim ve gelişim fırsatlarına büyük önem vermesi, iş değiştirme eğilimi ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyması gibi özellikleri ve beklentileri göz önünde bulundurulduğunda, çeşitli eylemlerin bu beklentilerin karşılanmasında birebir eşleşme sağladığı görülmektedir. Bu eylemlerin başarılmasına yönelik İŞKUR tarafından işbaşı eğitim programları, esnek çalışanlara ve özellikle gençlere yönelik mesleki eğitim programları, girişimcilik programları, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri gibi aktif işgücü piyasası programları uygulanmaktadır. Standart olarak gerçekleştirilmekte olan bu faaliyetler, her ne kadar Y Kuşağına yönelik özelleştirilmeden sunulsa da Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerinin karşılanmasında etkin rol oynamaktadır.

Bununla birlikte AİPP'lerde özelleşmeye gidilmesi önemli bir eylem olarak UİS'te belirtilmekte, bu hizmet ve program özelleştirmelerinin Y Kuşağına yönelik olarak da yapılabileceği değerlendirilmektedir. AİPP'lerde özelleşme bu kuşağın ilgi duygduğu girişimcilik programlarının içeriklerinin zenginleştirilerek girişimcilik sonrası koçluk hizmetlerinin de sağlanması ve girişimci adaylarına sunulan hizmetlerin genişletilmesi şeklinde gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca girşimcilik programları sonucu kendi mikro hibe programları ile eğitimi tamamlayanlara finansal destek sunulması da hizmetlerde özelleşme ve çeşitlendirmenin sağlanması açısından gelecekte gerçekleştirilebilecek önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir.

Küresel eğilimlerde de önemli bir tema olarak çıkan esnek çalışma türlerinden kendi hesabına çalışanların sayılarının yükselmesi bu eğilime uygun politikaların da belirlendiğini göstermektedir. Yine bu kuşağın sosyal sorumluluğu önemseyen bir kuşak olduğu göz önünde bulundurularak sosyal girişimcilik programlarının bu hibe programları çerçevesinde desteklenebileceği, farklı ve yeni bir AİPP programı olarak işgücü piyasasına sunulabileceği ve hem girişimcilik, hem de sosyal sorumluluk açısından Y Kuşağını tatmin edecek önemli bir yeni AİPP olarak yer alabileceği değerlendirilmektedir.

Aynı zamanda İŞKUR tarafından bu kuşağın çalışma hayatına yönelik beklentilerinin karşılanmasında sunulan hizmetlerin nasıl sunulduğu da önem kazanmakta bu kuşağa özel geliştirilecek hizmetler de teknolojik sunum modellerinin kullanılması bu hizmetlerin tercih edilmesinde ve etkin olarak güncel durumlara ve gelecek eğilimine uyum sağlaması açısından da önem kazanmaktadır.

3) Türkiye İş Kurumu Genel Kurul Kararları

İŞKUR'un 4904 sayılı Kuruluş Kanuna göre[464], İŞKUR çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarının, STK'ların ve diğer paydaş kurumların temsilcilerinin katılımı ile görevlerinden birisi "istihdamın korunmasına, geliştirilmesine, yaygınlaştırılmasına ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak ve önerilerde bulunmak" olan Genel Kurulun toplandığı ve işgücü piyasasına yönelik çeşitli değerlendirmelerin yapıldığı genel kurul toplantıları gerçekleştirmektedir.

Son yıllarda yapılan Genel Kurul toplantılarından; 6., 7. ve 8. Genel Kurul çalışmaları kapsamında aşağıda paylaşılan her bir döneme ilişkin kararların Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentileri ile eşleştiği değerlendirilmektedir. Bu beklentiler öncelikli olarak; esnek çalışma tiplerine eğilim, eğitim ve gelişim fırsatlarına verilen önem, girişimci olma isteği, sosyal sorumluluğun yüksek olduğu işyerlerinde ve işlerde çalışma eğilimi, iş- yaşam dengesine önem verme olarak belirtilebilir. Bununla birlikte, bu kararlardan çoğu her üç dönemde genel kurul toplantılarında tekrar tekrar alınarak bu çerçevedeki çalışmaların yeterli olmadığı veya sonuç elde edilemediği şeklinde yorumlamalara sebep olabileceği görülmektedir. Aşağıda gerçekleştirilen son üç Genel Kurul çalışmaları kapsamında alınan ve Y kuşağı ile ilişkili olabilecek kararlar paylaşılmaktadır. Bu kararlarda, özellikle gençlerin istihdamının desteklenmesi için çeşitli yeni yaklaşımların ve stratejilerin geliştirilmesi, kadınların iş-yaşam dengesini artıcırı tedbirlerin yapılması, mesleki eğitim başta olmak üzere eğitim ve gelişim programlarının geliştirilmesi ve hayat boyu öğrenme için çeşitli programlar oluşturulması, güvenceli esnekliğin çalışma yaşamında uygulanmaya başlanması için gerekli adımların atılması ve meslek ve kariyer danışmanlığı faaliyetlerinin geliştirilmesi ile ilgili olanların Y kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentileri ile örtüştüğü tespit edilmektedir. Alınan bu kararların Y Kuşağının beklentileri ile eşleştiği

[464] **Türkiye İş Kurumu Kanunu**; RG. 05.07.2003-25159

belirlense de ne kadarının uygulandığı ve sonuçlara ulaşıldığı kapsamında yapılacak bir çalışmanın da ayrıca faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

6. Genel Kurul Kararları; [465]

21 Aralık 2011'de gerçekleştirilen İŞKUR 6. Genel Kurul Kararları sonucunda alınan kararlar çerçevesinde Y kuşağını kapsayacak veya etkileyecek kararlar aşağıda belirtilmektedir. Alınan bu kararlarda mesleki eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi ve yayılımının artırılması, alternatif eğitim ve gelişim programlarının sunulması, kariyer danışmanlığı hizmetlerinin verilmesi ve iş-yaşam dengesinin gözetilerek adil terfi olanaklarının sunulması yönündeki kararların, Y kuşağının eğitim ve gelişim olanaklarına eğilimi, terfi olanaklarına erişim sağlama isteği, esnek çalışma isteği gibi beklentilerinin karşılanmasında etkili olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca yeşil işlere ilişkin programların geliştirilmesi de yine küresel eğilimlerin dikkate alınarak politikaların geliştirilmesi kapsamında önemli bir yaklaşım olduğu değerlendirilmektedir.

- Mesleki eğitimin birey bakımından işlevsel olabilmesi ve mesleki eğitime talebin artırılması için alınan eğitimin; iş bulmada kolaylık, istihdam edilebilirliği yükseltme, daha iyi ücret, işte yükselme şansını artırma, işte üretkenlik gibi getiriler sağlamasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Eğitime erişim imkânları artırılmalıdır
- Mesleki ve teknik eğitim öğretim sistemi içerisindeki çıraklık (kalfalık) eğitimi, örgün eğitim sistemi kapsamında değerlendirilmelidir
- Hayat Boyu Öğrenme süreçleri teşvik edilmeli; mesleki bilgi, yetenek ve beceri tespitinin de yapıldığı etkin rehberlik ve danışmanlık hizmetleri hedef gruplar (kadın, özürlü, uzun süreli işsiz) dikkate alınarak verilmelidir. Danışmanlık hizmetleri işe uyum ve kariyer planlamasını kapsayacak şekilde geliştirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır.
- Mesleki eğitim sistemi; daha açık, şeffaf, adil, esnek, öğrenmeyi özendirici, teşvik edici, teknolojik gelişmelerle uyumlu, öğrencilerin ve işletmelerin taleplerine duyarlı hale getirilmelidir.

[465] Türkiye İş Kurumu, 6. Genel Kurul Kararları, 2011

- Ekonomide giderek önemi artacak olan "Yeşil İş"lerde ortaya çıkacak meslekler dikkate alınarak örgün ve yaygın eğitimlerde uygun programlar hayata geçirilmelidir.
- Staj ve işbaşı eğitimi olgusunun "çalışan" statüsü ile karıştırılmaması yönünde önlemler alınmalıdır. Staj ve işbaşı eğitim sözleşmesi ve şartları geliştirilmelidir.
- Tüm işyerlerinde işe giriş sınavları ve hizmet içi eğitim programlarına katılım, işte yükselme (terfi), üst yönetim kademelerinde görev alma hususlarında cinsiyete dayalı ayrımcılık yapılmamalı, fırsat eşitliği ilkesi gözetilmelidir.
- İstihdam artışı için çalışma saatlerinin yasal sınırları aşmasını engellemeye yönelik tedbirler alınmalıdır.

7. Genel Kurul Kararları;[466]

13 Kasım 2013'de gerçekleştirilen İŞKUR 7. Genel Kurul Kararları sonucunda alınan kararlar incelendiğinde ise Y kuşağı ile ilişkili olan kararlar belirlenerek aşağıda paylaşılmıştır. Bu çerçevede söz konusu kararlarda, kadınların iş-yaşam dengesini gözetecek politikalar geliştirilmesi, gençlere yönelik ulusal bir istihdam stratejisi hazırlanması, alternatif mesleki eğitim programları geliştirilmesi ile ilgili olan kararların Y kuşağının eğitim ve gelişim isteği, iistihdam edilebilirliklerinin artırılması ve esnek çalışma eğilimine yönelik beklentilerinin karşılanmasında etkili olacağı değerlendirilmektedir. Özellikle gençlere özel ulusal stratejilerin geliştirilmesi büyük önem arz etmekte olup, gençlere yönelik politika ve programların belirli bir sistematiğe ve önceliğe göre yapılması ve bu kapsamda bütün sorumlu ve ilgili kuruluşların birarada çalışmasını teşvik edecektir. Yine bir önceki Genel Kurul Kararlarında olduğu gibi yeşil işlere yönelik programların geliştirilmesi de küresel eğilimlerin dikkate alınarak politikaların geliştirilmesi yaklaşımının devam ettiğini göstermektedir.

- Ekonomide giderek önemi artan "Yeşil İşler"de ortaya çıkacak meslekler ve var olan mesleklerdeki gelişmeler dikkate alınarak örgün ve yaygın eğitimde uygun programlar hayata geçirilmelidir.

[466] Türkiye İş Kurumu, 7. Genel Kurul Kararları, 2013

- Kadınların işgücü piyasasına katılımlarını kolaylaştırmak için iş ve aile yaşamının uyumlaştırmasına yönelik politikalar oluşturulması ve faaliyetler yürütülmesi amacıyla işçi, işveren, merkezi ve yerel yönetimler, STK'lar arasında işbirliğine dayalı bir model geliştirilmelidir.
- Sosyal tarafların görüşleri dikkate alınarak Ulusal İstihdam Stratejisine bağlı "Ulusal Genç İstihdam Stratejisi" hazırlanmalıdır. Bu strateji, gençlerin aktif işgücü piyasası programlarına, istihdama ve girişimcilik olanaklarına kolaylıkla ulaşmalarını sağlayarak işgücü piyasasına kayıtlı, sağlıklı ve hızlı bir şekilde geçişlerine odaklanmalıdır.
- İşgücü piyasasının ihtiyaçlarına uygun, beceri düzeyi ve işgücü verimliliği yüksek bireyler yetiştirmek için işgücü piyasasındaki kurumlar ile örgün ve yaygın eğitim kurumları arasında işbirliği geliştirilmelidir.
- Güvenceli esneklik biçimlerinin uygulama şartları sosyal taraflar arasında görüşülerek belirlenmelidir.

8. Genel Kurul Kararları;[467]

İŞKUR'da 3 Kasım 2015'de gerçekleştirilen sonuncu 8. Genel Kurul Kararları kapsamında alınan kararlar, daha önceki Genel Kurur Kararları ile benzerlik göstermektedir. Bu çerçevede daha önce de belirttiğimiz üzere, gençlere yönelik ulusal bir istihdam stratejisi hazırlanması ve alternatif yaygın ve örgün eğitim programlarının geliştirilmesi ile ilgili olan kararların Y kuşağının eğitim ve gelişim beklentilerinin karşılanmasında etkili olacağı değerlendirilmektedir. Yine bir önceki Genel Kurul Kararlarında olduğu gibi yeşil işlere yönelik programların geliştirilmesi de küresel eğilimlerin dikkate alınmasını göstermesi açısından önemli bulunmaktadır. Ancak bazı kararların benzeri olarak son üç dönemde veya iki dönemde tekrar alınması bu kararlara ilişkin yapılan çalışmaların etkinliğinin de gözden geçirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır.

- Ekonomide giderek önemi artan "Yeşil İşler"de ortaya çıkacak meslekler ve var olan mesleklerdeki gelişmeler dikkate alınarak örgün ve yaygın eğitimde uygun programlar hayata geçirilmelidir.
- Sosyal tarafların görüşleri dikkate alınarak Ulusal İstihdam Stratejisine bağlı "Ulusal Genç İstihdam Stratejisi" hazırlanmalıdır. Bu strateji, gençlerin aktif

[467] Türkiye İş Kurumu, 8. Genel Kurul Kararları, 2015

işgücü piyasası programlarına, istihdama ve girişimcilik olanaklarına kolaylıkla ulaşmalarını sağlayarak işgücü piyasasına kayıtlı, sağlıklı ve hızlı bir şekilde geçişlerine odaklanmalıdır.

- Kadınların işgücü piyasasına katılımlarını kolaylaştırmak için iş ve aile yaşamının uyumlaştırmasına yönelik politikalar oluşturulması ve faaliyetler yürütülmesi amacıyla işçi, işveren, merkezi ve yerel yönetimler, STK'lar arasında işbirliğine dayalı bir model geliştirilmelidir.
- Sosyal tarafların görüşleri dikkate alınarak Ulusal İstihdam Stratejisine bağlı "Ulusal Genç İstihdam Stratejisi" hazırlanmalıdır. Bu strateji, gençlerin aktif işgücü piyasası programlarına, istihdama ve girişimcilik olanaklarına kolaylıkla ulaşmalarını sağlayarak işgücü piyasasına kayıtlı, sağlıklı ve hızlı bir şekilde geçişlerine odaklanmalıdır.
- Güvenceli esneklik biçimlerinin uygulama şartları sosyal taraflar arasında görüşülerek belirlenmelidir.
- İşgücü piyasasının ihtiyaçlarına uygun, beceri düzeyi ve işgücü verimliliği yüksek bireyler yetiştirmek için işgücü piyasasındaki kurumlar ile örgün ve yaygın eğitim kurumları arasında işbirliği geliştirilmelidir.
- İş arayanların Ulusal Yeterlilik Sistemi ve Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi kapsamındaki yeterlilikler arası ilerleme yolları ve kariyer seçenekleri hakkında bilgilendirilmeleri, ilgili kurum/kuruluşların koordinasyonunda sağlanmalıdır.

4) Türkiye İş Kurumu Stratejik Planı (2013-2017)

Ülkemizde kamu yönetiminin etkinlik düzeyinin yükseltilmesi amacıyla gerçekleştirilen düzenlemeler kapsamında, kuruluşların politika oluşturma kapasitelerinin artırılması, kamu mali yönetiminin iyileştirilmesi, kuruluş performansının izlenmesi ve hesap verme sorumluluğu doğrultusunda değerlendirilmesinde stratejik planlama temel araçlardan biri olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 uncu maddesiyle, kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaları zorunlu kılınmıştır.[468]

İŞKUR bu kapsamda 2008 yılından bu yana 5 yıllık dönemleri içeren stratejik planlar hazırlamaktadır. Bu çerçevede hazırlanan en son stratejik plan 2013-2017 yılları

[468] Türkiye İş Kurumu, Stratejik Plan 2013-2017

arasını kapsamaktadır. Stratejik planda, İŞKUR'un mevcut durumu ile birlikte üst politika belgeleri, işgücü piyasasındaki gelişmeler, yasal mevzuat ve SWOT analizi gibi çeşitli analizler yapılmakta, İŞKUR'un misyonu, vizyonu, ilke ve değerleri, stratejik amaçları ve hedefleri ile politika ve tedbirleri belirlenmektedir.

Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerinin karşılanmasında İŞKUR'un rolünü mikro anlamda stratejik plandaki amaçlar ve hedefler kapsamında değerlendirmek gerekmektedir. 2013-2017 yılları arasını kapsayan stratejik planda aşağıda belirtilen hedeflerin bu kuşağın eğitim ve gelişim, yönlendirme ve mentorluk beklentilerinin karşılanması için yapılması planlanan faaliyetlerin altyapısı olarak göz önünde bulundurmak doğru olacaktır.

- Her Yıl Kursiyerlerin Tamamına İşgücü Piyasası Analiz ve Taleplerine Uygun Mesleki Eğitim Vermek. (Amaç 2-Hedef 1)
- Girişimcilik Eğitim Programlarının Etkinliğini Arttırmak ve Yaygınlaştırmak.(Amaç 2-Hedef 2)
- Mesleki Deneyimi Olmayan Kuruma Kayıtlı İşsizlerin En Az %35'ni İşbaşı Eğitim Programlarından Yararlandırmak.(Amaç 2-Hedef 3)
- İşgücü Yetiştirme Programlarını Bitirenlerin Tamamının İş Arama Becerileri Eğitiminden Yararlanmasını Sağlamak.(Amaç 2-Hedef 4)
- Her Yıl Kuruma Kayıtlı 1 Milyon İş Arayana Bireysel İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmeti Vermek.(Amaç 2-Hedef 5)

Yukarıda verilen 2013-2017 yıllarına ilişkin İŞKUR kurumsal hedefleri eğitim ve gelişim faaliyetlerinin desteklenmesi, kendi işini kurmaya destek sağlanması, yönlendirme ve danışmanlık hizmetlerini vererek doğru işe yerleştirmeye destek olunması gibi hususlarda Y Kuşağına çalışma hayatında bekledikleri desteği sağlaması açısından oldukça önemli bulunmaktadır. Ayrıca bu hedeflerin altında yer alan stratejilerde de teknoloji odaklı olmak ve Y Kuşağını da içeren işgücü piyasasının ihtiyaç ve taleplerine yönelik doğru ve güncel analizler yapmak bu kuşağın çalışma hayatındaki beklentilerini belirlemede işveren taleplerinin yanısıra işsizlerin ve çalışanların da taleplerinin belirlenmesi açısından oldukça faydalı olacak, böylelikle bu taleplere en uygun stratejilerin ve programların geliştirilmesi için en doğru stratejilerin geliştirilmesini sağlayacaktır. Ancak yukarıda belirtilen bu stratejilerin ve hedeflerin yanısıra İŞKUR'un inovatif uygulamalar ve programlar geliştirmesine ilişkin küresel

eğilimleri göz önünde bulundurarak hem kurumsal kapasitesini geliştirmeye yönelik, hem de bu eğilimleri ve Y kuşağının beklentilerini karşılayacak iddialı stratejiler ve hedefler de geliştirmesi, stratejik yönetim anlayışının bir parçası olarak İŞKUR'un işgücü piyasalarındaki etkinliğini ve önemli rolünü pekiştireceği değerlendirilmektedir.

4.3.2. Y Kuşağının Beklentilerini Belirlemede İşgücü Piyasası Araştırmalarının Önemi

İŞKUR'un en temel görevlerinden biri "İşgücü Piyasası verilerini yerel ve ulusal derlemek, analiz etmek, yorumlamak ve yayınlamak, işgücü arz ve talebinin belirlenmesine yönelik işgücü ihtiyaç analizini yapmak ve yaptırmak"tır.[469] Bu görev kapsamında her yıl düzenli olarak illerde ve Türkiye genelinde İşgücü Piyasası Araştırmaları (İPA) yürütülmektedir.

İŞKUR tarafından gerçekleştirilen İPA'lar işgücü piyasasının talep yönünde bilgiler sağlamakta, hazırlanan bu raporlarda iller bazına kadar inen işgücü piyasası arz verileri paylaşılmaktadır. İŞKUR, İPA'lar kapsamında 2007 yılından beri sahaya inerek işverenlere yönelik ziyaretler gerçekleştirmekte ve yapılan bu araştırmalarda; İŞKUR'a kayıtlı işsiz sayıları, başvuru, açık iş, işe yerleştirme, mesleki eğitim ve işsizlik ödeneği alanlar, en çok çalışılan ve talep edilen meslekler, iş arama kanallarının tespiti, temininde güçlük çekilen işler, istihdam artışı beklenen işler kapsamında bilgiler verilmektedir.[470]

İşgücü piyasası araştırmaları ile işgücü piyasalarının mevcut durumu ortaya konulmakta aynı zamanda çoklu göstergelerin yıllar içinde incelenmesi ile eğilimlerin de tespit edilmesine yardımcı olmaktadır. İŞKUR'da gerçekleştirilen pek çok plan ve program ile birlikte gelecekte de gerçekleştirilmesi planlanan program ve uygulamalar bu araştırmalardan elde edilen bilgi ve verilerden etkilenmektedir. İşgücü piysasını bütünüyle etkileyen bu araştırmalar Y Kuşağını da etkilemekte ve daha da önemlisi işgücü piyasasındaki Y Kuşağını etkileyecek ve onların talep edeceği işlere, mesleklere, sektörlere ve benzeri alanlara yönelik güncel bilgiler bu araştırmalar ile toplanmaktadır. Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentileri belirlenirken mevcut işgücü piyasasının bu talepleri karşılamaya yönelik durumunun ve neler sunabileceğinin de incelenmesi gerekmektedir. İPA'lar ile işgücü piyasasına yönelik mevcut durumu

[469] İŞKUR Kuruluş Kanunu
[470] İŞKUR 2016 Türkiye İPA Raporu

incelenmekte, işgücü piyasasının arz tarafına yönelik elde edilen bilgiler ile Y Kuşağının beklentileri arasında eşleştirme imkânı sağlanmakta ve bu beklentilerin ne kadarının karşılanabileceğine ilişkin ön değerlendirmeler yapılabilmektedir.

İŞKUR'un Y Kuşağına veya altındaki belirli hedef gruplarına yönelik özel politika ve stratejiler geliştirmesi ve geleceğe yönelik küresel eğilimlerin ve ihtiyaçların öngörülebilmesi için kullanacağı en önemli araç işgücü piyasası araştırmalarıdır. Ancak İPA'ların daha önce paylaşılan içeriği ve kullanılan soru formu göz önünde bulundurulduğunda, bu araştırmalarda sadece işverenlerle görüşülmekte ve onların taleplerine ve eğilimlerine göre sınırlı araştırma sonuçları oluşmaktadır. İşin geleceğinde mevcut durumun ve gelecek eğilimlerinin iyi okunması, politika ve programlarını bugünden tasarlaması veya yeni duruma adapte edilmeleri büyük önem taşımaktadır. Ayrıca işgücü piyasasının talep tarafını oluşturan işsizlerin ve çalışanların sadece Y Kuşağı ile sınırlı kalmamak üzere beklentilerinin, görüşlerinin ve eğilimlerinin araştırılması gerekmektedir.

Mevcut durumda arz tarafını ele alan bu işgücü piyasası araştırmalarının, gelecekte talep kısmını da içine alacak şekilde çalışma hayatında genişletilmesi ve yapılan araştırmadaki kırılımların daha detaylandırılması, Y Kuşağı gibi belirli ve daha geniş gruplara veya daha da alt özel gruplara ilişkin soruların araştırmada yer alması, uluslararası verilerle karşılaştırmalı analizlerin yapılarak modellemeler oluşturulması, ayrıca ülkemizdeki eğilimler ile uluslararası eğilimlerin karşılaştırmalarının kapsamlı olarak yapılması sağlanarak gelecek stratejilerin saha çalışmalarına daha çok dayandırılması ve kanıt odaklı uygulamaların geliştirilmesi sağlanacaktır.

4.3.3. Y Kuşağının Beklentilerini Karşılamada Aktif İşgücü Programlarının Rolü

Aktif işgücü piyasası politikalarının temel amacı, iş arayanlar için istihdam fırsatlarını arttırmak ve açık işler ile işsizler arasındaki uyumu artırmaktır. Böylelikle, aktif işgücü piyasası politikaları, istihdam ve GSYİH büyümesine katkıda bulunmakta ve işsizliği ve sosyal yardım bağımlılığını azaltmaktadır. Aktif işgücü piyasası politikaları, işsizlerin istihdama mümkün olan en kısa sürede ve mümkün olan en iyi iş eşleşmesi ile girmesine yardım etmekte, bunu da işgücü piyasasına başarıyla yeniden girmeleri için ihtiyaç duyacakları desteği vererek sağlamaktadır. Aktif işgücü piyasası

politikaları, işsizlik sigortası/yardım sistemleri arasında "aktivasyon stratejileri" nin önemli bir bileşenidir.[471]

İŞKUR'un yürüttüğü ana faaliyet alanlarından birisi de aktif işgücü piyasası politikalarının uygulanmasına yönelik faaliyetlerdir. 4904 numaralı İŞKUR Kuruluş Kanununda "İş ve meslek analizleri yapmak, yaptırmak, iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri vermek, verdirmek, işgücünün istihdam edilebilirliğini artırmaya yönelik işgücü yetiştirme, mesleki eğitim ve işgücü uyum programları geliştirmek ve uygulamak, istihdamdaki işgücüne eğitim seminerleri düzenlemek" [472] olarak belirlenen görevler çerçevesinde bu faaliyetler yürütülmektedir. Bu faaliyetlerin amacı kişilerin istihdam edilebilirliklerinin arttırılması olup hâlihazırda, bu kapsamda iş arayanlar için mesleki/teknik eğitimler, işbaşı eğitim programları (uygulamalı eğitimler) ve iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri sunulması, iş arayanların iş arama sürecinin takip edilmesi; çalışanların eğitimi; yeni istihdam oluşturmak veya mevcut istihdamı korumak için özel sektör teşvik programlarının uygulanması ve genellikle ülkede bazı özel dönemlerde veya özel politika gerektiren gruplara uygulanmak üzere geçici istihdam amaçlayan kamu sektörü istihdamı (toplum yararına programlar) gerçekleştirilmektedir.[473] Aktif işgücü piyasası politikaları kapsamında yürütülen bu programların hepsi AİPP'ler olarak kabul edilmekte olup 2016 yılında İŞKUR tarafından gerçekleştirilen AİPP'lerin Y Kuşağı ile birlikte bütün kuşaklardaki faydalanıcı sayıları ve AİPP çeşitleri aşağıda paylaşılmaktadır. Görüleceği üzere Tablo 33.'deki pek çok kırılımda AİPP'ler yer almakta olup standart olarak belirli bir gruba özelleşme yapılmadan verilen AİPP'ler mesleki eğitim programları (MEK), işbaşı eğitim programları (İEP), girişimcilik programları ve toplum yararına programlardır (TYP). Bunlara ek olarak eşleştirme hizmetleri ve iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri de ayrıca uygulanmaktadır.

---

[471] European Commision, "Active Labour Market Policies", European Semester Thematic Factsheet, 2016, https://ec.europa.eu/info/files/european-semester-thematic-factsheet-active-labour-market-policies-2016_en; Erişim Tarihi: 24/05/207

[472] İŞKUR Kuruluş Kanunu

[473] Türkiye İş Kurumu Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği, RG. 12.03.2013-28585

Tablo 34: İŞKUR AİPP Y Kuşağı Faydalanıcı Sayıları-2016

KURS/ PROGRAM TÜRÜ	YAŞ GRUBU										
	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65 +
İEP	29698	85359	52956	26569	18863	11059	5516	1844	463	108	28
Girişimcilik Eğitim Programı	1215	10687	14110	11980	10782	6994	3782	2233	951	408	119
MEK/Özel Politika	3229	5592	4588	5009	6042	5038	3357	2125	782	287	111
MEK /İstihdam Garantisiz	3514	6116	4680	4674	5194	4590	2895	1853	683	288	93
MEK / İstihdam Garantili	3346	9610	5448	2349	1599	1027	464	222	43	14	2
Umem Projesi/ MEK	1498	4862	2990	1232	669	352	170	80	18	8	0
Çalışanların Mesleki Eğitimi	142	993	1781	2001	1977	1453	960	536	194	42	8
Umem Projesi/İEP	505	2233	1548	799	350	186	94	24	3	0	0
Engelli Kursu/Komisyon Kaynaklı	131	279	208	181	186	133	57	40	11	5	3
Hükümlü Kursu/Kurum Kaynaklı	43	126	170	176	136	116	57	38	9	10	0
Engelli Kursu/Kurum Kaynaklı	15	34	32	16	14	5	8	1	0	1	0
Eski Hükümlü Kursu/Kurum Kaynaklı	0	12	21	24	11	13	11	4	2	2	1
TOPLAM	**43336**	**125903**	**88532**	**55010**	**45823**	**30966**	**17371**	**9000**	**3159**	**1173**	**365**

Kaynak: İŞKUR Aylık İstatistik Bülteni, Aralık 2016

Yukarıdaki tabloda özellikle işbaşı eğitim ve girişimcilik programlarından faydalanan Y Kuşağı kişi sayısının yüksek olduğu görülmekte, böylelikle bu kuşağın İŞKUR'un AİPP programlarına gösterdiği ilgi derecesinin de yüksek olduğu tasdik edilmektedir. Bu ilgiyi katma değer sonuçlara çevirebilmek için, AİPP'lerin etkinliği ve güncelliği sürekli gözden geçirilmeli, gelecek eğilimleri iyi okunarak bu programların uygulama metodları, içerikleri ve hedef grupları gibi alanlarda gerekli değişiklikler ve adaptasyonlar hızlı bir şekilde yapılmalıdır.

AİPP'ler her ne kadar sadece Y Kuşağı üyelerine yönelik yürütülmese de bu programların en büyük faydalanıcısı ve katılımcısı Y Kuşağı üyeleridir. İlerleyen başlıklarda bu tabloda belirtilen AİPP programları genel olarak değerlendirilmekte ve Y Kuşağının faydalandığı bu programlara ilişkin öne çıkan önemli bilgiler verilmektedir.

4.3.3.1. Girişimcilik Eğitim Programları

Aktif istihdam politikalarında yer alan girişimcilik eğitim programları ile kişilerin kendiişlerini kurmaları, yani girişimci olmaları özendirilmekte ve desteklenmekte, böylelikle de istihdama katılmaları sağlanmaktadır. Ayrıca girişimciliği seçen kişiler sadece kendilerine değil, başkalarına da istihdam olanakları yaratmaktadırlar. Girişimcilik yeni işler yaratmakta ve girişimcilik yaygınlaştıkça özellikle geri kalmış bölgelerde toplumsal ve ekonomik uyumun güçlendirilmesi, ekonomik faaliyetlerin canlanması söz konusu olmaktadır. [474]

Girişimcilik eğitimleri ile kendi işlerini kurmak veya geliştirmek isteyenlere [475] ve özellikle bir iş fikrine sahip olup bunu gerçeğe dönüştürmeye çalışan işsizlere büyük katkılar sağlanmaktadır. Bu eğitim programlarının sonunda sağlanan sertifikalarla Ülkemizdeki gibi finansal desteğin alınmasının kolaylaştırılması da işgücü piyasalarının hareketlendirilmesi ve yeni işlerin oluşturulmasına ivme kazandırmakta ve ülkenin ekonomik açıdan büyümesine de destek olunmaktadır. Hem ulusal hem uluslararası anlamda oldukça önem verilen bir uygulamanın ilk adımını oluşturan eğitim programları, Türkiye'de çeşitli kamu ve özel kurum ve kuruluşlar tarafından genel veya özelleşmiş gruplara yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Bu uygulayıcı kurumlardan birisi de İŞKUR'dur.

İŞKUR tarafından uygulanan girişimcilik eğitim programlarına ilgi özellikle son yıllarda artmıştır. Girişimcilik eğitim programı başarı ile tamamlayanlar aynı zamanda KOSGEB tarafından girişimcilere yönelik sağlanan finansal desteği almaları için gerekli ilk aşamayı da geçmiş olmaktadır. Bu sebeple bu eğitim programı girişimciliğin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için tamamlanması gereken sürecin önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Bu eğitim programında katılımcılara iş fikirlerinin profesyonel bir işe

[474] Altuntaş, Hasan Tarık, "Girişimcilik Destek Programlarının Aktif İstihdam Politikası Üzerindeki Etkinliği: KOSGEB Yeni Girişimcilik Programı Örneği ve TR21 Analizi1", Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2 (04), s.36
[475] İŞKUR Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği

dönüşebilmesi için iş, pazarlama, yönetim ve finansal planlarının oluşturulması gibi temel konularda bilgi ve beceri kazandırılmaktadır. Ayrıca bu programa sadece işsizler değil, iş fikri olan herkes katılabilmektedir.

Y Kuşağının çalışma hayatındaki beklentileri çerçevesinde hem literatürde teorik olarak hem de ulusal ve uluslararası araştırmaların sonuçlarında bu kuşağın kendi işlerini kurmaya yönelik bir eğilimleri ve istekleri olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmada kullanılmak üzere gerçekleştirilen saha araştırmasında da Y Kuşağı üyelerinden girişimci olmak isteyenlerin oranı %57'dır. Yani her iki Y Kuşağı üyesinden birisi kendi işini kurmak istemektedir. Ülkemizde böyle bir potansiyel var iken bu potansiyeli desteklemeye ve geliştirmeye yönelik bu tür programların önemi birkez daha ortaya çıkmaktadır.

Y Kuşağının girişimci olma eğilimine ek olarak esnek çalışma beklentilerinin yüksekliği de göz önünde bulundurulduğunda, kendi işini kurmak isteyen bu kuşağın desteklenmesi ile aynı zamanda esnek çalışma beklentilerinin de karşılanacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenlerle İŞKUR tarafından gerçekleştirilen girişimcilik programları özellikle iş hayatının ağırlıklı nüfusunu oluşturan bu kuşağın eğilim ve beklentilerini karşılamada ve aynı zamanda işin geleceğinde öne çıkan önemli bir eğilim olan kendi işini kurma ve bağımsız çalışma isteğini karşılamada da oldukça önemlidir. Ancak sadece temel seviyede verilen bu programın içeriğinin geliştirilmesi, daha profesyonel konuların da içeriğe alınması, eğitim programının süresinin uzatılması ve girişimcilik programının aşamalı olarak sunulması bu programın etkinliğinin artırılmasına yardımcı olacağı değerlendirilmektedir. Her ne kadar girişimcilik destekleri çeşitli kurumlar tarafından farklı hedefler çerçevesinde verilse de İŞKUR tarafından yukarıdaki hususlar göz önünde bulundurularak profesyonel girişimcilik programlarının geliştirilmesi ve bu birkaç aşamalı programları başarıyla bitirenlere finansman ve yönetim alanlarında danışmanlık hizmetlerinin sunulmasına devam edilmesi ve bununla birlikte çeşitli finansal destek araçları ve mikro hibelerle bu profesyonel fikirlerin desteklenmesi programın sonuç odaklı ve etkin şekilde yürütülmesine önemli bir katkı sunacaktır. Aşağıdaki Tablo 34.'de de görüleceği üzere hâlihazırda Y Kuşağı üyelerinin girişimcilik programlarına artan ilgisi görülmektedir. Bu programdan faydalanan tüm gruplar birlikte değerlendirildiğinde Y Kuşağının bu

programdan faydalananların yaklaşık %80'ni oluşturmaktadır. Aşağıda bu çerçevede farklı yaş gruplarında girişimcilik programından faydalananların sayısı gösterilmektedir.

Tablo 35: İŞKUR Girişimcilik Eğitim Programları Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016)

		YILLAR		
	Yaş Grubu	**2014**	**2015**	**2016**
Y KUŞAĞI	***15-19***	***555***	***690***	***1.215***
	20-24	***5.493***	***6.135***	***10.687***
	25-29	***7.027***	***8.853***	***14.110***
	30-34	***6.270***	***8.486***	***11.980***
	35-39	***5.235***	***7.387***	***10.782***
	Y Kuşağı Toplam	***24.580***	***31.551***	***48.774***
	40-44	3.576	5.171	6.994
	45-49	1.936	2.786	3.782
	50-54	1.015	1.468	2.233
	55-59	384	631	951
	60-64	122	226	408
	65 ve daha büyük	35	74	119
	Genel Toplam	31.648	41.907	63.261

Kaynak: İŞKUR İşgücü Piyasası Verileri, 2014-2016

4.3.3.2. İşbaşı Eğitim Programları

İŞKUR'da son dönemlerde istihdam edilebilirliğin artırılması, işsizlere iş deneyimi kazandırılması ve dolayısıyla işsizliğin azaltılmasına yönelik en gözde ve sık uygulanan program işbaşı eğitim programlarıdır. Uluslararası işgücü piyasalarında ve özel sektörde staj olarak da belirtilen işbaşı eğitim programları, "Katılımcılara mesleki deneyim kazandırmak üzere, Kurumca belirlenen asgari şartları taşıyan işyerlerinde işbaşında verilen eğitim"[476] olarak tanımlanmaktadır. İşgücü piyasasına girişte özellikle mesleki deneyim ve iş tecrübesi eksikliği nedeniyle zorluk çeken kişilerin belli bir süre işyeri ortamında bulunarak işi ve işletmeyi tanımasını, iş süreçleri hakkında bilgi edinmesini ve işi bizzat yaparak öğrenmesini hedefleyen işbaşı eğitim programları özellikle gençlere ve kadınlara mesleki deneyim kazanma şansı sunmakta ve işbaşı

[476] İŞKUR Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği

eğitim programları hem işveren hem de iş arayanlar için önemli faydalar getirmektedir. [477]

İş arayanlar için işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu beceri ve nitelikleri işin olduğu yerde uygulamalı olarak öğrenmek, işgücü piyasasına uyum sağlamak ve çalışma ortamlarında bulunarak işgücü piyasasına yönelik deneyim kazanmak istihdamın sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir. Özellikle mesleğinde istenen nitelikleri ve becerileri taşımadığı için işini kaybedenler veya yeterli niteliğe sahip olmadığı için iş bulamayanlar ile farklı alanlardaki işlere başvuranlar açısından mesleki eğitim kursları ile birlikte gerçekleştirilen işbaşı eğitim programları kişinin yeni bir meslek kazanması açısından gerekli altyapıyı sağlamaktadır. Bu program ile aynı zamanda işverenlere istihdam etmek istedikleri kişilerin performansı, becerileri ve öğrenme seviyeleri ile ilgili önemli geri bildirimler sunan işbaşı eğitim programları, bireyin istihdamının aynı işletmede devamlılık arz etmesi açısından da önemli olmaktadır. İşverenler bu program sayesinde ihtiyaç duyduğu nitelikleri katılımcılara kazandırmak için esnek ve hedef odaklı çalışmalar yürütmekte ve kazandırdığı nitelikler ve uygulama dönemi boyunca yakından gözlem yapabilme fırsatı sonucunda en uygun kişileri istihdam edebilmek için seçebilmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik en büyük beklentileri arasında yer alan eğitim ve gelişim fırsatları da bu program ile karşılanabilmektedir. Özellikle işsiz Y Kuşağı üyelerine hem işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu nitelikleri kazandırma, hem de şartları uyduğu takdirde kendi beklentilerine uygun işbaşı eğitim programlarına başvurabilme şansına sahip olmaktadırlar. Y Kuşağı üyeleri için çalışma hayatında eğitim ve gelişim faaliyetleri sunulması gibi esneklik de büyük önem taşımaktadır. Bu esnekliğin bir türü de bireyin ilerlemek istediği yönü seçebilme olanağıdır. Bu kapsamda, İŞKUR tarafından sunulan işbaşı eğitim programları işgücü piyasası, işverenler ve gerekli nitelikler konusunda Y Kuşağına rehberlik edebilmektedir. Aşağıdaki Tablo 35'de, İŞKUR'da 2014-2016 yılları arasında gerçekleştirilen işbaşı eğitim programlarının Y Kuşağı faydalanıcı sayıları paylaşılmaktadır. Görüldüğü üzere faydalanıcılarının %90'dan fazlasını Y Kuşağının oluşturduğu ve bu programdan faydalanan kişi sayılarının yıllar içerisinde büyük oranda artış gösterdiği görülmektedir. Bu programların işverenlerce uygulanmasını

[477] Mercan, Savaş, "İşsizlik Ödeneğinden Faydalananlara Yönelik Aktif İşgücü Piyasası Programları", İstihdam 3İ Dergi, 20.Sayı,2016, s.64

desteklemek için sigorta primleri konusunda destek sağlanmasının bu artışa etki ettiği değerlendirilmektedir. Bu sayede işverenler hem programın etkinliğini gözlemleyebilme şansı bulmuş hem de maliyet etkin bir eğitim+istihdam paket programına sahip olmuşlardır. Bununla birlikte işin geleceğinde beceriler büyük önem kazanmakta, Y Kuşağına ihtiyaç duyulan teknik ve sosyal becerilerin uygulama ve teorik eğitimler ile kazandırılabilecek en etkili yollardan birisinin ülkemizde işbaşı eğitim programlarının olduğu değerlendirilmektedir. Aşağıda 2014-2016 yılları arasında işbaşı eğitim programlarından faydalanan kişi sayıları yaş grupları kırılımında görülmektedir.

Tablo 36: İŞKUR İşbaşı Eğitim Programları Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016)

		YILLAR		
	Yaş Grubu	**2014**	**2015**	**2016**
Y KUŞAĞI	***15-19***	***8.301***	***22.135***	***30.203***
	20-24	***22.885***	***62.128***	***87.592***
	25-29	***13.625***	***35.890***	***54.504***
	30-34	***7.153***	***17.432***	***27.368***
	35-39	***4.117***	***11.604***	***19.213***
	Y Kuşağı Toplam	***56.081***	***149.189***	***218.880***
	40-44	2.203	6.324	11.245
	45-49	849	2.574	5.610
	50-54	250	754	1.868
	55-59	57	190	466
	60-64	12	40	108
	65 ve daha büyük	4	5	28
	Genel Toplam	59.456	159.076	238.205

Kaynak: İŞKUR İşgücü Piyasası Verileri, 2014-2016

İşbaşı eğitim programları veya bu yaklaşımda olan benzeri programlar tüm dünyada aktif olarak kullanılmaktadır. Çoğunlukla hedef grupları gençler olan bu programlara ilişkin bazı öne çıkan başarılı uygulamalar daha önce ülke örnekleri kapsamında da ele alınmıştır. Eğitim sistemi ile bütünleşerek erken yaşlarda başlanan veya farklı istihdam hizmetleri ile entegre edilerek uygulanan bu programlardan bazılarının mevcut işbaşı eğitim programlarımızın geliştirilmesi, farklılaştırılması ve çeşitlendirilmesi açısından rehberlik edebileceği de değerlendirilmektedir. Her ne kadar işbaşı eğitim programlarına ilgi hem arz hem talep tarafında yoğun olsa da bu

programların hem içeriklerinin hem mevzuatsal arka planlarının, uygulama şekillerinin belirli bir düzende ve modelde sistematik olarak gerçekleştirilmesi elde edilen sonuçların yaratacağı katma değeri ve hedeflerin gerçekleştirilmesine sundukları katkıyı artıracağı değerlendirilmektedir.

4.3.3.3. Mesleki Eğitim Programları

Mesleki eğitim programları, çeşitli sebeplerle işgücü piyasasından ayrılmış olanların veya işgücü piyasasına ilk defa girecek olanların ya da işgücü piyasasından çıkma riski taşıyanların işgücü piyasasına dönüşünü/girişini kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla mesleki eğitim programları, yapısal işsizlikle mücadelede uzun süredir kullanılan en etkin politikalardan birisidir.[478]

AİPP'lerden birisi olan mesleki eğitim programları ile işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip olan işgücü yetiştirilmesi hedeflenmektedir. Mesleki eğitim programlarında herhangi bir mesleği olmayan, bir mesleği olmakla birlikte mesleğinde iş bulamayan veya mesleğinde yeterli olmayanların, niteliklerinin geliştirilerek istihdam edilebilirliklerinin arttırılması için meslek edindirme, geliştirme ve değiştirme eğitimleri verilmektedir. Mesleki eğitim programlarının temel amacı mesleksizlik sorununa çözüm getirerek kişilerin işgücü piyasasında geçerli bir meslek sahibi olmaları ve bu sayede istihdam edilmelerinin sağlanmasıdır.[479]

İŞKUR'da mesleki eğitim programları kapsamında işsizlere yönelik mesleki eğitim kursları, özel politika gerektiren gruplara yönelik mesleki eğitim kursları ve çalışanlara yönelik mesleki eğitim programları yürütülmektedir.[480] Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentileri içinde en üst sıralarda yer alan eğitim ve gelişim olanaklarına erişim isteği göz önünde bulundurulduğunda İŞKUR'un Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik en büyük beklentilerinden birisini karşılamak üzere farklılaştırılmış eğitim programları sunduğu görülmektedir. Faydalanıcılarının neredeyse %80'inin Y Kuşağı üyelerinden oluştuğu mesleki eğitim programlarının, hâlihazırda Y kuşaklarının özellikle ilgilendiği ve katılım gösterdiği önemli bir program olduğu yaklaşımı da bu kapsamda desteklenmektedir.

---

[478] Uşen, Şelale, "Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye'de Aktif Emek Piyasası Politikaları", Çalışma ve Toplum, 2007/2, 65-95, s.72
[479] Mercan, Savaş, a.g.m., s.62
[480] İŞKUR Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği

İŞKUR'un Y Kuşağının özellikle eğitim ve gelişim beklentisini mesleki eğitim programları ile karşılamasının yanısıra küresel eğilimlerde niteliklerde ve buna bağlı becerilerdeki değişimleri karşılamak için işverenlerin de Y Kuşağında yer alan çalışanlarına gerekli mesleki becerileri kazandırmak bu programları kullanabilecekleri görülmektedir. Böylelikle İŞKUR'un bu programlarından faydalanları göz önünde bulundurduğumuzda, hem arz hem de talep yönlü ihtiyaçların karşılanması noktasında mezleki eğitim programlarının oldukça faydalı olduğu görülmektedir.

Ancak bu mesleki programlara ilişkin güncel gelişmelerin, dünyadaki başarılı uygulamaların ve öne çıkan temaların göz önünde bulundurularak mesleki eğitim programlarının kapsamının ve uygulama yapısının güncelleştirilmesinin de bu kapsamda mevcut ve gelecek ihtiyaçları ve beklentileri karşılamada daha uygun adımların atılması açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca bu mesleki programların standart olarak bütün Y Kuşağına aynı eğitimin sunulması şeklinde değil, özelleştirilmiş ve bireyselleştirilmiş planlar çervesinde Y Kuşağı üyesine sunulması hem bu kuşağın tatmin olması, hem de işgücü piyasasının ihtiyacı ve bireyin mevcut durumu gözetilerek mesleki eğitimin gerçekleştirilmesi açısından önemli bulunmaktadır. İŞKUR'daki mesleki eğitim programlarından Y Kuşağı ve diğer yaş gruplarına göre faydalananların sayıları aşağıda verilmektedir.

Tablo 37: İŞKUR Mesleki Eğitim Programları Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016)

		YILLAR		
	Yaş Grubu	**2014**	**2015**	**2016**
Y KUŞAĞI	***15-19***	***15.151***	***18.768***	***11.918***
	20-24	***30.886***	***41.064***	***27.624***
	25-29	***21.389***	***31.097***	***19.918***
	30-34	***14.792***	***23.256***	***15.662***
	35-39	***11.539***	***21.345***	***15.828***
	Y Kuşağı Toplam	***93.757***	***135.530***	***90.950***
	40-44	8.554	16.424	12.727
	45-49	4.543	9.711	7.979
	50-54	1.946	5.018	4.899
	55-59	618	1.876	1.742
	60-64	205	675	657
	65 ve daha büyük	43	168	218

Genel Toplam	109.666	169.402	119.172

Kaynak: İŞKUR İşgücü Piyasası Verileri, 2014-2016

4.3.3.4. Eşleştirme ve İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri

Aktif işgücü piyasası politikalarının yapısal işsizliğin azaltılmasına yönelik sunduğu katkılardan birisi, "*işgücü piyasasını daha şeffaf bir hale getirerek emeğini arz edenlerle emek talep edenlerin etkin bir şekilde ve doğru işe doğru eleman anlayışıyla karşılaşmasını ve doğru eşleşmesini sağlaması*"dır. Ayrıca işsizliğin uzamasının nedeninin, iş arama sürecinin uzaması veya piyasadaki açık işler konusundaki eksik bilgilenme olduğu dikkate alındığında, aktif işgücü piyasası önlemlerinin en geleneksel biçimi olan kamu istihdam kurumları aracılığıyla işe yerleştirmenin, bilgilendirme ve danışmanlık hizmetlerinin, geçici işsizliğin azaltılmasında büyük rol oynadığı görülmektedir. İşe yerleştirme, bilgilendirme ve danışmanlık hizmetinin temel amacı, iş arayanlarla çalışan arayanların doğru bir şekilde karşılaşmasının sağlanmasıdır. Bu amaçla kamu istihdam kurumları ihtiyaç sahiplerine iş arama danışmanlığı, mülakat teknikleri ve rehberlik hizmetleri sunmaktadır.[481]

İŞKUR'un kuruluş kanununda belirtildiği üzere, "*…..istihdamın korunmasına, geliştirilmesine ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak* [482]*…….işgücünün yurt içinde ve yurt dışında uygun oldukları işlere yerleştirilmelerine ve çeşitli işler için uygun işgücü bulunmasına ilişkin işlemleri yapmak* [483] " görevleri kapsamında eşleştirme ve iş ve meslek danışmanlığı faaliyetlerini yürütülmektedir.

İŞKUR'da İş ve Meslek Danışmanı personel tarafından yürütülen bu hizmetlerden iş ve meslek danışmanlığı faaliyetlerinde; iş ve meslek seçme aşamasında bulunan, meslek eğitimine başlayacak olan gençlere meslek danışmanlığı boyutunda, ilk kez çalışma hayatına atılacak olanlara, uzun süreli işsizlere, işsizlik sigortası ödeneği alan işsizlere, meslek edinmek, meslek değiştirmek, mesleğinde ilerlemek isteyen yetişkinlere ise iş danışmanlığı boyutunda bireysel ve gruplar halinde görüşmeler yapılarak, onların meslek ve iş seçiminin önemi konusunda bilinçlenmelerine, işyerleri,

[481] Uşen, ag.m., s.71
[482] İŞKUR Kuruluş Kanunu
[483] İŞKUR Kuruluş Kanunu

meslekler ve eğitim olanakları hakkında bilgi sahibi olmalarına ve kendilerini tanımalarına yardımcı olmaları sağlanmaktadır.[484]

Ayrıca iş danışmanlığı kapsamında İŞKUR'a başvuran ve iş arayan işsizlere, mesleki eğitim merkezi, meslek lisesi, meslek yüksekokulu ve üniversite son sınıf öğrencileri ile askerlik görevini tamamlamak üzere olan er ve erbaşlara iş arama, iş bulma ve işi elde tutma, işverenle görüşme, özgeçmiş hazırlama konularında yardımcı olmak üzere iş arama becerileri geliştirme eğitimi verilmektedir. [485] Sunulan iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin yanı sıra kamu kurumları veya özel sektör firmalarında işçi statüsüyle çalışmak isteyenlerin bu işlere yönelik açık ilanlara başvurmalarına, başvurularının değerlendirilmesi ve uygun işe yönlendirilmeleri kapsamında eşleştirme hizmetleri de verilmektedir.

İŞKUR'da eşleştirme ve iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin iş arayan, işini değiştirmek isteyen, işgücü piyasasına ilk defa giriş yapan veya meslek seçimi yapacak olanlar da dâhil olmak üzere kapsamlı olarak oldukça farklı gruplara sunulduğu görülmektedir. Y Kuşağına yaş grubu itibariyle 17-37 yaşları arasındaki bütün bireylerin girdiği ve bu kuşağın içinde lise öğrencisi, üniversite öğrencisi, yeni mezun, iş deneyimine sahip olan, hiç iş deneyimine sahip olmayan, kadın, genç, kısa veya uzun süreli işsiz gibi birçok farklı türde bireylerin yer aldığı göz önünde bulundurulduğunda eşleştirme ve iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinden Y Kuşağının büyük bir bölümün faydalandığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Y Kuşağının, eşleştirme ve iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri açısından talepleri farklılık gösterse de istihdama geçiş ve doğru iş ile eşleştirmenin önemi bütün gruplar için benzeri olmaktadır. Eşleştirme ve iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri özellikle öğrencilerden başlamak üzere bireylerin kariyerlerine yön vermede, niteliklerine ve ilgi alanlarına en uygun işleri belirlemede, iş değiştirirken doğru ve hızlı iş arama ve mülakat sürecinden geçmelerinde büyük önem kazanmaktadır. Özellikle genç Y Kuşağı üyelerinin işgücü piyasasında doğru yönlendirilmesi, doğru iş ile eşleşmenin ve istihdamın sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından bu hizmetler oldukça büyük bir öneme sahiptir. Y Kuşağının iş değiştirme eğilimlerinin yüksekliği ve yönlendirme konusunda desteğe açık olmaları göz önünde bulundurulduğunda,

[484] Türkiye İş Kurumu İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri, http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isarayan/danismanlik.aspx; Erişim Tarihi: 25/05/2017
[485] http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isarayan/danismanlik.aspx

İŞKUR tarafından sunulan eşleştirme ve iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin tercih edilmesi ve ilgi görmesi beklenen bir sonuçtur.

Tablo 38: İŞKUR İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016)

	YILLAR					
	2014		2015		2016	
Yaş Grubu	**Bireysel Danışan Sayısı**	**Bireysel Görüşme Sayısı**	**Bireysel Danışan Sayısı**	**Bireysel Görüşme Sayısı**	**Bireysel Danışan Sayısı**	**Bireysel Görüşme Sayısı**
15-19	109.593	139.626	142.906	184.511	160.791	213.149
20-24	378.264	511.506	474.361	660.463	551.604	772.568
25-29	369.437	510.110	445.284	631.758	509.654	729.688
30-34	319.592	447.696	377.685	544.439	426.023	622.442
35-39	262.475	371.654	341.669	498.848	420.592	625.198
Y Kuşağı Toplam	***1.439.361***	***1.980.592***	***1.781.905***	***2.520.019***	***2.068.664***	***2.963.045***
40-44	206.181	291.150	273.798	400.610	332.171	499.059
45-49	127.607	178.421	179.295	260.865	222.415	335.552
50-54	54.035	76.119	87.235	128.297	115.939	180.274
55-59	20.016	27.885	34.667	49.652	42.806	66.134
60-64	5.532	7.754	10.277	14.716	14.760	22.517
65 VE DAHA BÜYÜK	1.728	2.419	3.345	4.790	4.193	6.343
Genel Toplam	**1.854.460**	**2.564.340**	**2.370.522**	**3.378.949**	**2.800.948**	**4.072.924**

Kaynak: İŞKUR İşgücü Piyasası Verileri, 2014-2016

Tablo 39: İŞKUR Eşleştirme Hizmetleri Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016)

		Eşleştirme Hizmetleri (Açık İşe Yerleştirmeler)		
		2014	**2015**	**2016**
Y KUŞAĞI	***15 - 24***	**211.594**	**242.527**	**220.954**
	25 -29	**144.845**	**172.725**	**155.534**
	30 - 34	**117.963**	**146.456**	**123.703**
	35-39	**91.369**	**126.184**	**113.124**
	-	**565.771**	**687.892**	**613.315**
	40 - 44	66.924	93.277	80.547
	45-49	40.455	60.537	52.242
	50-54	18.698	31.184	28.330
	55-59	7.069	11.972	10.300
	60-64	1.919	3.630	3.379

65+	599	1.148	1.020
Toplam	**701.435**	**889.640**	**789.133**

Kaynak: İŞKUR İşgücü Piyasası Verileri, 2014-2016

Yukarıdaki tablolarda da bu hizmetlere ilginin oldukça büyük ve faydalanan grubun en az % 70'nin Y Kuşağından oluştuğu görülmektedir. Ancak Y Kuşağının eğitimli ve bilinçli bir kuşak olarak öne çıkması, sunulan hizmetlerin kalitesinin ve etkinliğinin de yüksek olması gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle sunulan hizmetlerde gelecek eğilimlerin dikkate alınarak hizmet içeriklerinin güncellenmesi, hizmet sunumlarında teknolojik olanaklardan ve modellerden faydalanılması, bu kuşağın altındaki farklı gruplara yönelik olmak üzere hizmet özelleştirmelerinin sağlanması önemli bir ihtiyaç olarak görülmektedir.

Ayrıca Y Kuşağının eğitimli, bilinçli ve teknoloji odaklı olmaları dikkate alındığında bu kuşağı tatmin edecek işlerin daha yüksek profilli işler olduğu göze çarpmaktadır. Dolayısıyla bu kuşağa sunulan hizmetlerle birlikte eşleştirilecek açık işlerin de bu kuşağın beklentilerini karşılayacak düzeyde olması önem arz etmektedir. İŞKUR tarafından iş arama-bulma kapsamında gerçekleştirilen eşleştirme hizmetlerinde çoğunlukla vasıfsız ve daha basit işlerin yer aldığı dikkate alınarak, Y Kuşağına yönelik daha yüksek profilli işlerin de kapsama alınması için kurumsal ve büyük işletmelerle iş geliştirme çalışmalarının yürütülmesi ve daha nitelikli ve profesyonel işler için iş ve meslek danışmanlık hizmetlerinin hedef grupların demografik özellikleri ve işsizlik durumlarına göre çeşitlendirilmesi ve özelleştirilmesi gerekmektedir. İŞKUR tarafından eşleştirme ve iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri standart olarak bütün gruplara sağlansa da sunulan bu hizmetlerin ihtiyacı ve beklentiyi ne kadar karşıladığı ve içeriğinin sunduğu kişiye ne kadar uygun olduğunun da tespit edilmesi ve eksik yönlerin bu çerçevede geliştirilmesi gerekmektedir.

4.3.3.5.Toplum Yararına Programlar

Sanayileşmiş veya kalkınmakta olan ülkelerde, küresel krizlerin derinleştiği zamanlarda ve işgücü piyasasındaki durgunluğun uzun süre devam etmesi riskiyle karşı karşıya kaldığı durumlarda, işsizlikte önemli artışlar ve reel ücretlerde düşmeler yaşanmaktadır. Dünyada birçok ülke, böylesi dönem ve durumlarda işgücü piyasasını bu tür durumlara adapte edebilmek ve olumsuz etkileri azaltabilmek için öncelikle

neoklâsik araçları geliştirmekte ve mevzuatı daha esnek işgücü piyasalarını destekleyecek şekilde değiştirmektedir. Diğer taraftan, toplumsal katılımı teşvik eden Toplum Yararına Programlar (TYP) ile de ekonomik iyileşmeyi ve istihdamda genişlemeyi teşvik ederek gerekli hareketliliği sağlamaktadır. TYP, kronik işsizlik ve yoksullukla mücadelede son çare olarak kullanılabilen ve bu arada katma değer yaratmada oldukça etkili olan bir aktif işgücü piyasası politikasıdır. [486]

İŞKUR'da gerçekleştirilen TYP'lerin hedefi; "işsizliğin yoğun olduğu dönemlerde veya yerlerde doğrudan veya yüklenici eli ile toplum yararına bir iş ya da hizmetin gerçekleştirilmesi yoluyla özellikle istihdamında zorluk çekilen işsizlerin çalışma alışkanlık ve disiplininden uzaklaşmalarını engelleyerek işgücü piyasasına uyumlarını gerçekleştirmek ve bunlara geçici gelir desteği sağlamaktır". [487] Bu programlar kapsamında çalışanlar, çevre temizliği, kamusal altyapının yenilenmesi, restorasyon, tarihi ve kültürel mirasın korunmasına yönelik hizmetler, ağaçlandırma, park düzenlemeleri gibi pek çok faaliyeti senede maksimum dokuz ay boyunca gerçekleştirmek[488] üzere istihdam edilmektedir. Ülkemizde özellikle kriz dönemlerinde kullanılan bir program olan TYP'ler ile özellikle dezavantajlı grupların çalışma hayatından kopmaları engellenmekte ve bu kişilerin işgücü piyasasına adaptasyonu ve geçici gelir desteği sunulması sağlanmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliğinde düzenlenen bu programlarda faydalanıcıların ücret ve sigorta giderleri İŞKUR tarafından karşılanmaktadır.

Aşağıda son üç yıllık dönemde İŞKUR tarafından uygulanan TYP'den faydalanan kişi sayıları yaş dağılımı kırılımında verilmektedir. Tablo 39.'da Y Kuşağının bu programdan faydalananların yarısından fazlasını oluşturduğu görlülmektdir. Genel olarak ihtiyaç duyulan niteliklerin yüksek olmasının beklenmediği ve temel altyapı faaliyetlerinin yürütüldüğü TYP'de eğitimli ve bilgili kabul edilen Y Kuşağının yer alması her ne kadar istenmeyen bir durum olsa da bu kuşakta yer alan; dezavantajlı gruplar (kadınlar, gençler, engelliler, uzun süreli işsizler, eski hükümlüler vs.), işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip olmayanlar, özel dönemlerde belirli sebeplerle işsiz kalıp hızlı bir şekilde istihdama dönmek isteyenler ve çok

[486] Bhaduri, Amit vd., "Fight Against Unemployment: Rethinking Public Works Programs", Real-World Economics Review, Issue no. 72, 2015, s.174
[487] İŞKUR Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği
[488] Türkiye İş Kurumu Toplum Yararına Programlar, http://www.iskur.gov.tr/isarayan/typ.aspx ; Erişim Tarihi: 25/05/2017

nitelikli işleri tercih etmeyenler tarafından TYP faydalanılan önemli programlardan birisidir. Ayrıca, süresi, içeriği ve elde edilen gelir açısından aktif, rekabetçi ve sürdürülebilir istihdam şekillerini içermeyen bu geçici istihdam desteği programı bir çeşit esnek çalışma biçimi olarak da değerlendirilmektedir. Bu sebeple Y Kuşağındaki yukarıda belirtilen kapsamdaki gruplar, öncelikli olarak bu programda istihdam edilmeyi bekleyebilmektedir.

Tablo 40: İŞKUR TYP Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016)

		YILLAR		
	Yaş Grubu	**2014**	**2015**	**2016**
Y KUŞAĞI	***15-19***	***4.703***	***11.153***	***4.827***
	20-24	***24.151***	***51.602***	***19.528***
	25-29	***28.804***	***53.166***	***18.599***
	30-34	***33.661***	***59.874***	***20.149***
	35-39	***41.486***	***76.606***	***31.838***
	Y Kuşağı Toplam	***132.805***	***252.401***	***94.941***
	40-44	38.625	73.244	30.019
	45-49	25.093	51.306	22.297
	50-54	12.998	32.405	15.483
	55-59	4.962	13.946	6.708
	60-64	1.412	4.832	2.847
	65 ve daha büyük	213	1.099	700
	Genel Toplam	216.108	429.233	172.995

Kaynak: İŞKUR İşgücü Piyasası Verileri, 2014-2016

TYP'ler işgücü piyasasında belirli durumlarda başvurulması gereken bir geçici işgücü piyasası destek programı olmasına rağmen özellikle son 3 yılda bu programların hem sayısı hem de tercih edilme oranları Y Kuşağında oldukça yükselmiştir. Bu nedenle TYP'den faydalanan kişilerin faydalanma sayılarına kısıtlılık getirilmesi, bu programlardan faydalananlara beceri geliştirmeye yönelik eğitim programlarına yönlendirilmesinin ve iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri alınmasının zorunlu hale getirilmesi ve bu kriterleri yerine getirmeyenlerin programa alınmasının önlenmesi gibi zorlayıcı koşulların getirilmesi ile TYP programların bir istihdam türü olarak kabul edilmemesi için gerekli adımların atılabileceği değerlendirilmektedir.

Bu programdaki ana amacın belirli dönemlerde ve kriz durumlarında geçici gelir desteği sağlamak ve istihdamdan kopmaların önüne geçmek olduğu Y Kuşağı faydalanıcılara ve başvuranlara net bir şekilde yansıtılmalıdır. Bu programların içeriklerinin farklılaştırılması da başka bir alternatif olarak değerlendirilmektedir. Y Kuşağının sosyal sorumluluk ve girişimcilik kapsamındaki eğilimleri göz önünde bulundurularak özellikle dezavantajlı grupların istihdamının desteklenmesi için önemli araçlardan birisi olan sosyal girişimciliğin desteklenerek hem bu kapsamda yeni programların oluşturulması hem de TYP'lerin kapsamında bu tür işletmelerin alınarak TYP'ye başvuranların bu tür işyerlerinde istihdam edilmesi sosyal girişimciliğin desteklenmesi, yeni işlerin oluşturulması ve Y Kuşağının beklentilerinin ve taleplerinin karşılanması kapsamında oldukça etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Y Kuşağındaki sayıların ve ilginin yüksekliği göz önünde bulundurularak bu programlarda sunulan kısa süreli işlerin bu kuşağa özelleştirilmesi sayesinde İŞKUR'a farklı açılardan kazanımlar sağlaması ve sosyal anlamda bazı konularda farkındalığın ve bu kuşağın önem verdiği sosyal sorumluluk faaliyetlerinin de gerçekleştirilmesine olanak sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu programlar kapsamındaki işlerde gönüllü işler diyebileceğimiz (voluntary work) çeşitli yardım kuruluşları ve STK'lar kapsamında oluşan basit işlerde istihdam edilmesi ve nitelikleri uygun olanların yaşlı ve çocuk bakımı gibi işlerde bu program kapsamında istihdam edilmelerinin sağlanması bireysel ve toplumsal olarak tamamlayıcı sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ve toplumsal ihtiyaçların gerçekleştirilmesine de destek olacağı değerlendirilmektedir.

4.3.4. Y Kuşağının Beklentilerini Destekleyici Rolü İle Pasif İşgücü Programları

İşsizliği azaltmaya yönelik olarak aktif istihdam politikalarının yanı sıra işsizlik dönemlerinde bireylerin olumsuz etkilenmelerinin önlenmesi ve bu etkilerin azaltılması için pasif istihdam politikaları uygulanmaktadır. Pasif işgücü piyasası politikaları, işsizlikle ortaya çıkan toplumsal sorunları ortadan kaldırmaya ve işsizlere asgari düzeyde bile olsa bir ekonomik güvence sağlamaya yönelik uygulamaları içermekte; istihdamı arttırmaya ve yeni iş alanları meydana getirmeye yönelik bir içerik taşımamaktadır. Bu politikaların amacı, genel olarak değerlendirildiğinde, işsizleri maddi açıdan destekleyerek işsizliğin neden olabileceği bireysel ve toplumsal zararları en aza indirmek, istihdam dışında kalan kişilerin mali kayıplarını telafi etmek ve

yeniden istihdama dâhil olma fırsatlarını değerlendirmelerini sağlayacak kadar bir zaman için onlara destek sağlamaktır.[489]

Pasif istihdam politikaları ülkemizde İşsizlik Sigortası kapsamında yürütülmektedir. İşsizlik Sigortasına yönelik işlemler, 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunun 01.06.2000 tarihinden itibaren yürürlüğe girmesi ile başlamıştır. İşsizlik Sigortasının temel amacı, işsizlik riskinin gerçekleşmesinden sonra bireyi yoksulluğa karşı korumaktır.[490]

Pasif istihdam politikaları kapsamında İŞKUR'da çeşitli hizmetler ve programlar yürütülmektedir. Bu hizmetler ve programların içerisinde; 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu hükümleri çerçevesinde yürütülen İşsizlik Ödeneği, Kısa Çalışma Ödeneği, Ücret Garanti Fonu ve Yarım Çalışma Ödemeleri ile 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun hükümleri çerçevesinde yürütülen İş Kaybı Tazminatı yer almaktadır. İŞKR tarafından uygulanan bu programlar ve hizmetler ülke genelinde 81 il müdürlüğü ve çok sayıda hizmet merkezinde gerçekleştirilmektedir.

4.3.4.1. İşsizlik Ödeneği

İşsizlik Ödeneği; işini kaybedenlere, işsizliğin olumsuz sosyal ve ekonomik etkilerinden korunması ve sosyal adaletin sağlanması amacıyla yapılan bir ödemedir. Bir kişinin işsizlik ödeneğinden yararlanabilmesi için; [491]

- İş akdinin kendi istek ve kusuru dışında sona ermesi,
- İş akdinin feshinden itibaren 30 gün (mücbir nedenler hariç) içinde şahsen ya da elektronik ortamda İŞKUR'a başvurarak yeni bir iş almaya hazır olduğunu kaydettirmesi,
- İş akdinin sona ermesinden önceki son 120 gün sürekli olmak üzere, son üç yıl içinde en az 600 gün sigortalı olarak çalışıp işsizlik sigortası primi ödemiş olması gerekmektedir.

---

[489] Sürücü, Mustafa, "İşsizlik, İşsizlikle Mücadelede Pasif İstihdam Politikaları: Almanya ve Türkiye Örnekleri", Yurt Dışı İşçi Hizmetleri Uzmanlık Tezi, 2014, s.39
[490]Tozan, Celal, "İşsizlik Sigortası Kanunu Uygulamaları: Ücret Garanti Fonu Kısa Çalışma Ve Kısa Çalışma Ödeneği Yargıtay Kararları", Türk-İş, http://www.turkis.org.tr/dosya/q0t5WErkgnvs.pdf ; Erişim Tarihi: 10/05/2017
[491] Şenocak, a.g.m., s.50-53

İşsizlik ödeneği alınan dönemde kişilerin genel sağlık sigortası primleri de Sosyal Güvenlik Kurumuna (SGK) yatırılmaktadır. Bu sayede işsizlik ödeneği alanlar ve bakmakla yükümlü oldukları kişiler sağlık hizmetlerinden yararlanabilmektedir. İşsizlik ödeneği alanlara ayrıca;

- İşgücü piyasası ve mesleki eğitim alanında danışmanlık verilmesi,
- Meslek geliştirme, edindirme ve yetiştirme eğitimi verilmesi,
- Yeni bir iş bulunması, yönünde hizmetler sağlanmaktadır.

Aşağıda İŞKUR'da 2010 yılından itibaren işsizlik ödeneğine başvuran, almaya hak kazanan ve ödenen toplam ödenek miktarlarının yer aldığı tablo paylaşılmaktadır.

Tablo 41: İŞKUR İşsizlik Ödeneği Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016)

		YILLAR		
	Yaş Grubu	**2014**	**2015**	**2016**
Y KUŞAĞI	***15-19***	***1.430***	***1.880***	***2.555***
	20-24	***33.140***	***38.074***	***56.694***
	25-29	***105.926***	***119.298***	***155.067***
	30-34	***116.332***	***130.242***	***165.644***
	35-39	***95.247***	***115.449***	***160.803***
	Y Kuşağı Toplam	***352.075***	***404.943***	***540.763***
	40-44	77.424	92.790	127.113
	45-49	50.839	63.230	88.036
	50-54	14.737	19.910	30.733
	55-59	5.372	7.262	10.224
	60-64	888	1.307	2.305
	65 ve daha büyük	301	446	673
	Genel Toplam	501.636	589.888	799.847

Kaynak: İŞKUR İşgücü Piyasası Verileri, 2014-2016

Y Kuşağı açısından İŞKUR tarafından gerçekleştirilen söz konusu pasif istihdam programı değerlendirildiğinde, sigortalı işsizlerin gelir kaybı bir ölçüde işsizlik ödeneği ile karşılanabildiğinden, sigortalı işsizler niteliklerine ve kabiliyetlerine en uygun işleri arama imkanı sağlanmış olacak ve işgücü piyasasına yönelik (iş-çalışan-işyeri) veri

tabanı oluşturulmasına imkan vererek, doğru kişinin doğru işlere yerleştirilmesi sağlanabilecek ve böylece çalışanların verimliliği ve mutluluğu artabilecektir.[492]

Ayrıca işsizlik ödeneği ile işsizlik sürecinde Y Kuşağına önemli bir gelir desteği sağlansa da bu kapsamda faydalanıcıları asıl olumlu etkileyecek hizmetler bireyin yeni bir iş bulabilmesine yardım etmek üzere gerekli mesleki eğitimlerin sağlanması ve iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin bu süreçte verilmesidir. Y Kuşağının üyelerinin çalışma hayatına yönelik eğitim ve gelişim beklentilerinin karşılanması ve istihdamda kalmalarını sağlayacak gerekli profesyonel desteklerin hem mali hem de niteliksel olarak verilmesi bu noktada önem taşımaktadır.

Bilindiği üzere bu kuşak üyelerinin iş değiştirme eğilimleri diğer kuşaklara nazaran oldukça fazladır. İş değiştirme eğilimlerinin yüksekliği göz önünde bulundurularak, işten işe geçiş yapacakları aradaki işsizlik döneminde bu tür mali desteklerin sağlanması diğer herkes gibi, Y Kuşağını da memnun eden bir uygulama olarak görüleceği değerlendirilmektedir. Ancak işsizlik sigortasına ilişkin ödeneklerin kapsamı, faydalanma süresi ve şartlarının gözden geçirilerek, Türkiye işgücü piyasası ve eğilimler de göz önünde bulundurularak, daha kısa kapsamlı ve daha az seviyelerde karşılayacak farklı işsizlik ödenekleri paketlerinin geliştirilerek, işsizlik ödeneinin esnekleştirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

4.3.4.2. Yarım Çalışma Ödeneği

Kadınların istihdamda kalmasını sağlamak gayesiyle, 4857 sayılı Kanun ve 4447 sayılı Kanunda değişiklik yapılmış ve 10 Şubat 2016 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiştir. Yapılan düzenleme ile öncelikle, 4857 sayılı İş Kanununun analık halinde çalışma ve süt iznini düzenleyen 74. maddesine yeni hükümler getirilmiştir.[493] Buna göre; doğumdan önce ve sonra sekizer hafta olmak üzere toplam on altı haftalık süre için kullanılan doğum sonrası analık hali izninin bitiminden itibaren, çocuğunun bakımı ve yetiştirilmesi gayesiyle ve çocuğun hayatta olması kaydıyla kadın işçi ile üç yaşını doldurmamış çocuğu evlat edinen kadın veya erkek işçilere istekleri hâlinde;

---

[492] Taş, Yunus, "Avrupa Birliği ve Türkiye'de İşsizlik Sigortasının Sosyo - Ekonomik Açıdan Karşılaştırılması", HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi © Cilt: 5, Yıl: 5, Sayı: 11, 2016, http://dergipark.gov.tr/download/article-file/263379 ; Erişim Tarihi: 15/05/2017

[493] Seven, Ayşe, "Doğum ve Evlat Edinme Sonrası Yarım Çalışma Ödeneği", İstihdam 3İ Dergi, 20.Sayı, 2016, s. 69

- 1. doğumda 60 gün,
- 2. doğumda 120 gün,
- Sonraki doğumlarda ise 180 gün,

süreyle haftalık çalışma süresinin yarısı kadar ücretsiz izin kullanabileceği hüküm altına alınmıştır. Çoğul doğum halinde belirtilen sürelere otuzar gün eklenmekte, çocuğun engelli doğması hâlinde ise yarım çalışılan bu süre 360 gün olarak uygulanmaktadır. Başvuru yapanların Yarım Çalışma Ödeneğinden (YÇÖ) yararlanabilmesi için aşağıdaki kriterleri taşımaları gerekmektedir;

- İşçinin adına doğum veya evlat edinme tarihinden önceki son üç yılda en az 600 gün süre ile işsizlik sigortası primi bildirilmiş olması,
- Haftalık çalışma süresinin yarısı kadar fiilen çalışması,
- Analık hali izninin bittiği tarihten itibaren 30 gün içerisinde en yakın İŞKUR birimine doğum ve evlat edinme sonrası yarım çalışma belgesi ile başvuruda bulunması.

2016 yılında İŞKUR kayıtlarına göre yarım çalışma ödeneğinden faydalanan toplam 2.140 kişi bulunmaktadır. Henüz oldukça yeni bir uygulama olduğu için yaş kırılımında verilerin düzenlenmesine devam edildiği için bu uygulamadan faydalanan Y Kuşağı sayısı bu aşamada tespit edilememektedir. Ancak, hem işgücü piyasasında iş-yaşam dengesinin sağlanması hem de kadın istihdamının desteklenmesi ve kadınların iş hayatından uzaklaşmalarının engellenmesinde büyük bir destek sağlayacak YÇÖ'nün, Y Kuşağı tarafından bu kapsamdaki beklentilerinin karşılanmasına destek olması sebebiyle bu kuşak tarafından oldukça ilgi gösterileceği değerlendirilmektedir. Bu programın değerlendirilmesi için YÇÖ programının en az 3 yıl uygulanması ve yaş kırılımında verilerin tutulması gerekmektedir, böylelikle eğilim net olarak belirlenecektir. Ancak, daha önce bu çalışmada paylaşılan çeşitli teorik ulusal ve uluslararası araştırmaların ve yapılan saha araştırmasının sonuçlarında belirtildiği üzere, Y Kuşağı için iş-yaşam dengesi oldukça önem arz etmekte, aynı zamanda bu beklentinin bir diğer kolunu oluşturan esnek çalışma eğiliminin de bu kuşakta yüksek olduğu belirtilmektedir. Y Kuşağında yer alan kadınlar ve en son mevzuat değişikliği ile ebevyn babaların da faydalanabileceği bu program henüz çok yeni bir uygulama olmasına rağmen oldukça ilgi göreceği öngörülmektedir. Bu çerçevede doğumdan sonraki ilerleyen yıllarda da Y Kuşağının iş-yaşam dengesi eğilimi ve aileye verdiği

önem göz önünde bulundurularak Y Kuşağındaki ailelere belirli koşullar kapsamında yıllık (her yıl 5 gün) aile izni veya kadınlara haftalık olarak (örneğin 2 saat) yasal mazaret izinleri sağlanarak bu kuşağın beklentilerinin karşılanmasında bu uygulamayı tamamlayıcı yeni destekler gerçekleştirilebileceği değerlendirilmektedir. Aşağıda 2016 yılında bu uygulamaya başvuran ve bu uygulamadan faydalanan sayıları verilmektedir.

Tablo 42: İŞKUR Yarım Çalışma Ödeneğinden Faydalanan Sayısı

Yıl	Yarım Çalışma Ödeneği Başvuran Sayısı	Yarım Çalışma Ödeneği* Hakeden Sayısı
2016	4469	4185

Kaynak: İŞKUR

4.3.4.3. İş Kaybı Tazminatı

Ekonominin yeniden yapılandırılmasına yönelik bir ekonomi politikası gerçekleştirme aracı olan özelleştirme (privatization), devlet mülkiyetinde bulunan ekonomi birimlerinin mülkiyetinin özel kişi ve kurumlara devredilmesi biçiminde tamamlanmaktadır. İş kaybı tazminatı ise, özelleştirilen kuruluşlarda hizmet sözleşmeleri feshedilen işçiler için öngörülmüş bir tazminattır. İş kaybı tazminatından yararlanabilmek için gerek işçi ve gerekse işveren açısından herhangi bir prim ödeme koşulu bulunmamakta, sadece belirli bir süreden beri işçi sıfatıyla özelleştirilen kuruluşlarda çalışma esası aranmaktadır. İş kaybı tazminatında ödeme, hizmet sözleşmesinin feshi tarihinden itibaren geçerli olmak üzere başlamaktadır. [494]

Türkiye'de 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun'un 21. Maddesine göre, "Özelleştirme kapsamına alınan kuruluşlarda (iştirakler hariç) bir hizmet akdine dayalı olarak ücret karşılığı çalışırken, bu kuruluşların özelleştirmeye hazırlanması, özelleştirilmesi, küçültülmesi veya faaliyetlerinin kısmen veya tamamen durdurulması, süreli veya süresiz kapatılması veya tasfiye edilmeleri nedeniyle, hizmet akitleri, tabi oldukları iş kanunları ve toplu iş sözleşmeleri gereğince tazminata hak kazanacak şekilde sona erenlere belirli bir süre gelir ve sosyal güvenlik devamlılığı

[494] Uşan, Fatih, "İş Kaybı Tazminatı", Kamu--İş, C.4, S.1, 1995, 103--115, s.104-105; http://www.kamu-is.org.tr/pdf/416.pdf

sağlamak”[495] olarak tanımlanan iş kaybı tazminatına ilişkin işlemler İŞKUR tarafından yürütülmektedir.

İş kaybı tazminatı uygulaması ile özelleştirme kapsamına alınan bir kuruluşta çalışırken, bu kuruluşun özelleştirilmesi sonucu işsiz kalan kişilere 3 ila 8 ay süresince iş kaybı tazminatı ve sosyal güvenlik hakları İŞKUR tarafından ödenmektedir. İş kaybı tazminatından yararlananlar da, işsizlik ödeneği hak sahipleri gibi iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinden faydalanabilmekte, meslek geliştirme, edindirme ve yetiştirme eğitimlerine katılabilmekte ve yeni bir iş bulmak için İŞKUR’dan yardım alabilmektedir.

İŞKUR tarafından gerçekleştirilen bu hizmetin kapsamı oldukça dar ve hedef grubu olarak sadece Y Kuşağına özel olarak uygulanmasa da faydalanıcılarının önemli bir kısmı Y Kuşağındandır. İş kaybı tazminatı kişilere işsizlik döneminde geçici süre ile gelir desteği sağlaması açısından, özellikle bu kapsamda işsiz kalan Y Kuşağı üyelerinin tekrar iş bulma sürelerinde mali destek sağlaması sebebiyle katma değer yaratan bir faaliyet olarak dikkate değer bulunmaktadır. Bu kapsamdaki faydalanıcıların durumu oldukça özel ve sayıları diğer programlara ve desteklere göre oldukça az olmasına rağmen sunulan programlarda özelleşme sağlaması açısından ele alınması faydalı bulunmaktadır. Ayrıca, iş kaybı tazminatından faydalanan kişilerin aynı zamanda iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinden faydalanması ve bununla birlikte becerilerini geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirilmelerinin sağlanması mali desteği tamamlayıcı bir rol olarak faydalı bulunmaktadır. Ancak standart olarak verilen bu hizmetler yerine işten ayrılan bu gruba özelleştirilen danışmanlık hizmetlerinin sunulması uygun işlerle eşleştirmenin daha kısa sürede sağlanacağını, böylelikle işsizlik süresinin ve iş kaybı tazminatı ödemelerinin de süresinin azaltılmasında etkili olacağı değerlendirilmektedir. Tablo 43’de İŞKUR’da son üç yılda iş kaybı tazminatından faydalanaların sayısı yaş gruplarına göre gösterilmektedir.

[495] 4046 Sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun, RG. 27.11.1994- 22124

Tablo 43: İŞKUR İş Kaybı Tazminatından Yaş Gruplarına Göre Faydalanıcı Sayıları (2014-2016)

		YILLAR		
	Yaş Grubu	**2014**	**2015**	**2016**
Y KUŞAĞI	***15-19***	***0***	***0***	***0***
	20-24	***2***	***57***	***12***
	25-29	***34***	***107***	***20***
	30-34	***229***	***244***	***42***
	35-39	***468***	***245***	***70***
	Y Kuşağı Toplam	***733***	***653***	***144***
	40-44	298	158	79
	45-49	159	63	62
	50-54	21	5	15
	55-59	2	0	0
	60-64	1	0	0
	65 ve daha büyük	0	0	0
	Genel Toplam	1214	879	300

Kaynak: İŞKUR İşgücü Piyasası Verileri, 2014-2016

4.3.5. Y Kuşağına Yönelik Yenilikçi Yaklaşımların Geliştirilmesi Açısından Projeler

İŞKUR'un görevleri arasında, 4904 sayılı Kuruluş Kanununun 9. Maddesinde belirtildiği üzere *"İşsizliğin yoğun olduğu dönemlerde veya yerlerde işsizlere geçici gelir desteği sağlanması amacıyla toplum yararına program ve projeler uygulamak"* ile kanun bu maddesi kapsamında projelere ilişkin yürütülecek görevler "*Kurumun görev alanı ile ilgili olarak Avrupa Birliği ve diğer uluslararası kuruluşların mevzuatı ve uygulamaları konusunda inceleme ve araştırmalar yapmak, yaptırmak ve ilgililere duyurmak, bunlarla işbirliği içinde gerçekleştirilecek projeleri hazırlamak ve yürütmek*" olarak projelerin gerçekleştirilmesine ilişkin görevi tanımlanmaktadır. [496] İŞKUR, Türkiye'nin kamu istihdam kurumu olarak bağlı bulunduğu mevzuat hükümlerinden kaynaklanan görev ve sorumluluk alanı kapsamında başta kadınlar, gençler ve diğer özel politika gerektiren gruplar olmak üzere tüm hedef gruplara yönelik pek çok proje

[496] İŞKUR Kuruluş Kanunu

hayata geçirmektedir. Gerçekleştirilen bu projeler ulusal ve uluslarası kuruluşlar ve fonlar kapsamında yürütülmektedir. [497]

İŞKUR tarafından yürütülen projelerin genel olarak amacı; işgücü piyasasına yönelik bir sorun tespiti veya iyileştirilmesi gereken bir alan olduğu durumda veya yenilikçi bir uygulamanın veya sistemin geliştirilmesini sağlamak üzere proje faaliyetleri hayata geçirilmektedir. Özellikle projeler kapsamında, yenilikçi programlar veya sistemler pilot uygulamalarla gerçekleştirilmekte, işbirlikleri teşvik edilerek belirli hedef gruplarına yönelik özel dönüşüm, gelişim ve değişim programları uygulanmaktadır. Projelerde gerçekleştirilen faaliyetler, oluşturulan sistemler ve elde edilen sonuçlar kapsamında kurumsal öğrenme yapılmakta ve bu öğrenmeler kurumsal stratejilerin ve hedeflerin oluşturulmasına, yeni sistem ve programların dizayn edilmesine ve ihtiyaç duyulan gerekli kapasitelerin geliştirilmesine katkı sunmaktadır. İŞKUR'un gerçekleştirdiği projelerden mevcut durumda uygulanan ve Y Kuşağını da etkileyen aşağıdaki projeleri bulunmaktadır;

Sektörel Yatırım Alanlarında Genç İstihdamının Desteklenmesi Operasyonu

Bu operasyonda proje faaliyetlerinden faydalanan hedef grup 15-29 yaşındaki gençlerden oluşmaktadır. Operasyon kapsamında gençlerin istihdam edilebilirliklerinin ve girişimcilik becerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak projede gençlere mesleki eğitim, işbaşı eğitim, staj, çıraklık, girişimcilik eğitimleri ile danışmanlık hizmetlerinin verilmesi gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetler hibe programları vasıtası ile farklı illerde çeşitli kamu kurum ve kuruluşları, STK'lar ve üniversiteler gibi farklı kurum profilleri liderliğinde yürütülmektedir. Yerel işgücü piyasası ihtiyaçları gözetilerek uygulanan proje faaliyetleri ile gençlerin istihdam edilemesinin önündeki engeller biribirini tamamlayıcı faaliyetler ile ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. AB Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA) kapsamında yürütülen bu projenin 2017 yılı içinde sona ermesi planlanmaktadır.

Yaş grubu itibariyle Y Kuşağından oluşan faydalanıcıların bu proje ile çalışma hayatına yönelik girişimcilik eğilimleri desteklenmekte, Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik en büyük beklentilerinden biri olan eğitim ve gelişim fırsatları

[497] İŞKUR Faaliyet Raporu 2016

ücretsiz olarak bu proje kapsamında sunulmaktadır. Üstelik hibe projelerindeki uygulamalar, her bir proje çerçevesinde belirlenen hedef grup çerçevesinde özelleşmekte ve daha küçük gruplara hizmet eden bu projelerde gençlerle daha yakından ilgilenme ve ihtiyaçlarını daha verimli şekilde karşılama şansı da bulunmaktadır. Bu sayede Y Kuşağının işgücü piyasalarında yönlendirme ve mentorluk konusunda destek beklentisinin karşılanmasına da hizmet edilmektedir. Sektörel yaklaşım kapsamında belirli sektörlerde uygulanan hibe programları desteklenmekte [498], böylelikle işin geleceğinde öne çıkan bilişim, yenilenebilir enerji ve bakım hizmetleri gibi birçok sektör de desteklenmiş olmaktadır. Bu proje altında yürütülen hibe programlarında işin geleceğine yönelik niteliklerin geliştirilmesine de özen gösterilmekte, sunulan hizmetlerde uygun teknolojik yaklaşımlar kullanılmaktadır. Projede 3600 gencin mesleki eğitimlerden, 1000 gencin genel beceri eğitimlerinden, 3600 gencin yönlendirme ve danışmanlık hizmetlerinden, 700 gencin girişimcilik eğitimlerinden faydalanması hedeflenmektedir.

Sektörel yaklaşım ile hedef grubundaki gençlerin istihdam edilebilirliklerini artırmak üzere hayata geçirilen bu proje ile birlikte yine gençlere yönelik projelerin uygulanması gerekmektedir. Özellikle tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de özel olarak üzerine eğilinmesi gereken NEET gruplarına yönelik projeler ve programlar uygulanmalıdır. Özellikle AB'de Gençlik Garanti Programı çerçevsinde uygulanan gençlik prpjeleri ve planları iyi uygulama örnekleri olarak incelenip bu kapsamda programların tasarlanıp, pilot uygulamaların gerçekleştirilebileceği bir proje öncelikli ihtiyaçlardan birisidir.

Kadın İşletmelerine Finansman ve Danışmanlık Desteği Programı

AB IPA kapsamında finanse edilen bu proje, İŞKUR ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası işbirliğinde yürütülmektedir. Projenin amacı, kadınlara ait veya kadınlar tarafından yönetilen küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) sürdürülebilir büyümelerinin desteklenerek yeni istihdam alanları oluşturulmasıdır. Bu doğrultuda projenin hedef grubu, kadınlara ait veya kadınlar tarafından yönetilen KOBİ'lerdir. Projenin 2021 yılında bitirilmesi

[498] İŞKUR Sektörel Yatırım Alanlarında Genç İstihdamının Desteklenmesi Hibe Programı Hibe Başvurusu İçin Rehber, 2012, s. 5

planlanmaktadır. Projenin finansal bileşeni kapsamında, projeye katılan ulusal bankalar aracılığıyla hedef KOBİ'lere uygun koşullu krediler kullandırılmakta, işletme destekleri bileşeni kapsamında ise hedef KOBİ'lere yönelik danışmanlık ve mentorluk hizmeti, işletme becerileri eğitimleri sunulmaktadır. Bu kapsamda kadınlara ait veya kadınlar tarafından yönetilen KOBİ'lere yönelik pazarlama, organizasyon, bilgi ve iletişim teknolojisi, kalite yönetimi, enerji etkinliği, çevre yönetimi gibi alanlarda kapsamlı danışmanlık desteği, işletme becerileri eğitimleri ve mentörlük hizmetleri sunulmaktadır.

Bu projenin ana hedef grubu her ne kadar sadece Y Kuşağı olmasa da faydalanıcılarının büyük bir çoğunluğunun Y Kuşağı üyesi kadınlardan oluştuğu öngörülmektedir. Girişimcilik eğilimi ve kendi işini kurma isteği daha önce de belirtildiği üzere Y Kuşağının çalışma yaşamına yönelik önemli beklentilerinden bir tanesi olup bu eğilim yönünde işletmelerini kuran Y Kuşağındaki kadınların kurmuş oldukları işletmelerinin sürdürülebilirliği hem mali hem de teknik kapasite açısından bu proje kapsamında desteklenmektedir. bu proje ile aynı zamanda yenilikçi bir finansman aracı da kullanılmakta olup proje sonrası dönemde Y Kuşağındaki çeşitli alt gruplara (kadınlar, gençler, engelliler vs.) uygulanmak üzere Kurum bünyesinde böyle bir sistemin oluşturulması da yenilikçi bir uygulamanın geliştirilmesini sağlayacaktır. Bu projede ayrıca Y Kuşağı kadınlarının hem becerilerinin geliştirilmesi, hem esnek çalışmalarının desteklenmesi, hem de kendi işlerinde sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkıda bulunulmaktadır.

Y Kuşağının girişimcilik eğilimlerini ve yönledirilme isteklerini karşılamada oldukça faydalı olan bu projenin devamı olarak kurumsal anlamda sürdürülebilirliği sağlamak için finansman destek araçları kurgulanması gerekmektedir. Girişimciliğin özellikle dezavantajlı gruplarda desteklenmesi için oldukça önemli bir aşama kaydettirecek olan bu finansman desteği mekanizmasının tasarlanması, pilot uygulamalarla denenmesi için proje faaliyetlerinden faydalanabilineceği değerlendirilmektedir. Y Kuşağının ayrıca esnek çalışma eğilimi ve ülkemizde kadınların kırılgan istihdam şekillerinde olduğu göz önünde bulundurularak bu çerçevede de iş güvencesi ve diğer hakları çalışanın menfaatine olacak şekilde yeni esnek çalışma şekillerinin kurgulanması

ve pilot olarak uygulanması da projelerle hayata geçirilebilecek alternatif uygulamalrdır.

Kadınlar İçin Daha Çok ve İyi İşler: Türkiye'de İnsana Yakışır İş İçin Kadınların Güçlendirilmesi Projesi

ILO ve İŞKUR işbirliği ile yürütülen projenin amacı, kadın istihdamının artırılması ve yaygınlaştırılması için ulusal ölçekte kapsayıcı ve bütüncül bir politikanın geliştirilmesine destek olmak, aktif işgücü piyasası programları ile kadınlar için insana yakışır iş olanaklarının sağlamak, toplumsal cinsiyet eşitliği ve çalışma standartları alanında farkındalık oluşturmak ve Türkiye'de kadın istihdamının güçlendirilmesine destek olmaktır. Proje 2013-2017 yılları arasında uygulanmaktadır. Projenin hedef grubu İŞKUR'a kayıtlı işsiz kadınlardır. Proje ile toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın isitihdamının insana yakışır işler kapsamında desteklenmesi için birçok faaliyet yürütülmüştür. Bununla birlikte proje kapsamında Y Kuşağındaki kadınların özellikle önem verebileceği girişimcilik eğitimleri de gerçekleştirilmiştir. Pilot illerdeki 400 kadına girişimcilik eğitimleri verildikten sonra ayrıca eğitim katılımcısı bu kadınlara yönelik özel bir mikro hibe yarışması düzenlenmesi planlanmaktadır. Bu yarışmada başarılı iş planları sunan kadınların işini kurmada kullanılmak üzere ödül olarak mikro hibe desteği ve iş kurma faaliyetlerini yürütmede 3 aylık koçluk hizmetleri sunulacaktır.

Özellikle Y Kuşağındaki dezavantajlı kadınlardan başarılı ve uygulanabilir bir iş fikri olup hayata geçirmek için ön finansman desteğine ihtiyaç duyan kişilerin ihtiyacını karşılamada bu projenin oldukça katma değer yaratacağı, aynı zamanda Y Kuşağındaki kadınlara sunulan girişimcilik eğitimleri ve koçluk hizmetleri ile gelişimlerininin önemli oranda destekleneceği ve böylelikle çalışma hayatına ilişkin beklentilerinin karşılanmasında önemli mesafeler kaydedileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, proje kapsamında toplumsal cinsiyet eğilimine yönelik eğitimler ve insana yakışır işlerin desteklenmesi yolu ile işin geleceğinde yer alan ve desteklenen açlışmaların bulunması bu eğilimlerin oluşturulmasında oldukça faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Kadınlar için insana yakışır işlerin ve cinsiyet eşitliğinin desteklendiği bu tür projelerin uygulanmaya devam etmesi önem arz etmektedir. Bu çerçevede Y Kuşağının iş değiştirme eğilimleri ve çalışma ortamına verdikleri önem göz önünde bulundurulduğunda insana yakışır işin desteklenmesi ve cinsiyet ayrımcılığına yönelik farkındalıkları artırıcı programların araştırılması ve uygulanmasına yönelik yeni projelerin geliştirilebileceği değerlendirilmektedir.

Engelli ve Eski Hükümlülere Yönelik Proje Desteği Projesi

İŞKUR tarafından engelli ve eski hükümlü çalıştırmayan işverenlerden tahsil edilen idari para cezaları fonundan; kendi işini kurma hibe desteğine yönelik projeler, korumalı işyeri desteğine yönelik projeler ve engellilere yönelik mesleki eğitim ve rehabilitasyon projeleri yürütülmektedir. Kendi işini kurma hibe desteğine yönelik projelerde; engellilerin ve eski hükümlülerin kendi işlerini kurmalarının desteklenmesi için finansal destek sağlanmaktadır.

Engelliler ve eski hükümlüler için finansal destekler iki farklı şekilde olmaktadır. Engelliler için destekler; kuruluş faaliyetleri desteği, işletme giderleri desteği ve kuruluş desteği olmak üzere 3 farklı pakette finansman desteği şeklindedir. Eski hükümlülere verilen finansman desteği ise sadece kuruluş desteği finansmanına yöneliktir. Korumalı işyeri desteğine yönelik projelerde de finansman destekleri sunulmaktadır. Bu projelerde sunulan finansman desteklerinin amacı ise, engelli ve eski hükümlülerin kendi işlerini kurmasına, engellilerin mesleki eğitim ve rehabilitasyonlarına, işe ve işyerine uyumlarına, destek teknolojileri ve korumalı işyerleri ile diğer projeler aracılığı ile istihdamlarına yardımcı olmaktır. Son olarak engellilere yönelik mesleki eğitim ve rehabilitasyon projeleri desteklenmekte, bu kapsamda engellilerin mesleki eğitim kursları sayesinde bir meslek öğrenerek rehabilitasyonu ile sonrasında işgücü piyasasına entegrasyonunu sağlayacak projelerin desteklenmesi amaçlanmaktadır. [499] Bu projeler kapsamındaki destekler İŞKUR'da dönemsel olarak devam etmektedir.

Örnek verilen diğer projelerdekine benzer şekilde projenin ana hedef grubu Y Kuşağı olmamakla birlikte, Y Kuşağında yer alan (17-37 yaş arasında) hem

[499] İŞKUR Engelli ve Eski Hükümlülere Yönelik Proje Destekleri Başvuru Rehberi, 2017/2, s.3-8

engelli hem de eski hükümlüleri etkilemektedir. Hem projenin uygulayıcısı hem de projelerin faydalanıcısı olabilecek özellikle engelli Y Kuşağı üyeleri için oldukça geniş imkânlar proje kapsamında sunulmaktadır. Bu projeler ile engelli ve eski hükümlü Y Kuşağına finansal destekler sunulmakta, engelli Y kuşakları için imkânlar daha da artarak bu dezavantajlı grupların işgücü piyasasında aktive olması, iş deneyimi kazanması, işgücü ve toplumsal entegrasyonlarının desteklenmesi için kendi işlerini kurmaları, korumalı işyerlerinde istihdam edilmeleri ve mesleki eğitim programlarından faydalanmaları sağlanmaktadır. Bu desteklerden faydalananlar ve kamuoyu nezdinde Kuruma oldukça katma değer yaratması beklenmektedir. Ancak dezavantajlı olan engelli Y Kuşağı üyelerinin çalışma hayatına yönelik beklentilerinin ayrıca araştırılması, bu beklentilerin daha net tespit edilebilmesi ve genel Y Kuşağının çalışma hayatındaki beklentileri ile ne derece örtüştüğünün tespiti edilebilmesi bu ve benzeri proje ve programların etkinliği ve hedef gruplar için uygunluğu kapsamında gerekmektedir. Bununla birlikte projelerin faydalanıcısı veya uygulayıcısı olmasa bile Y Kuşağının sosyal sorumluluk ve toplumsal hususlar konusundaki hassasiyetleri göz önünde bulundurulduğunda hem sosyal içermenin hem istihdamın desteklendiği bu tür projelerin İŞKUR'un marka bilincinde ve Y Kuşağının İŞKUR'a karşı düşüncelerinde olumlu yönde gelişmelere sebep olacağı da değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, yukarıda verilen proje örnekleri değerlendirildiğinde Y Kuşağının altındaki farklı alt gruplara yönelik özel projelerin geliştirildiği görülmektedir. Y Kuşağı oldukça geniş bir nüfusa ve oldukça farklı alt gruplara hitap ettiği için bu kuşağa genel olarak uygulanacak bir proje yerine, İŞKUR'un AİPP programlarında yapılması hedeflenen özelleştirmenin, bu kuşağın altındaki farklı gruplara yönelik olarak geliştirilecek projelerde de benimsenerek hareket edilmesi daha uygun olacaktır. Ancak bu alt kuşakların ihtiyaçları analiz edilirken beklentilerinin de araştırılması ayrıca genel olarak Y Kuşağının temel özellikleri ve çalışma yaşamına yönelik davranış kodları ile beklentilerinin de göz önünde bulundurularak faaliyetlerin veya sistemlerin tasarlanması hedef gruplarda istenen sonuçların elde edilmesini kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Y Kuşağı ve altındaki farklı gruplar kapsamında yapılan saha araştırması sonucu ortaya çıkan gerekçelerle desteklenecek bilimsel temelli projelerin geliştirilmesi, uygulama faaliyetleri ile daha anlamlı ve ilişkili sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Aynı

zamanda bu projelerin geliştirilmesinde Y Kuşağının ve bu kuşağın altındaki hedef grupların beklentileri ve ihtiyaçları kadar, istihdam eğilimleri ve işin geleceği de göz önünde bulundurulmalı, gelecekte ilgi görmeyecek sektörler, işler, beceriler ve sistemlerin proje içeriklerinde yer almamasına ve bu alanlara dikkat edilerek projelerin dizayn edilmesi sağlanmalıdır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyadaki sınırların ortadan kalkmasıyla ülkeler arasında kültürel, ekonomik ve sosyal etkileşimlerin artması sonucu ortaya çıkan küreselleşme ile neredeyse son 50 yıldır pek çok alanda farklı eğilimler yaşandığı görülmektedir. Bu eğilimler pek çok alanda olduğu gibi işgücünü ve çalışma hayatını da etkilemektedir. Bu çalışmada öncelikle küresel eğilimlerin işin geleceğine yönelik etkileri incelenmiş, sonrasında işgücü piyasasının en büyük payını oluşturan ve literatürdeki genel kabule göre 1980-2000 yılları arasında doğmuş Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentileri belirlenerek İŞKUR'un bu iki temadaki rolü birlikte değerlendirilerek mevcut ihtiyaçlar ortaya koyulmuştur. Bu çalışmanın ilk bölümde ilgili kavramsal çerçeve verilmiş olup ikinci bölümde küreselleşme sonucu oluşan eğilimlerin işin geleceğini nasıl ve ne kapsamda etkilediği, özellikle istihdam ile ilişkili alanlarda gerçekleşen eğilimlerin ne yönde olduğu ele alınmaktadır.

Küresel İstihdam Eğilimleri Doğrultusunda İşin Geleceği

Küresel eğilimlerin, detaylı şekilde incelenmesi ve geleceğe dönük çeşitli politikalara uygun şekilde entegre edilebilmesi için öncelikle işin geleceği kavramının anlaşılması gerekmektedir. İşin geleceği, dünyada pek çok alanda yaşanan radikal değişikliklerin ve yeniliklerin işin doğasına yapacağı etkiyi ve değişimi temsil etmektedir. Dünyada mevcut durumda gerçekleşen teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelerin sonucu yeni kurallar ortaya koyulmakta ve doğal kaynakların azalması ile alternatif kaynaklara yönelme ihtiyacı gittikçe artmaktadır. İşin geleceğinde bu yeniliklerin ve değişikliklerin oluşmasına sebep olan faktörler 2 temel başlıkta incelenmektedir. Bunların ilki demografik ve sosyo-ekonomik sebeplerdir. Demografik ve sosyo-ekonomik sebeplerin de farklı alt kırılımlara ayrıldığı görülmekte bunlar da; değişen iş çevreleri ve esnek iş yapış şekilleri, orta sınıfın yükselişi, iklim değişikliği ile doğal kaynakların azalması, jeopolitik değişimler, etik ve gizlilik konularına güncel yaklaşımlar, yaşlanan işgücü ve toplumlar, gelişmekte olan ülkelerdeki genç nüfus, kadınların ekonomideki yükselişi ve hızlı kentleşme olarak açıklanmaktadır.

İşin geleceğindeki değişimi oluşturan ikinci ve oldukça önemli faktör ise teknolojik etkenlerdir. Teknolojik faktörlerin altındaki kırılımlar ise; mobil internet ve bulut teknolojisi, programlama gücünde ve veri setlerindeki gelişmeler, yeni enerji tedarik ve teknolojileri, kitle kaynak (crowdsourcing) kullanımı, paylaşılan ekonomi ve eşdüzey platformlar, gelişmiş robot teknolojisi ve özerk nakliye, yapay zekâ ve makinelerin öğrenmesi, gelişmiş imalat ve 3D baskı, geliştirilmiş gereçler, bioteknoloji ve genom bilimi olarak belirtilmektedir.

Küresel eğilimler kapsamında işin geleceği değerlendirilirken beceriler, genç istihdamında gelişmeler, sektörlere göre istihdam eğilimleri, istihdam tiplerinde değişim, yoksullukla mücadele ve insana yakışır iş, uluslararası göç ve gelişim ve cinsiyet ayrımını önlemeye yönelik politikalar temalarının da ele alınarak irdelenmesi ve anlaşılması büyük önem arz etmektedir.

Bu kapsamda beceriler, işgücü piyasasında çalışanların istihdamda sürdürülebilirliğini sağlayan en önemli gerekliliklerden birisidir. Küresel eğilimlerin becerilere etkileri göz önünde bulundurulduğunda bugünün işlerinin ve en çok aranan becerilerinin 10 yıl önce işgücü piyasasında çoğunlukla olmadığı görülmektedir. Gelecekte hangi becerilerin ve niteliklerin daha fazla talep edileceğini tam olarak tahmin etmek zor olsa da yaşanan teknolojik ve sosyo-ekonomik değişmeler ile mevcut işgücü piyasaları birlikte değerlendirildiğinde, yumuşak sosyal beceriler olarak belirtilen ikna edicilik, yaratıcılık, empati, ekip çalışması, karmaşık yapıdaki problemleri çözme, eleştirel düşünme, zihinsel esneklik ve insan yönetimi becerilerinin özellikle sadece bir beceri olarak değil yetenek olarak da kabul edileceği öngörülmektedir.

Sosyal becerilerin bu önemli yükselişi ile birlikte gittikçe dijitalleşen dünyada teknolojinin oldukça yoğun olarak kullanılması ile bu değişime yönelik geliştirilen önemli beceriler bulunmaktadır. Günümüzde oldukça değer kazanan bu beceriler bilgi ve iletişim teknolojileri becerileri olarak tanımlanmakta ve bu beceriler ile birlikte matematik ve mühendislik becerileri de önemli bulunmakta ve bu belirtilen becerilerin gelecekteki önemini koruyacağı pek çok uluslararası raporda da belirtilmektedir. Bu becerilerden öne çıkanlar; bulut ve dağıtık hesaplama, istatiksel analiz ve veri madenciliği, arama motoru optimizasyonu-arama motoru pazarlaması, özel yazılım ve entegrasyon yazılımı, mobil uygulama geliştirme, ağ ve bilgi güvenliği, depolama

sistemleri ve yönetimi, web mimarisi ve geliştirme çerçeveleri, kullanıcı arayüzü tasarımı, veri mühendisliği ve veri ambarı, algoritma tasarımı Perl / Python / Ruby (yazılım dilleri), kabuk komut dosyası dilleri, sanallaştırma, java geliştirme, veritabanı yönetimi ve yazılımı, yazılım modelleme ve süreç tasarımıdır.

Gelecekte bu iki beceri türünün birbirini tamamlayarak kullanılması önem arz edecek, işgücü piyasasında da çalışanların bu iki beceri boyutunu birlikte geliştirerek kullanmaları beklenecektir. Bu sebeple eğitim müfredatlarının gelecekteki bu becerileri geliştirecek içeriklere sahip olması, geleceğin işgücünü oluşturacak bireylerin bu becerileri erken yaşta kazanmaya başlamasını sağlanacaktır. Yeni eğitim ve öğretim içeriklerinin desteklenmesinin yanısıra, bu becerilerin geliştirilmesi için eğitim ve öğretim modellerinin kendisinde de teknolojik yaklaşımların ve yeni methodların uygulanması yetişen işgücünün beceri geliştirme içeriklerini kazanmasına yardımcı olacaktır.

Küresel eğilimlerde işin geleceğinde incelenen bir diğer tema ise dünyadaki istihdama ilişkin en önemli sorunlardan birisi olarak da kabul edilen gençlerin istihdamına ilişkin gelişmelerdir. Dünyada gençlerin istihdamına ilişkin genel eğilim incelendiğinde özellikle 2008 yılı krizinden sonra genç işsizlik oranlarının artış eğilimde olduğu görülmektedir. Genç işsizliği oranı 2016'da dünyada %13,6'ya yükselerek 2003 yılından sonraki en yüksek orana ulaşmış olup 2017'de de benzer bir seviyede kalacağı öngörülmektedir. Dünyada genç işsiz sayısı azalsa da Çin, Tayvan Hindistan, Endonezya, Güney Kore, Türkiye, Meksika, Brezilya, Arjantin ve Güney Afrika Cumhuriyeti gibi yükselişte olan ülkelerdeki genç işsiz nüfusunun artışı sebebiyle istenen oran yakalanamamıştır.

Gençlerin istihdamına ilişkin önemli bir diğer olumsuzluk ise bu grubun istihdam edilseler bile kırılgan istihdamda yer almaları ve yoksulluktan kendilerini kurtaracak kadar para kazanamamalarıdır. Özellikle son 10 yılda oldukça revaçta olan bu istihdam tipleri her ne kadar ülkelerin ekonomik ve sosyal göstergelerinde iyileşmeler yapsa da bu kapsamda çalışanların sosyal güvence, gelişim imkânları, iş sağlığı ve güvenliği, sendikal haklar ve gelir seviyesi açısından istenen noktada olmamalarına sebep olmaktadır. Gençlerin ülkelerinde karşılaştıkları işsizlik, yoksulluk ve/veya kırılgan istihdam biçimleri karşısında daha iyi eğitim ve istihdam olanakları için yurtdışına gitme eğiliminde oldukları da dikkat çeken bir diğer eğilimdir.

Genç işsizlik oranlarının yüksek olması, eğitimden işe geçişlerin gittikçe zorlaşması ve ne istihdamda ne de eğitimde olan gençlerin (NEET) artan oranı sebebiyle işgücü piyasasında beceri bozulması, eksik istihdam ve gençlerin cesaretinin kırılması riskleri artmaktadır. Dünyada NEET grubuna ilişkin sorun ülkemizde de oldukça yoğun hissedilmektedir. Türkiye, 2016'da hem genç işsizliğinde, hem de NEET oranlarında OECD ve G20 ülkeleri ortalamalarının oldukça gerisinde yer almaktadır. Beceri yetersizliği, Türkiye'de gençlerin işgücü piyasasında daha iyi sonuçlar elde etmesinde kilit engel olarak görülmektedir. Türkiye'de yaklaşık her 5 gençten biri, düşük becerili NEET grubunda yer almakta olup bu rakam OECD ülkelerinde 20'de 1 genç olmaktadır. Hem günümüzde ve hem de işin geleceğinde gençlere istenilen niteliklerin kazandırılması ve geleceğin iyi okunarak gelecekte ihtiyaç duyulacak becerilerin önceden belirlenerek gerekli uygulamaların ve programların hazırlanması ve bu kapsamdaki çatı politikaların oluşturulması öncelikli ihtiyaç olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışmada ele alınan Y Kuşağı gençleri de içine almakta, bu kuşağın üyelerinin gelişimi için hem gelecekte ihtiyaç duyulacak becerilerin geliştirilmesinin, hem de istihdam edilebilirliklerini artırmaya yönelik özel destek programlarının uygulanmasının gençlerin istihdamına önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan gençlerin işe yönelik bakış açılarının, iş hayatından beklentilerinin ve bu beklentiler sonucunda iş davranışlarının ve yaklaşımlarının geçmişten bugüne değişmesi ve bu değişimin devam edecek olması da genç istihdamında paylaşılması gereken önemli bir gelişmedir. Yaşanan hızlı teknolojik değişim, arz-talep değişiklikleri ve konjonktüel dalgalanmaların olağan hale geldiği ortamda işletmeler tam zamanlı ve sürekli istihdam biçimini terk ederek modern üretim yapısının hâkim olduğu esnek istihdam biçimlerini benimseme gereği duymaktadır. Bu eğilimler gençlerin istihdam tercihlerini de etkilemektedir. İş ilişkilerinin çeşitlendirilmesinin bir parçası olarak yarı zamanlı ya da kendi hesabına çalışanlardan ikinci gelir elde etmek isteyenlere kadar, gençler aynı anda birkaç işi birden gerçekleştirmekte, birkaç işi ve çoklu gelir kaynağını portföy çalışma türü olarak bir arada yürütebilmektedir. Aynı iş yerinde, on yıllar boyu çalışmak ve yükselmeyi beklemek, birçok çalışan için artık geçmişte kalmıştır.

Sonuç olarak, iş hayatında yaşanan değişim ve dönüşüm sonunda kariyer güvenliği ve kişinin işvereninden bağımsız olarak ilerlemesi, iş güvencesinin yerini almıştır. Çalışanlarda iş bağlılıkları eğilimi bireyselleşmeye doğru kaymaktadır.

Özellikle işyerlerindeki en genç kuşaklar olan Y Kuşağı işten işe geçmeye çok açıktır. Görüldüğü üzere işgücü piyasasını etkileyen bir diğer önemli unsur da yeni kuşakların işe karşı tutumlarının ve algılarının değişimidir ve bu yeni yaklaşımda gençlerin işlerine ve çalıştıkları işyerlerine sadakatinin olmadığı açık olarak görülmektedir. Bu eğilim gençlerin istihdamdaki süresi, sürdürülebilirliği, çalıştıkları iş sayısı ve kazandığı beceriler açısından pek çok farklı sonuç doğurabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda özellikle Y Kuşağının beklentilerinin ve eğilimlerinin araştırılması bu yaklaşımın anlaşılması ve buna yönelik tedbirlerin ve uyumlu programların geliştirilmesinde etkili olacaktır.

Beceri ihtiyaçlarındaki değişimler ve genç işsizliğinin neden olduğu gelişmelerle birlikte yaşanan sektörel değişimler de işin geleceğini etkileyen önemli faktörler arasında sayılmaktadır. Geleceğin iş dünyasında daralma riski taşıyan sektörler, düşük becerilerler yürütülen imalattaki rutin işler ve bazı basit zanaat ve büro mesleklerini içeren sektörler olarak öngörülmektedir. Görevlerin rutin olduğu yerde, otomasyon olasılığı yüksektir. Gerçekleşen teknolojik gelişmeler sayesinde bu rutin işler artık makineler tarafından yapılmaktadır. İnsan ihtiyacının giderek düşeceği bu tür sektörler yerine insan faktörünün önem kazanacağı hizmet odaklı ekonomilere geçiş eğiliminin gelecekte de devam etmesi muhtemel olduğundan, gelecekte iş büyümesinin hizmet sektöründe ve özellikle kişisel bakım hizmetleri gibi rutin olmayan temel mesleklerde olması beklenmektedir.

Hizmet sektöründe iş büyümesinin bir diğer önemli sebebi de yaşlanan toplumlardır. İşin geleceğini etkileyen yaşlanma olgusu sonucu dünyada bakıma ihtiyaç duyacak insanların büyük artış göstereceği ve bu alandaki işlerin oldukça büyük bir rağbet göreceği öngörülmektedir. Fablablar, makerlar ve 3D baskı gibi yeni modeldeki imalat teknolojilerinin ve yaklaşımlarının ise kendini özellikle sağlık, ilaç, kimya ve inşaat sektörlerinde göstereceği belirtilmekte ve bu sektörlerin büyümelerini sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte çalışan sayılarında en büyük büyümelerin bilgi iletişim teknolojilerini kullanan mesleklerde ve bu teknolojilerin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerde olacağı tahmin edilmektedir. Türkiye'ye sektörler açısından baktığımızda en çok istihdamın hizmetler sektöründe sonra da tarım ve sanayi sektörlerinde olduğu görülmektedir. Sanayide istenen istihdam ağırlığının halen sağlanamaması, bu sektörün

istenen büyüme eğilimini yakalayamaması ve imalatta ARGE ve teknolojik gelişimelerin istenen noktada olmaması Türkiye'nin uluslararası piyasalardaki rekabet edebilme gücünü oldukça düşürmektedir. Gelecekte rekabet üstünlüğü sağlamak için yeni teknolojilerin yaratılması, keşfedilmesi ve ticari hale getirilmesi en önemli gerekliliklerden birisidir.

Sektörel değişimler ve işgücü piyasasındaki yeni eğilimler aynı zamanda doğrudan ve dolaylı olarak istihdam tiplerini de değiştirmekte, gelecekteki işler ile geçmişteki işler arasındaki farklılıklar giderek belirginleşmektedir. Bu kapsamda, yeni teknolojiler, çalışanlar için daha esnek işyerleri sunmaktadır. İşverenler açısından istihdam tiplerindeki değişim eğilimi, çalışan ile klasik istihdam ilişkisi yerine, daha geçici ve müstakil olan, karşılıklı çıkarları gözeten bir kültüre yönelme şeklinde olmaktadır. Bu bağlamda, işyeri esnekliği hem çalışma zamanı, hem de belirli bir alana sıkışmadan görevlerini sürdürebilme açısından yeni iş dünyasının en göze çarpan özelliklerinden birisidir.

Bunun yanı sıra standart istihdam ilişkisi dışında yeni çalışma biçimlerinin geliştirilmesi ve portföy çalışanların sayısının işgücü piyasalarında yükselmesi, görev ve işin ayrışmasına da neden olmaktadır. Gelecekte, giderek daha fazla sayıda insan işsiz kalabilecek, ancak görevsiz olmayacaktır. Nitekim insanlar, standart işleri dışında serbest meslek sahipleri veya bağımsız yükleniciler sıfatıyla çevrimiçi iş ve yetenek platformlarını kullanarak çalışma imkânlarını güvence altına alacak mesleki faaliyetler de gerçekleştirebileceklerdir.

Esnek istihdam şekilleri ülkelerin ekonomik ve sosyal göstergelerinde de iyileşmelere sebep olmakla birlikte kısmi süreli çalışma, geçici çalışma, uzaktan çalışma, belirli süreli hizmet akdiyle çalışma gibi atipik istihdam biçimlerindeki artışın düşük ücretli, sendikasız ve sigortasız çalışmayı yani güvencesizliği yaygınlaştırdığı, diğer taraftan da gelişim fırsatlarına erişimi kısıtladığı da belirtilmektedir. Buna rağmen ABD ve AB üye ülkelerinde alternatif çalışma sözleşmeleri büyük rağbet görmekte, bu tür çalışanlar grubuna, çağrı üzerine çalışanlar, sözleşmeli şirket personelleri, bağımsız yükleniciler, bağımsız profesyoneller veya serbest çalışanlar ve yarı zamanlı (part time) çalışanlar da girmektedir. İşin geleceğine yönelik raporlarda özellikle; proje esaslı çalışma yaklaşımı olan talep üzerine çalışma (on demand work); bireyin kendi işini kurması ve tek çalışanlı mikro iş olarak da tanımlanan kendi hesabına çalışma (self-

employment); kısa hizmet süresi, görev bazlı ücretlendirme ve yüksek özerklik özelliklerini taşıyan bağımsız çalışma (independent work); istihdam ajansları vasıtasıyla çeşitli işyerlerinde çalıştırılan ve sözleşmeleri de bu ajanslarla yapılan kurum aracılığında çalışma (agency workers) tipleri de ön plana çıkmaktadır.

Türkiye'de farklı istihdam tiplerine yönelik yasal mevzuatın dünyadaki gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin birçoğuna göre sınırlı olması, bu çerçevedeki uygulamaların da çeşitliliğini azaltmaktadır. Bununla birlikte işgücü piyasalarının esnekleştirilmesi 10. Kalkınma Planı ve Ulusal İstihdam Stratejisine yansımıştır. Bu çerçevede mevzuat çalışmaları devam etmekte olup işgücü piyasalarına ivme kazandıracak bir kapsamda mevzuatın oluşturulması oldukça önem arz etmektedir.

Ülkemizde oluşturulma amacı her ne kadar farklı olsa da işgücü tarafından bu amacı dışında da yoğun olarak tercih edilen Toplum Yararına Programlar, esnek çalışma türlerine örnek olarak verilmektedir. Ancak esnek çalışmaya yönelme eğiliminin, ekonomik ve kalkınma hedefleri ile uyumlu olarak karşılanması için bu kapsamda desteklenecek öncelikli çalışma tipinin girişimcilik olduğu kabul edilmektedir. Esnek çalışma tipleri ile piyasaya çeşitlilik, özerklik ve esneklik sağlansa da bu tür işlerde çalışanların, tam zamanlı eş değerdeki çalışandan daha az ücret aldıkları, sosyal güvenlik ve gerekli koruma olanaklarına daha az sahip oldukları ve eğitime daha az erişim sağladıkları değerlendirilmekte ve bu sebeple birçok çalışan tarafından daha az tercih edildiği görülmektedir.

Diğer taraftan, bu yeni çalışma biçimlerinin, ısrarla işgücü piyasasından dışlanan bireylere gerekli giriş fırsatını verebileceği ve çok az işin yaratılabildiği günümüzde piyasaya olumlu bir etki sağlayabileceği de değerlendirilmektedir. Ancak, politika yapıcıların değişen istihdam tiplerinde her iki tarafı da gözeterek gerekli düzenlemeleri yapması ve özellikle her iki tarafın menfaatlerini dengelemeye dikkat etmesi gerekmektedir. Y Kuşağının da çalışma hayatındaki önemli eğilimlerden ve beklentilerden olan esnek çalışma eğilimi ve kendi işini kurma isteği göz önünde bulundurulduğunda, esnek çalışmaya yönelik mevzuat çalışmalarının kurgulanmasında çalışan beklentilerinin de göz önünde bulundurulması ve özellikle Y Kuşağına sağlanacak farklı girişimcilik destek programlarının oluşturulması önem taşımaktadır.

Küresel eğilimler doğrultusunda işin geleceğini hem ekonomik hem de sosyal açıdan etkileyen bir diğer önemli faktör de yoksullukla mücadeledir. Dünya genelinde yoksulluk oranları genel olarak düşme eğilimi göstermektedir fakat bu azalmalar ülkelerde ve bölgelerde homojen değildir. Yoksullukla mücadelede en önemli yaklaşım gelir eşitsizliğini azaltmaktır. Daha önce de belirtildiği üzere insanlar istihdamda olsa bile kırılgan işlerde çalıştırılmakta bu da hem olumsuz çalışma ortamları ile karşılaşmalarına hem de daha düşük gelir elde etmelerine sebep olmaktadır. ILO'nun 2017 istihdam eğilimleri raporunda gelişen ve kalkınmakta olan dünyanın %36'sından fazlasının yoksulluk içinde yaşadığı ortaya koyularak, yoksullukla mücadelede 2030 yılına kadar aşırı ve orta derecede yoksulluğun ortadan kaldırılması için yılda ek 600 milyar dolar fon gerekeceği belirtilmektedir. Yoksullukla mücadelenin en önemli faktörlerinden olan gelir eşitsizliği ile mücadele etmede ve ekonomik büyümenin sağlanmasında ise istihdam kadar istihdam şartları da önem kazanmaktadır.

ILO tarafından ilk defa tanımı yapılan insana yakışır işler ise henüz yeni bir kavram olmakla birlikte tüm çalışanlar için kötü çalışma koşullarının, ayrımcılığın, zorla çalıştırılmanın, çocuk işçiliğinin ve örgütlenme özgürlüklerinin kısıtlanmasının önüne geçilmesini içeren bir yaklaşımdır. Gelecekteki eğilimler hem yeni işler ile istihdam yaratılmasında hem de insana yakışır iş koşullarında çalışılmasında zorluklar yaşanacağının sinyalini vermektedir. Özellikle yükselen ve gelişen ülkelerde sabit olmayan ekonomik çevre, dengesiz sermaye akımları, fonksiyonel olmayan finansal piyasalar ve küresel talepte noksanlık, kurumları, yatırımları ve iş yaratmayı olumsuz etkilemektedir. Özellikle bu ülkelerdeki insana yakışır işlerin azlığı insanları kayıt dışı çalışmaya teşvik etmekte bu durum ise düşük verimlilik, düşük ödemeler ve sosyal güvencenin olmaması ile sonuçlanmaktadır. Ülkelerdeki politika yapıcıların istihdam politikalarını güçlendirmeleri ve eşitsizliğin her türü ile savaşmaları gerekmektedir.

Güncel eğilimler göz önünde bulundurulduğunda, sosyal güvence ve koruma kapsamının çalışanın işi yerine kendisini koruyacak şekilde dönüşüm geçirmesi günümüz ve geleceğin en önemli ihtiyaçlarından birisidir. Yani çalışanların farklı işe geçişlerinde gerekli haklarını ve güvencelerini kaybetmemeleri önem arz etmektedir. Özellikle Y Kuşağının sık iş değiştirme eğilimi göz önünde bulundurulduğunda bu çerçevede oldukça mağdur olduğu, bu kapsamda ayrıldığı işlerden gerekli hak ve tazminatlarını alamadığı sonuçlarına ulaşılmaktadır. Bunun yanısıra Y Kuşağına ait

bireylerin işini bıraktıktan sonra olası işsizlik döneminde yeterince gelir desteği sağlayamaması durumunda, becerilerine uygun ve insana yakışır işler bulmak yerine, kırılgan istihdam türlerine yönelmelerine sebep olabilecektir. Bu sebeple, geçişli işgücü piyasalarında, iş kaybı, işe alma ve uzun süreli işsizlik riskini karşılamak için yeni sigorta planları geliştirilmeli, işsizlik sigortasının kapsamı ve şartları gözden geçirilmeli, bununla birlikte, bireylerin istihdam edilebilirliklerini sürdürmek üzere eğitilmelerine ve özgürce çalışmalarına özellikle destek olunmalıdır.

Özellikle son yıllarda gittikçe etkisini ve önemini artıran uluslararası göç faktörü de küresel eğilimlere ve işin geleceğine etki eden bir diğer önemli faktör olarak ele alınmakta ve irdelenmektedir. Bu kapsamda genel olarak bakıldığında, Dünyada kendi ülkesi dışında başka bir yere gitmeye istekli nüfusun payı %32 ile en yüksek düzeye Sahra Güneyi Afrika'da ulaşmakta, onu Latin Amerika ve Karayipler ile Kuzey Afrika sırasıyla %30 üzeri ve %27 ile izlemektedir. Uluslararası Göç Örgütünün raporunda, 2015 yılında dünya genelinde yaşayan göçmenlerin sayısının şimdiye kadarki en yüksek seviyeye çıktığı belirtilmekte; aynı zamanda, mülteci, sığınmacı ve ülke içinde yerinden olmuş insanlar olarak göç edenlerin sayısında da dramatik bir artış kaydedildiği belirtilmektedir. Bu rakamdaki artışın en büyük sebebi olarak Suriye'de devam etmekte olan çatışmalar gösterilmektedir. Savaşlar ile birlikte toplumsal koşullara yönelik hoşnutsuzluk ve insana yakışır iş fırsatlarının yokluğu insanların başka yerlere göç etme kararlarında önemli rol oynamaktadır.

Birleşmiş Milletlerin tahminine göre dünyanın ekonomik bakımdan en gelişmiş bölgelerinde yaşlanma sonucu 2020 yılından itibaren nüfus azalmaya başlayacak ve bu azalıştan en fazla sanayileşmiş ülkelerin genç nüfusu etkilenecektir. Nüfusun yaşlanma eğilimine bağlı olarak sanayileşmiş ülkelerin işgücü kaybını telafi etmek için göçmen talebi yükselecek ve ucuz işgücü ve yüksek nitelikli göçmenlerle ilgili olarak zengin ülkeler arasında rekabet artacaktır. Yapılan tahminlerde işgücündeki açığın tam anlamı ile telafisi için şimdiki toplam nüfus içindeki göçmen oranının İngiltere'de 9 katı, Avusturya'da 44 katı, Japonya'da 54 katı oranında artması gerekmektedir. Göçmenlere yönelik ırkçı siyasal akımlar dikkate alındığında batı toplumlarında böylesine bir gelişmenin çok ciddi sosyal ve ekonomik sonuçları olacağını tahmin etmek zor değildir.

Özellikle son 5 yıldır Suriye'de yaşanan iç savaş nedeniyle Türkiye'ye de ani ve oldukça büyük çapta bir göç hareketi olmuştur. Bu kapsamda Türkiye işgücü

piyasasında göçün en önemli boyutu olan mülteciler sebebiyle önemli gelişmeler yaşanmaya başlamıştır. Böylesine büyük çaplarda ve kısa sürede gerçekleşen göç akımlarının göç edilen ülkenin pek çok alanına şok etkisi yaratacağını ve hatta işin geleceğini etkileyeceğini belirtmek abartılı bir ifade olmayacaktır. OECD tarafından yapılan bir çalışmada göçün işgücü piyasaları açısından esnek çalışmaya önemli katkılarda bulunduğu belirtilmekte, kamu harcamaları açısından çalışan göçmenlerin, kamu maliyesine ödedikleri vergiler ve desteklerle olumlu etkiye sahip olduğu ve ekonomik büyüme açısından da kendi ülkelerinde kazandıkları becerilerle geldikleri işgücü piyasasının beşeri sermayesine ve ayrıca teknolojik ilerlemesine de katkıda bulunduğu savunulmaktadır. Bununla birlikte, iyi yönetilemeyen büyük göç hareketliliklerinin, belirtilen bu boyutlara katma değerden çok zarar sağlayacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Uluslararası göçün yukarıda belirtildiği gibi özellikle uzun vadede muhtemel pek çok faydası olmasına rağmen henüz göçmenlere bakış açısı olumlu noktaya ulaşamamıştır. Bu sonucu önemli derecede etkileyen ise kültürel ve yaşamsal farklılıklardır. Bu farklılıklara rağmen gelecekte yeni gelişen ülkelerin, göçmenler için sonsuz fırsatlar sunacağı da tahmin edilmektedir. Ekonomik büyümenin bilgi ve kaynak sağladığı gençlerin ise daha fazla gelir elde edecekleri, daha zengin ülkelere gitmeyi tercih edecekleri belirtilmektedir.

Uluslararası göçün ülkenin gelişimi ve ekonomisi açısından pek çok olumlu tarafı olsa da eğer göç alan ülkenin mevcut ekonomisinde ve işgücü piyasasında yapısal sorunlar varsa göçün uzun vadedeki yararlarından çok kısa vadede piyasa dengesizliklerine sebep olabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle uluslararası göçün hem toplumsal hem işgücü piyasası anlamında olumsuz etkilerinin azaltılması için gerekli tedbirlerin ve düzenlemelerin göç eden nüfus kemikleşmeden uygulamaya geçmesi önem arz etmektedir.

Göç ile ilgili bir diğer önemli eğilim ise özellikle gençlerin göç eğiliminin artması ile beyin göçünün de ülkeler arası oldukça yoğun olarak yaşanmaya başlamasıdır. Bu nedenle, özellikle gençleri de içine almak üzere ülkelerin etkin göç politikaları oluşturmaları gerekmektedir. Ayrıca göçmenleri etkileyen mevzuatın, politikaların ve idari düzenlemelerin, uluslararası insan hakları, istihdam ve mülteci kanunları ile uyumlu olmasına da dikkat edilmesi, göçmenlerin ve mültecilerin işgücüne

olduğu kadar topluma ve kültüre uyumunun sağlanması için de politikaların ve programların oluşturulması gerekmektedir. Özellikle, Türkiye gibi büyük göç hareketlerinin son durağı olan ülkelerde erken tedbirler alınması, göç yönetimi ve gelişimi planlarının oluşturulmuş olması önem arz etmektedir. Ülkemizde göç sonrası kayıtların tutulması, eğitimsel, toplumsal ve kültürel entegrasyon için gerekli tedbirlerin alınması, işgücü piyasaları için profilleme yapılması ve ihtiyaç duyulan alanlarda gerekli destek mekanizmalarının kurulması gibi faaliyetlerin belirli bir sistematikte gerçekleştirilememiş olması durumunun hem mülteciler hem de halk tarafından olumsuzluklara sebebiyet verebileceği değerlendirilmektedir.

Küresel eğilimler doğrultusunda işin geleceğine etki eden temel faktörlerden sonuncusu ise cinsiyet ayrımıdır. Dünyadaki değişimler ve dönüşümler oldukça hızlı bir şekilde devam etmesine rağmen ne yazık ki kadınların toplumdaki ve işgücü piyasasındaki rolleri bu evrime halen ayak uyduramamıştır. Kadınlar işgücü piyasasında mesleki ayrımcılık ve ücret farklılıklarına maruz kalmakta, sosyo-kültürel normlar kadınları işgücü de dâhil olmak üzere pek çok alanda halen dezavantajlı duruma düşürmektedir. İşgücü piyasasında birçok sektörde, kadınlar arasındaki istihdama katılım oranları erkek meslektaşlarına göre çok daha düşüktür. Katılımın sağlanabildiği durumlarda ise kadınların işsiz kalma, daha düşük ücret alma veya daha kırılgan çalışma biçimlerine maruz kalma olasılığı erkek meslektaşlarına göre daha yüksek olmaktadır. 2016 yılı Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporunda, dünyada ekonomik katılım ve fırsat eşitsizliği oranının %58'e yükseldiği belirtilmektedir. Aynı raporda, mevcut durum ve eğilimler göz önünde bulundurulduğunda kadın ve erkek arasındaki bu büyük ekonomik uçurumun kapanabilmesi için yaklaşık 169 yıl geçmesi gerektiği belirtilmektedir.

Cinsiyet ayrımı ile ilgili yapılan değerlendirmelerde Türkiye'deki özet görünüme bakıldığında ise; Türkiye, gelir seviyesi dünya ortalamalarına göre yüksek ve gelişmekte bir ülke olmasına rağmen kadınların istihdam oranı halen oldukça düşük seviyelerdedir. Türkiye'de istenen ekonomik büyümenin sağlanamamasının en önemli nedenlerinden biri olarak da kadınların işgücüne katılım oranlarının düşüklüğü gösterilmektedir. Türkiye'de cinsiyet ayrımı, eğitim de dâhil olmak üzere pek çok alanda kendini göstermektedir. Bunun en önemli nedeni olarak da sosyo-kültürel faktörler gösterilmektedir. Kadınların evdeki işleri ile birlikte, çocuk ve yaşlılara bakım gibi konularla da ilgilenmeleri ve bunlardan herhangi bir maddi kazanç elde etmemeleri

kadınların ekonomik alanda dünyada olduğu gibi Türkiye'de de önüne çıkan en büyük engellerden birisidir. Ancak, Dünya 4. Sanayi Devrimine girmekte ve bununla birlikte sanayinin pek çok kolunda ve iş tanımlarında radikal değişiklikler olacağı tahmin edilmektedir. Bu nedenle beklenen birçok yıkıcı değişikliğin pek çok sektörde toplumsal cinsiyete dayalı ayrımları da azaltma potansiyeli taşıdığı belirtilmektedir.

Bununla birlikte, mühendislik ve bilgi iletişim teknolojileri gibi gelecekte yüksek istihdam artışı beklenen iş kollarında mevcut durumda kadınların katılımı düşük düzeydedir ve gelecekte de bu farklılığın iyice açılması bir diğer olasılıktır. Kadınların işgücü piyasasına katılımlarını teşvik etmek için en önemli strateji ise iş ve yaşam dengelerini sağlayıcı uygulamaların oluşturulmasıdır. Ayrıca, özellikle bu ayrımın yoğun olduğu Türkiye gibi ülkelerde kadın çalışanlara bakış açısının değiştirilmesi ve daha uyumlu ve kapsayıcı iş ortamları için yöneticilerin ve liderlerin bakış açılarını değiştirmek gerekmekte, her alanda cinsiyet eşitsizliğinin önüne geçilmesi için hükümetler tarafından eğitimden, işgücüne kadar pek çok alanda birbiri ile uyumlu, özellikle işgücü piyasalarında pozitif ayrımcılığı destekleyen makro ölçekli politikaların hazırlanması gerekmektedir.

Y Kuşağı ve Çalışma Hayatına Yönelik Beklentileri

Küresel istihdam eğilimleri Dünyayı ve işin geleceğini yeniden şekillendirirken Y Kuşağı da bu dönüşümden payını önemli ölçüde almaktadır. Bu kapsamda, hâlihazırda Dünya işgücü piyasalarının önemli bir bölümünü oluşturan Y Kuşağının anlaşılması, diğer kuşaklarla farkının gözetilerek eğilimlerinin ve beklentilerinin tespit edilmesi, ülkelerin refahı ve değişen dünyaya ayak uydurarak ayakta kalabilmeleri açısından oldukça önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu kuşağa sunulacak istihdam hizmetlerinin ve programlarının etkin ve doğru bir şekilde modellenmesi için Y Kuşağının daha yakından tanınması, çalışma hayatına yönelik beklenti ve eğilimlerinin daha iyi anlaşılması gerekmektedir.

Literatürde, 1980-2000 yılları arasında doğan bireylerden oluştuğu kabul edilen Y Kuşağı, çevrelerini saran popüler kültürün de etkisiyle hızlı tüketmeye eğilimli, bilgiye kolay ulaşmaları sebebiyle hayatın kolay taraflarını görmeye yatkın ve hayattan zevk almaya odaklanan bir kuşaktır. Y Kuşağının aileleri ve öğretmenleri tarafından takdir ve motive edilerek büyütülmüş olduğu kabul edilmekte ve sosyal açıdan

farkındalığı en yüksek kuşak olduğu belirtilmektedir. Y Kuşağı yoksulluktan çevreye, sağlıktan yardım programlarına kadar birçok sosyal alanda etkin olma eğilimi göstermektedir. Bu kuşağın, çocuğunun iyi şartlarda büyüyebilmesi, iyi bir eğitim alması ve güveni yüksek düzeyde hissettirecek daha aktif rolleri olan annelere ve babalara sahip olması sebebiyle oldukça eğitimli ve donanımlı olarak yetiştirildikleri belirtilmektedir.

Literatürde Y Kuşağının, araştırmacı, sorgulayan, girişimci ve yaratıcı, ailesine ve arkadaşlarına düşkün, özgüveni yüksek, hayatını yaşamayı ön plana alan, teknolojik becerileri yüksek, pratik, eş zamanlı çok iş yapabilen, esnekliği, adaptasyon yeteneği ve adalet duygusu yüksek, ekip çalışmasına istekli ve eğitim ve gelişim odaklı bir kuşak olduğu belirtilmektedir. Ancak, böylesi güçlü yönlere sahip olduğu savunulan Y Kuşağının aynı zamanda aşırı özgüvenli olması, sabretme eğiliminin zayıf olması, motivasyonunu çabuk kaybedebilmesi, sadakat duygusunun çok güçlü olmaması, diğer kuşakları öğrenmeye veya anlamaya çalışma eğiliminin az olması gibi özellikleri zayıf yönleri olarak ortaya koyulmaktadır.

Temel özellikleri verilen Y Kuşağının çalışma hayatındaki eğilimlerini belirlemek için akademik çalışmalar ve Y Kuşağına yönelik gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası araştırmaları incelendiğinde bu araştırmaların sonuçlarının, Türkiye özelinde yürütülen saha çalışması sonuçları ile de benzerlik gösterdiği görülmüştür. Akademik çalışmalarda Y Kuşağının, çalıştıkları işi hayatlarının en önemli parçası olarak görmedikleri ve hayatlarının merkezine yerleştirmedikleri sonuçlarına ulaşılmaktadır. Y Kuşağının, daha yavaş çalışabilecekleri ve sıkı denetim altında olmayacakları işleri tercih ettikleri ve kariyer kararları verirken güvendikleri daha deneyimli ve bilgili rol modellerinin tavsiyelerine ihtiyaç duydukları belirtilmektedir. Yenilikçi fikirler üretmeleri için teşvik edilmeleri ve sağladıkları katkıların takdir edilmesi, çalışma yaşamında Y Kuşağı için bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır.

Y Kuşağı çalışanlarının hem görev tanımlarında hem de çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları, işyerlerinde kendilerini rahat hissetmek istedikleri, çalışma ortamı ve yönetim metodunun Y Kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir etki yarattığı belirtilmektedir. Y Kuşağının üstlerinden geribildirim almalarının veya üstlerinin kendilerine rehberlik etmesinin önemi de Y Kuşağının çalışma hayatına ilişkin beklentiler arasında ortaya konulmaktadır. Bu kuşak, iş ile özel

hayatı dengelemek istemekte, bu nedenle özellikle iş sürelerinin esnek olmasını istemektedir. Daha açık kariyer yolları, daha anlamlı iş deneyimleri ve küresel hareketlilik fırsatları Y Kuşağı'na oldukça cazip gelmektedir. Çalıştıkları işletmenin sosyal sorumluluğa verdiği önem, bu alanda yürüttüğü projeler, sunduğu destekler ve tüm bunların örgütün toplumdaki imajına yansıması bu kuşağın çalışanları için önemli ve değerli bulunmaktadır.

Y Kuşağı için iyi bir gelir kadar, yaptıklarının onaylanması ve eğitim ve öğrenme fırsatlarının da dâhil olduğu bütünsel bir iş ortamının sunulması tatmin edici bulunmaktadır. Y Kuşağının iş yaşamındaki yönetim ve yönetici algısı da baskı ve denetim unsurlarının olmadığı, yatay ve açık iletişimin sağlandığı, yakın bir yönetim yaklaşımıdır. Bu kuşağın ideal yönetici beklentisinin bir liderden ziyade mentor olarak onlara yol gösterecek biri olduğu belirtilmektedir. Yaptığı iş, yaşamındaki beklentilerini karşılamadığında yeni bir iş aramayı bencillik olarak değil gerçekçilik olarak gören Y Kuşağının bu iş değiştirme eğilimi kendinden önceki kuşaklarda görülmemektedir. Bu eğilim aslen güncel tüketim olgusuna ve işin geleceğinde yaşanan pek çok teknolojik ve sosyo-kültürel değişikliklerin sonucunda, Y Kuşağının iş yaşamında beklentilerinin farklılaşmasına ve işyeri aidiyet duygularının diğer kuşaklara göre nispeten daha az olmasına bağlanmaktadır.

Y Kuşağı ile ilgili ulusal ve uluslararası araştırmalarda da bu eğilimleri destekleyen sonuçlar elde edilmektedir. Y Kuşağının iş değiştirme eğilimi yapılan araştırmalarda da desteklenmekte, çalışma süresi, çalışma ortamı ve işin yapısı itibariyle esnek çalışma şekillerini tercih ettikleri ve bu işlerin motivasyonlarını artırdığı, tam zamanlı istihdamda kendilerini daha güvende hissetmekle birlikte serbest çalışma ve kendi işini kurma eğilimlerinin de oldukça yüksek olduğu ortaya koyulmaktadır. Y Kuşağının çalışma hayatından ayrıca dostluk ve ekip ruhunun olduğu bir çalışma ortamı beklediği, çalışacağı işi ve işyerini seçmesinde ve çalıştığı işyerine bağlılık göstermesinde en önemli faktör olarak eğitim ve gelişim olanaklarının sunulup sunulmadığının yer aldığı görülmektedir.

Y Kuşağının özgüvenlerinin yüksek olması çalışma hayatındaki beklentilerini de etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda, Y Kuşağının inisiyatif almayı istediği, çalışma süresine bakılmaksızın kariyer basamaklarını hızla çıkmayı beklediği, gurur duyacağı iş ve işyerlerinde çalışmayı tercih ettiği, yaptıkları işin karşılığında adil bir ücret ve

gösterdikleri performansa karşılık ödüllendirme bekledikleri sonuçlarına ulaşılmaktadır. Y Kuşağının işin geleceğinde öne çıkacağını düşündüğü sektörler, teknoloji, medya, telekomünikasyon, finans ve lojistik olarak belirtilmekte, birçoğunun otomasyonun gelecekte işlerini tehdit edeceğine inandığı belirtilmektedir.

Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentileri ile ilgili sonuçları paylaşılan akademik, ulusal ve uluslararası araştırmalara benzeri nitelikte çevrimiçi anket yöntemiyle uygulanan ve 509 Y Kuşağı üyesinin 36 seçmeli ve 1 açık uçlu soruya cevap vererek katıldığı Türkiye özelindeki saha araştırması da benzer eğilimleri ve beklentileri tespit etmekte ve doğrulamaktadır. Ankette Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentileri; esnek çalışma, eğitim ve gelişim fırsatları, teknoloji-yenilikçilik yaklaşımı, iş değiştirme eğilimi, girişimcilik, çalışma ortamı, yönetici-yönetim şekli, terfi olanakları ve çalışmak istedikleri sektörler açısından araştırılmıştır. Bu temalarda yapılan analizler sonucunda;

Öncelikli olarak, söz konusu beklentiler ve eğilimler doğrultusunda eğitim ve gelişim olanaklarının, Y Kuşağı için çalışma hayatına yönelik en önemli beklenti olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte ankete katılan Y Kuşağı içinde 17-23 yaş arası, lise-MYO mezunu ve hiç iş deneyimi olmayan, hâlihazırda da çalışmayan Y Kuşağı üyelerinin iş hayatında eğitim-gelişim olanaklarına ilişkin beklenti düzeylerinin diğer Y Kuşağı üyelerine göre daha az seviyede olduğu tespit edilmiştir. En deneyimsiz henüz iş hayatına atılmamış, yaş grubu en küçük ve yüksek ihtimalle halen öğrenci olan bu kesimin diğer gruplara nazaran bu alanda beklentilerinin diğerlerinden daha az olması olağan karşılanmaktadır.

Çalışılan işlerin ve işyerlerinin teknoloji ve yenilik yaklaşımı Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerinde ikinci sırayı almaktadır. Çalıştıkları işyerinin teknoloji odaklı olması, beraber çalıştığı insanların teknolojik yetkinliğe sahip olması ve işlerinde yenilikçi yaklaşımların ve iş yapış şekillerinin desteklenmesi Y Kuşağı için oldukça önemli bulunmaktadır. Y Kuşağı içinde kamu sektöründe çalışanların özel sektöre göre çalışma hayatında teknoloji ve yenilik konusunda daha yüksek beklentilerinin olduğu belirlenmiştir. Bunun muhtemel sebepleri, kamu kuruluşlarında teknoloji yenilik yaklaşımının ve ilerlemenin özel sektöre göre daha zayıf olması, yenilikçi yaklaşımın henüz kamu sektöründe öncelik haline gelmemesi, çalışanların teknolojik sistemlerden ve ortamlardan özel sektördekiler kadar faydalanamaması

olarak gösterilebilmektedir. Bu sebeple kamu sektöründe çalışan Y Kuşağı üyelerinin teknolojinin azlığı sebebiyle daha fazla ihtiyaç duyulması ve önem verilmesi olarak bu sonucun ortaya çıktığı değerlendirilmektedir.

Analiz sonuçlarından elde edilen tespitler doğrultusunda Y Kuşağının çalışma hayatında işyerlerindeki yönetim şekline ve yöneticilerin yaklaşımına ilişkin beklentilerinin üçüncü sırada olduğu görülmektedir. Ankete cevap veren 17-23 yaş arası ve herhangi bir deneyime sahip olmayan ve hâlihazırda da çalışmayan Y Kuşağı üyelerinin daha samimi, açık, yol gösterici ve denetim baskısı taşımayan yönetim ve yönetici beklentilerinin, diğer yaş ve deneyim gruplarına göre daha az seviyede olduğu belirlenmiştir. En genç, deneyimsiz ve çalışma hayatına atılmamış muhtemelen birçoğu öğrencilerden oluşan, çalışma hayatını deneyimlememiş ve yönetici-çalışan dinamiklerini henüz geniş anlamda kazanmamış Y Kuşağı üyelerinde bu farkındalığın oluşmaması doğal karşılanmaktadır. Ancak bu grupta önem verme diğerlerine göre daha az seviyede olsa da, genel olarak bütün alt gruplarda verilen önem derecesinin yüksek olduğu görülmüştür.

Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerine yönelik tespitler arasında esnek çalışma eğilimi dördüncü sırada yer almaktadır. Küresel eğilimlerde, işin geleceğinde ve Y Kuşağına yönelik ulusal ve uluslararası araştırma sonuçlarında da bu eğilimin yüksekliği dikkat çekmektedir. Saha araştırması sonucunda herhangi bir demografik alt grupta anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş ve bütün Y Kuşağı gruplarında genel olarak esnek çalışma beklentisi yüksek çıkmıştır. Bu sonuç, Y Kuşağının hem çalışma süreleri ve çalışma ortamı, hem de çalıştığı yer açısından belirli kalıplar içinde rahat etmediğini, daha özgür, dengeleyici ve uyum gözeten işleri tercih ettiklerini desteklemektedir.

Çalışma ortamının ise Y Kuşağının çalışma hayatına ilişkin beklentileri içinde beşinci sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Bu beklentiye en çok önem veren grubun Lise-MYO mezunları olduğu görülmekte, ancak genel olarak anket katılımcısı bütün Y Kuşağı üyelerinin çalışma ortamına ilişkin beklentilerinin yüksek eğilimli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kuşak üyelerinin beklentisinin daha fazla olmasının muhtemel sebebi daha zayıf ve elverişsiz çalışma ortamlarında bulunmaları sebebiyle beklentilerinin tepki veya istek olarak yükselmesi olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmada iş değiştirme eğilimine yönelik yapılan analiz sonucunda, yüksek lisans ve üzerinde mezuniyet durumundaki Y Kuşağının iş değiştirme eğiliminin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu grubun sahip olduğu eğitim seviyesinin yüksekliği ile birlikte becerilerinin ve bilgi seviyelerinin diğer gruplara nazaran daha fazla olduğu ve bu durumun özgüvenlerini artırdığı göz önünde bulundurularak, bu alt gruptaki Y Kuşağı üyelerinin çalışma hayatına ilişkin beklentilerinin de daha yüksek olduğu değerlendirilmekte, tatmin olmadıkları ve beklentilerinin karşılanmadığı işyerlerinde çalışmayı devam ettirmek yerine, alternatif iş seçeneklerini düşünecekleri ve iş değiştirmekte sakınca görmeyecekleri sonucu çıkarılmaktadır.

Anket katılımcısı Y Kuşağının işyerinin terfi olanakları sunması, bu olanakların yöneticilerle görüşülebilmesi ve hemen yükselme isteği olarak belirtilen terfi beklentisinin diğer beklentilere göre daha az seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu beklenti, 17-23 yaş arası ve Lise-MYO mezunu olan gruplarda diğer yaş ve mezuniyetteki gruplara göre daha fazladır. Literatürde Y Kuşağına atfedilen sabırsız, özgüveni yüksek, hemen yükselmek isteyen ve bu isteğini de rahatlıkla ifade edebilen bir yapıya sahip olmaları gibi bazı özellikleri bu grupların taşıdığı belirtilebilir. Buna karşılık hiç iş deneyimi olmayan ve kamu sektöründe çalışanların terfi beklentileri diğer gruplara göre daha düşüktür.

Y Kuşağının girişimcilik eğilimi ve beklentisine ilişkin sonuçlarda, anket katılımcısı Y Kuşağının %57'sinin kendi işini kurmak istediği görülmektedir. Girişimcilik esnek çalışma biçimlerinden birisi olup Y Kuşağı üyelerinin girişimcilik eğilimlerinin ve bu yönde çalışma beklentilerinin yüksek olması bu kuşak üyelerinin esnek çalışma eğilimlerinin de ve iş hayatında kendi işlerini kurma beklentilerinin de yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmasını sağlamaktadır.

Y Kuşağının çalışmak istedikleri sektörlerin belirlenmesi kapsamında elde edilen sonuçlarda, küresel istihdam eğilimlerinde de önemli bir çalışma alanı olarak ortaya çıkan ARGE sektörü/çalışma alanı anket katılımcısı Y Kuşağının çalışmak istediği birinci sektör olarak belirlenmiş ve bunu sırasıyla eğitim-öğretim, bilişim, ticaret ve sanat sektörleri takip etmiştir. Bu sektörlerden en dikkat çekeni sanat sektörü olmakta, Y Kuşağında Türkiye'de böyle bir eğilimin olması hem dikkat çekici hem de memnun edici bulunmaktadır. Özellikle Amerika'da yaratıcılık gerektiren aynı zamanda bireyin duygusal ve sosyal zekâsını geliştiren sanata ilişkin mesleklerin desteklendiği ve

gelecekte yaratıcılığı ve sosyal becerileri geliştirecek bu tür mesleklerin de gittikçe önem kazanacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçları ile ulaşılan tespitlerden ve doğrulamalardan da görüleceği üzere, çalışma hayatında Y Kuşağı diğer kuşaklarla beklentiler açısından farklılık göstermekte, bu sebeple bu kuşağı etkileyecek stratejilerin ve programların çalışma hayatına yönelik beklentilerini de karşılayacak şekilde oluşturulması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Özel sektörde Y Kuşağına özel olarak geliştirilen stratejilerin, bu kuşak üyelerini ellerinde tutmak veya yetenekli Y Kuşağı üyelerini firmalarına çekmek amacıyla oluşturulduğu görülmektedir. Bu stratejiler makro anlamda ücret, kariyer, motivasyon, ödüllendirme, güçlendirme ve geliştirme, yapılan görevler, iş-yaşam dengesi gibi alanlarda bu kuşağı çekebilecek ve kurumsal aidiyeti sağlayabilecek şekilde düzenlenmekte ve birden farklı paket tarzında oluşturulmaktadır. Bu paketler çalışanın performansı, yeteneği, yetkinlikleri ve geleceğe yönelik durumu gibi birden fazla kritere göre özel şekilde oluşturulmakta ve yukarıdaki ana konularda değişik kapsamdaki paketler bireye özel olarak tasarlanarak sunulmaktadır. Yani Y Kuşağındaki her bir çalışana özel bir strateji geliştirilmektedir.

Bununla birlikte kamu sektöründeki istihdam kurumları ve benzeri yapılanmalar tarafından da, sadece Y Kuşağı olmamak üzere, çalışanları ve çalışma hayatını etkileyebilecek stratejiler ve programlar, hem bu kuşağın işvereni rolünde, hem de genel anlamda politika yapıcı rolünde oluşturulmaktadır. Kamu istihdam kurumlarının politika oluşturan rolü ile oluşturduğu stratejilerin pek çoğu Y kuşağı grubunu etkilemektedir. Bu stratejilerden; Y kuşağının istihdam edilebilirliklerini artırmaya yönelik programların geliştirilmesi, yeni işler oluşturulmasına yönelik girişimciliğin desteklenmesi, becerilerin belirlenmesi, geliştirilmesi ve beceri uyumsuzluğunun giderilmesi için programlar ve politikalar geliştirilmesi, okuldan iş hayatına geçişte deneyim kazandırıcı programların düzenlenmesi gibi stratejiler bu kuşağın özellikle eğitim ve gelişim olanaklarına ve girişimciliğe olan eğilimlerini ve beklentilerini karşılamada öne çıkmaktadır. Bunların yanı sıra, özellikle özel sektörle istihdama ve beceri geliştirmeye yönelik işbirliklerinin geliştirilmesi, teknoloji odaklı programların oluşturulması, Y Kuşağındaki iş arayanlara teknolojik ve yenilikçi kanallar ve metotlar ile ulaşılması, bu kuşaktaki iş arayanların profiline uygun eşleştirme hizmetlerinin verilmesi, kariyer ve mesleki danışmanlık hizmeti verilmesi ve bireysel planların

oluşturulması gibi stratejler ise Y kuşağının teknlojik eğilimleri ve rehberlik beklentileri doğrultusunda oldukça anlamlı ve önemli bulunmaktadır. Ayrıca doğru eşleştirme ve yönlendirme ile bu kuşağın iş değiştirme eğiliminin de azalacağı değerlendirilmektedir. Kamu istihdam kurumlarının iş arayanlara ve işsizlere yönelik beceri programlarının yanısıra bu startejinin tamamlayıcısı olarak geliştirdikleri deneyim kazanmak için staj ve çıraklık gibi özel programlara yönlendirilmelerinin sağlanması ve ayrıca Y Kuşağının da içinde yer aldığı dezavantajlı grupların sosyal içermelerinin sağlanması ve bu kuşağın içindeki dezavantajlı grupların istihdam edilmelerinin desteklenmesi için teşvikler ve sübvansiyonlar geliştirilmesi gibi stratejiler de bulunmaktadır.

Kamu sektöründe yer alan kamu kurumları, Y Kuşağını etkileyen politikalar üretmelerinin yanı sıra aynı zamanda Y Kuşağının işvereni de olmaktadır. Dünyada özel sektördeki işverenler ile benzeri şekilde kamu kurumları da sadece Y Kuşağına olmamak üzere genel olarak çalışanların hepsine yönelik çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Modern yönetim yaklaşımın dünyada kamu yönetim politikalarında da kendini göstermesi ile Y Kuşağı ile sınırlı olmamak üzere kamu çalışanlarına yönelik geliştirilen stratejiler arasında; eğitim ve gelişim olanaklarının sunulması, kariyer gelişimi için iş rotasyonu da dahil olmak üzere alternatif pozisyonlar ve farklı görevler teklif edilmesi, koçluk ve mentorluk sunulması gibi önemli ve özel sektörde de benzeri temalarda geliştirilen stratejiler bulunmaktadır. Y kuşağınına yönelik kamuda geliştirilen diğer önemli stratejiler arasında ücretlerine yemek, yol, tatil, kira, aile vs. gibi ek yardımların eklenmesi, yetenek havuzlarının oluşturulması, iş tatminlerinin ölçülmesi, performanslarının ödüllendirilmesi, motivasyon ve geri bildirim toplantılarının yapılması, esnek çalışmanın desteklenmesi, çalışma ortamlarının geliştirilmesi gibi oldukça kapsamlı stratejiler yer almaktadır.

Ülkemizde ise kamu çalışanlarına özel stratejilerin geliştirilmesi, yasal, bütçesel ve benzeri sınırlamalar sebebiyle ne yazık ki bu kadar kapsamlı şekilde gerçekleştirilememektedir. Bununla birlikte, eğitim ve gelişim olanaklarının sunulması, ücretlerle birlikte ek yardımların olması, motivasyon artırıcı çalışma ortamı ve gereçleri sağlanması ve iş rotasyonu, sorumlulukları genişletme, görev değişimi gibi bazı kariyer geliştirme yollarının sunulması kapsamında stratejiler ülkemizde çeşitli kamu kurumları tarafından Y Kuşağı çalışanlarına uygulanmaktadır.

Kamu İstihdam Kurumlarının Rolü ve İŞKUR

Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik yoğun beklentileri ile küresel eğilimler doğrultusunda değişen davranış biçimleri karşısında işgücü piyasaları için oldukça önemli bir aktör olan kamu istihdam kurumları, bu kapsamda kendi uygulama alanlarına yönelik çeşitli politikalar geliştirmekte, oluşturdukları müdahale araçlarıyla doğrudan veya dolaylı olarak bu beklentilerin ve dönüşümün yönetilmesinde ülkeler için kritik roller üstlenmektedir. Özellikle son 15 yıldır kuşakların önem kazanması ile birlikte yerli ve yabancı literatürde Y Kuşağının beklentileri araştırılmakta ve bu beklentilere kurum hedefleri ile uyumlu stratejiler oluşturulmaktadır.

Bu çerçevede; Türkiye'nin kamu istihdam kurumu olarak İŞKUR'un mevcut durumu, uyguladığı politikalar ve sunduğu hizmetler açısından bu rolü ne derece üstlendiğine, hâlihazırda yürüttüğü faaliyetlerle değişime ne şekilde yanıt verebildiğine ve diğer ülkelerdeki örnek uygulamalar doğrultusunda yenilikçi uygulama, model ve planların geliştirilmesine olan ihtiyaca yönelik tespitlerin yapılması ve hayata geçirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Bu kapsamda, kamu istihdam kurumlarının rolüne ilişkin öncelikli olarak küresel bir vizyon çizebilmek amacıyla, Y Kuşağının çalışma hayatındaki beklentilerini karşılamaya yönelik olarak Dünya genelindeki kamu istihdam kurumlarının çalışmaları incelendiğinde, AB ülkeleri, ABD, Kanada, Güney Kore gibi oldukça farklı bölgelerden çeşitli uygulamalar öne çıkmakta ve göze çarpmaktadır. Hedef gruplarına bakıldığında gençler, NEET grubundakiler, kadınlar, uzun süreli işsizler, düşük gelirliler, engelliler gibi oldukça farklı dezavantajlı gruplara odaklanan bu örneklerde öncelikli amaçlar bireyin istihdam edilebilirliğini artırmak, işgücü piyasasında aktifleştirilmesini sağlamak ve istihdam oranını artırmaktır.

ABD iyi uygulama örneğinde bulunan Job Corps programı ile Y Kuşağı gençlerinin ihtiyacı olan ek eğitimlere ve kariyer geliştirme olanaklarına erişimi sağlanmakta, kişilere özel ilerleme planları geliştirilmekte ve bu program sonucunda yüksek ücretli işlere geçişleri sağlanmaktadır. Özellikle yetersiz gelir sahibi gençlerin faydalandığı bu program oldukça uzun süreli ve kapsamlı bir program olup çeşitli aşamalardan oluşmakta ve program içeriğinde farklı alanlarda eğitimler, danışmanlık ve rehberlik hizmetleri ve izleme faaliyetleri sağlanmaktadır.

Almanya'dan verilen iyi uygulama örneklerinin birisi uzun süreli 35 yaş üstü işsizlere yönelik olmakta, diğeri de yaş grubu sınırlaması olmasa da Y kuşağının aktif olarak faydalanabildiği 2 farklı uygulamadır. İlk uygulamada uzun süreli işsizlerin istihdam edilmelerini sağlamak ve işgücü piyasasınada aktive etmek için belirli işverenlerle işbirlikleri geliştirilmekte ve bu işsizlerin burada belirli sürelerde istihdam edilmeleri sağlanarak sübvanse edilmektediler. Diğer uygulama ise eğitim ve gelişim faaliyetleri kapsamında uygulanan kupon sistemidir. Bu sistemde de en az 3 sene çalışmış ve belirli bir mesleki eğitimi almış olan gruplara yapılan derinlemesine danışmanlık hizmetleri sonucunda becerilerini geliştirmeleri ve gerekli eğitimleri almaları için kupon verilerek, bu kuponu eğitim faaliyetlerinde belirli sürelerde ve şartlarda kullanmaları sağlanmaktadır.

İngilteredeki uygulama örnekleri gençlere yönelik geliştirilmiş olup, birisi sona ermiş birisi de halen devam etmekte ve farklı amaçlara hizmet eden iki programlar olarak ele alınmaktadır. Bu uygulama örneklerinden ilki, İşgücü piyasalarında New Deal olarak bilinen ve işsizlik ödeneği alan gençlere yönelik geliştirilmiş bir programdır. İşsizlik ödeneğinin kesilerek istihdama kazanmalarını sağlamak üzere derinlemesine dnaışmanlık-kişiye özel gelişim ve ilerleme planları uygulanmakta ve izlemeleri yakından takip edilmektedir. Diğer uygulama ise daha ziyade yeni mezunlara hitap eden Yetenek Havuzu programıdır. Bu program ile yeni mezunlara uygun staj programları ayarlanmakta ve danışmanlık hizmetleri verilmektedir.

Belçika'ya yönelik uygulama örneğinde ise, Y kuşağındaki dezavantajlı gruplardan kadınların yoğunlukla faydalandığı ve aynı zamanda kayıtlı istihdamı da teşvik eden fiş sistemi ele alınmıştır. Bu uygulamada internet hizmetleri ile temizlik işlerine yönelik talepleri kaşılayan aracı işletmeler bulunmakta ve bu aracı firmalardan alınan fişler ile temizlik ihtiyacına yönelik hizmet alınmaktadır. Fiş sisteminde bu kapsamda çalışanların maaşlarının bir ksımı devlet tarafından sübvanse edilmekte aynı zamanda bu hizmeti tercih eden talep sahiplerine vergi indirimi sağlanmaktadır.

Kanada'dan paylaşılan uygulama örnekleri ise Career Edge ve Blda Runners programlarıdır. Career Edge programında yeni mezunlar, engelli yeni mezunlar ve kalifiye profesyonellere yönelik uluslararası ve başarılı firmalarda ücretli staj programları ayarlanmakta ve böylelikle hem okuldan işe geçişe destek olunmakta hem de özellikle profesyonellerin piyasadaki önemli kruuluşlarda çalışmalarına ön ayak

olunmaktadır. Blade Runners programı ise toplumdan dışlanmış gruplara yönelik hem sosyal içermenin hem de istihdam edilmelerinin sağlandığı önemli bir programdır. Bu program kapsamında, Kanada'da toplum dışına itilmiş grupların önce rehabilite edilerek daha sonra orman ve inşaat sektörlerinde istihdam edilmeleri sağlanmaktadır.

Letonyada Gençlik Garanti Programı kapsamında yürütülen uygulamalardan bir tanesi ele alınmıştır. Bu programda amaç, NEET grubundakileri tanımak ve bunlarla bağlantı kurmak, onları motive etmek ve nihayetinde Ulusal Gençlik Garanti Planı kapsamında bulunan ikinci şans programlarına yönlendirmek veya işgücü piyasasına yeniden entegrasyonunu sağlayacak hizmet sağlayıcılar ve uzman işçilerden oluşan bir network oluşturmaktır. Bu kapdamda yerelde belediyeler ve STK'lar ile NEET gruplarının tespit edilmesi ve haritalandırılmasında yakın işbirliği yapılmaktadır.

İyi uygulama örnekleri kapsamında son olarak Güney Kore örneği ele alınmış olup İş ve Öğrenme Çift Yönlü program olarak bu programda genç katılımcıya teorik ve pratik aşamalardan oluşan ve eğitimler verilmekte ve deneyim kazandırılmaktadır. Program kapsamında işverenler programdan faydalanan gençleri en az 6 ay, en fazla 4 yıl işe almaktadır. Bu programda eğitim sistemine yönelik temeli Almanya ve İsviçre, çıraklık temeli ise Avustralya ve İngiltere'den alınmıştır. Diğer program ise en iyi eşleştirme hizmetlerinin sunulması için farklı yaklaşımları içeren İş Güvence Merkezi programıdır. Bu programda iş arayana uygun işin bulunması için özel hizmetler sunulmakta ve bu hizmetlerden faydalanarak iş bulanlara ise para ödülü verilmektedir.

Bu uygulama örneklerinde öne çıkan önemli hususlardan birisi öncelikle bireylere özel planların geliştirilerek kişiye özel ilerleme faaliyetleri yürütülmesidir. Hedef grubundaki kişiye sağlanan derinlemesine danışmanlık hizmetleri ile varsa ihtiyaçları net bir şekilde ortaya koyulmakta ve sonraki aşamalarda nasıl ilerleneceğine karar verilmektedir. Gerekli değerlendirmeler ve danışmanlık desteği sonrası kişiler direkt istihdama veya becerilerini geliştirmek veya beceri oluşturmak için eğitim ve gelişim programlarına yönlendirilmektedir. Genel olarak uygulama örneklerinde önemli bir diğer husus bu programların kısa süreli olmamasıdır. Ayrıca yine bu programlarda özel sektör ve yerel diğer paydaşlarla da etkin işbirlikleri kurulmakta eğitim ve sosyal içerme ile istihdam ilişkisi etkili şekilde kurulmaktadır.

Daha ulusal bir vizyonla bakıldığında ve bu uygulama örneklerinin Türkiye gerçekliği ve uygunluğu değerlendirildiğinde Türkiye'nin kamu istihdam kurumu olarak İŞKUR, hem işveren rolü hem de işgücü piyasalarına yönelik politika yapıcı rolü ile dünyadaki diğer istihdam kurumlarında olduğu gibi Y Kuşağını oldukça etkileyen ve daha da etkileme potansiyelini bulunduran bir konumdadır. Bu nedenle İŞKUR Y Kuşağının beklentilerini karşılama açısından oldukça önemli bir görevi üslenmekte, Y Kuşağının beklentileriyle uyumlu istihdam hizmetlerinin ulusal politikalarla ve temel strateji belgeleri ile uyumlu olarak tasarlanmasında ve uygulanmasında kritik bir pozisyonda bulunmaktadır. İŞKUR'un politika oluşturan rolü ile Y Kuşağını da içine alarak işgücü piyasasına yönelik olarak oluşturduğu stratejilerin ve programların temel gerekçeleri hâlihazırda 10. Kalkınma Planı, Ulusal İstihdam Stratejisi, Genel Kurul Kararları ve Kurum Stratejik Planı'na dayanmaktadır. Hiyerarşik bir yapıda ele alınan, öncelikli ihtiyaçlara ve geliştirilmesi gereken alanlara odaklanan ve planlardan eylemlere kadar detaylandırılan bu yönlendirici metinler hem makro, hem de mikro kapsamda olmakta, dönemsel olarak oluşturulmakta ve stratejilerin geliştirileceği alanları ve tedbirleri belirlemektedir.

İŞKUR tarafından Y Kuşağını etkileyen stratejilerin ve programların geliştirilmesinde bu üst politika metinleri yönlendirici olsa da, belirlenen kısa dönemli stratejiler ve programlar işgücü piyasasının mevcut ihtiyaçları ve ülkedeki ekonomik ve sosyal göstergeler doğrultusunda dönemsel olarak oluşmaktadır. Bu ihtiyaçlar, İŞKUR tarafından 81 ilde gerçekleştirilen İPA'ların sonuçlarına ve yerelde İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurullarının almış olduğu kararlara yönelik olarak oluşturulan planlara göre şekillenmektedir.

İŞKUR'da belirtilen bu üst politika metinlerinin işaret ettiği alanlarda ve gerçekleştirilen bu araştırmalar ve planlamalar sonucunda, Y Kuşağını da içine alan bütün işgücü piyasasına yönelik çeşitli aktif ve pasif istihdam politikaları oluşturulmaktadır. Oluşturulan politikaların uygulanmasına yönelik ise çeşitli programlar geliştirilmiştir. Ülkemizde Y Kuşağının en büyük faydalanıcısı olduğu bu programlardan aktif işgücü programları kapsamında eşleştirme hizmetleri, iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri, mesleki eğitim programları, işbaşı eğitim programları, girişimcili programları ve toplum yararına programlar yürütülmektedir.

Y Kuşağının beklentileri göz önünde bulundurulduğunda eğitim ve gelişim olanakları sunularak, kendi işlerini kurma eğilimleri desteklenerek ve uygun işlere yönlendirilmeleri ve ihtiyaç duydukları alanlarda rehberlik almaları sağlanarak birçok beklentisinin bu çerçevede karşılandığı görülmektedir. Bu programlar aynı zamanda işin geleceğinde oldukça önemli olacak beceri gereksinimlerinin karşılanmasında ve girişimciliğin desteklenmesinde büyük katkılar sunmaktadır. AİPP'lerin yanısıra pasif işgücü programları kapsamında İŞKUR tarafından Y Kuşağının faydalandığı işsizlik ödeneği, yarım çalışma ödeneği ve iş kaybı tazminatı programları bulunmaktadır. Bu programlar Y Kuşağındakilere işsizlik döneminde gelir desteği sağlayan ve çalışanın iş-yaşam dengesini ihtiyaçlarına yönelik geliştirilen programlardır. Y kuşağının özellikle işsizlik dönemlerinde mali açıdan desteklenmesi ve bu kuşağın iş-yaşam dengesine verdiği önem göz önünde buundurulduğunda bu programların beklentilerin karşılanmasında oldukça etkili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte İŞKUR'daki mevcut aktif ve pasif işgücü programlarının geliştirilmesi ve küresel eğilimleri Y kuşağının beklentileri ile birlikte harmanlayarak geliştirilecek yeni programlara da ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Y Kuşağına yönelik gerçekleştirilen oldukça farklı aktif ve pasip program alternatifleri yer almış olsa da bu programların içeriklerinin geliştirilmesi, değiştirilmesi ve özelleştirilmesi, Y Kuşağındaki farklı gruplara özel olarak geliştirilmiş yeni AİPP'lerin ve yenilikçi uygulamaların oluşturulması ve gerçekleştirilen programların ve faaliyetlerin etkinliklerinin de ölçülmesi gerekmektedir.

Özellikle AİPP'ler geliştirilirken veya dönemsel planlamalar yapılırken her ne kadar mevcut işgücü piyasası göstergeleri ve ihtiyaçları dikkate alınsa da küresel istihdam eğilimleri veya işin geleceğini etkileyen faktörlerin göz önünde bulundurulup bulundurulmadığına ilişkin net bir tespit yapılamamaktadır. İPA'lar mevcut işgücü piyasasının arz kısmına yönelik oldukça önemli bilgiler sağlasa da bu formun içeriğinin iyileştirilerek güncel eğilimler ile birlikte gelecek eğilimler, bunlara ilişkin farkındalık, geleceğe yönelik hangi faaliyetlere, mesleklere ve sektörlere destek olunabileceğinin belirlenmesine ilişkin farklı bilgilerin de elde edilmesinin sağlanması gerekmektedir.

Benzeri şekilde, AİPP'ler planlanırken veya tasarlanırken işgücü piyasasının sadece arz tarafını oluşturan işverenlerin ihtiyaçları ve beklentileri göz önünde bulundurulmakta, bu programların uygulandığı hedef grupların yani Y Kuşağının

beklentilerine ve görüşlerine yönelik herhangi bir araştırma veya çalışma yapılmamaktadır. Bu kuşakların beklentileri ile uyumlu olmayan programların oluşturularak uygulanması sonucunda etkin sonuçların alınamaması, doğru hedef grupların yer almaması, ilginin ve devamın sağlanamaması veya katılımcılar tarafından tatmin edici bulunmaması gibi riskler de oluşmaktadır. Ancak bu tür risklerin belirlenebilmesi ve programların sonuç odaklı olabilmesinin tespiti için de etki analizlerinin yapılması gerekmektedir.

İŞKUR'da aynı zamanda Y Kuşağı alt gruplarını hedefine alan birçok ulusal ve uluslararası proje de dönemsel olarak yürütülmektedir. Bu projelerin hedef grupları, işgücü piyasasındaki genç, kadın, engelli gibi genellikle dezavantajlı Y Kuşağı olabildiği gibi, İŞKUR'un kendi Y Kuşağı çalışanları da olabilmektedir. Projeler kapsamında çoğunlukla Y Kuşağının en önemli beklentisi olan eğitim ve gelişim programları ile danışmanlık ve yönlendirme hizmetleri ve özellikle dezavantajlı gruplara kendi işlerini kurmak için hibe destekleri gibi önemli faaliyetler uygulanabilmektedir.

Projeler ile ayrıca yenilikçi uygulamalar da geliştirilmekte, proje süresince başarılı şekilde yürütülen ve sürdürülebilirliği sağlanan yeni programlar ve uygulamalar projelerden sonraki aşamalarda İŞKUR'a adapte edilebilmektedir. Bu yenilikçi uygulamalar özellikle istihdam eğilimleri ve işgücü piyasasındaki beklentiler gözetilerek oluşturulduğu için Y Kuşağının beklentilerini karşılamada da etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte AİPP'lerde olduğu gibi projelerde de etki analizi yapılmamakta ve projelerin hedef gruplarında yer alan Y Kuşağının beklentilerini ve isteklerini de bilimsel yollar ile araştırarak bu beklentilerin mevcut proje fikirleri ile eşleştirilmesi veya entegre edilmesi yapılmamaktadır. Sonuç olarak, İŞKUR'da pek çok farklı program ve proje Y Kuşağına yönelik uygulanmaktadır ancak bu noktada en önemli eksiklikler sadece arz tarafının ihtiyaç ve beklentilerine odaklanılarak ve Y Kuşağının beklentileri göz önünde bulundurulmayarak bu programların oluşturulması, işin geleceğine yönelik küresel eğilimlerin daha sistematik ve net olarak stratejilere ve programlara yansıtılamaması ve gerçekleştirilen bu program ve projelerin etkinliğinin ölçülmemesidir. İŞKUR istihdam faaliyetlerinde kamu tekelini elinde bulundurmaktadır, bu sebeple oluşturduğu stratejiler, programlar ve projelerde mümkün

olduğunca işgücü arz ve talep ihtiyaçlarını ve beklentilerini gözetmeli, geleceği iyi okuyarak hem politika sistemlerini ve stratejilerini bu eğilimlere adapte etmeli ve programlarını bu değişime adapte etmelidir.

Sonuç Olarak,

Küreselleşme ile birlikte dünyadaki pekçok alanda dönüşüm ve değişimler gerçekleşmekte istihdam ve işgücü piyasaları da bu değişikliklerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Küresel eğilimler pek çok alanda müdahale yapılması ve tedbir alınması gereken alanlar doğurmaktadır. Bu dönüşümün içinde en çok etkilenecek taraf da işgücü olacaktır. Dünyadaki işgücünü büyük bir kısmını oluştran ve yakın gelecekte bu payı gittikçe artacak olan Y kuşağı da bu dönüşümden etkilenmekte aynı zamanda değişikliği oluşturan önemli motivasyon noktalarından birisini oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu kuşağın yakından takip edilmesi, ihtiyaç ve beklentilerinin çözümlenmesi ve küresel eğilimlerle ile birlikte entegre bir yaklaşım ile bu kuşağın işgücü piyasasına katılımını ve memnuniyetini artırıcı uygun poltikaların ve stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu çerçevede İŞKUR'un geliştirdiği stratejiler ve uyguladığı faaliyetler çerçevesinde değerlendirme yapıldığında doğrudan Y Kuşağına özelleşen bir strateji, hedef, hizmet veya faaliyetin bulunmadığı görülmektedir. Y Kuşağı, 17-37 yaş grubundakileri içeren oldukça geniş bir yaş aralığından oluşan ve bu yaş grubunun altında birçok farklı demografik ve sosyo-ekonomik özellikte bireyleri bulundurabilen bir kuşaktır. Bu kuşağa özel geliştirilecek bir uygulama veya hizmetten çok altındaki gruplara odaklanılarak özel programların ve stratejilerin oluşturulması, hedef odaklı olarak daha etkin sonuçların alınmasını sağlayacaktır. Bu stratejilerin ve programların oluşturulması aşamasında Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentileri ile birlikte küresel eğilimler doğrultusunda işin geleceği ve getirdiği yenilikler ve değişimler de göz önünde bulundurulmalıdır.

Y Kuşağının Çalışma Hayatına Yönelik Beklentilerini Karşılaması için İŞKUR'a Yönelik Hazırlanan Uygulama Planı:

Y kuşağının diğer kuşaklardan ayrılan eğilimleri, beklentileri ve istekleri ile işin geleceğinde yaşanan eğilim ve değişimler birlikte değerlendirildiğinde, İŞKUR'un sunduğu kamu istihdam hizmetleri, geliştirdiği ve uyguladığı aktif ve pasif

programlarda geliştirilmesi gereken alanlar ve öncelikli faaliyetler tespit edilmiştir. Bu alanlara yönelik gerçekleştirilmesi önerilen eylemlerin önemli bir kısmında, İŞKUR'a hem eylemin gerçekleştirilmesinde hem de koordinasyonunda önemli görevler düşmektedir. Aşağıda bu öneriler gruplandırılıp toplulaştırılarak genel bir uygulama çerçevesi çizilmesi amaçlanmıştır.

Y KUŞAĞININ ÇALIŞMA HAYATINA YÖNELİK BEKLENTİLERİNİ KARŞILAMASI İÇİN İŞKUR'A YÖNELİK UYGULAMA PLANI

1. İŞKUR'DA Y KUŞAĞI VE İŞİN GELECEĞİNİ ETKİLEYEN MEVCUT PROGRAMLARIN VE UYGULAMALARIN İYİLEŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN MÜDAHALE ALANLARI;

İŞKUR tarafından yürütülen İşgücü Piyasası Araştırmaları küresel eğilimler ve işgücü piyasasının ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilecektir.

Açıklamalar ve Öneriler:

İŞKUR'da uygulanan İPA'lar işgücü piyasasındaki işverenlerin ihtiyaçları, eğilimleri ve mevcut durumlarını ortaya çıkarmak için gerçekleştirilmekte, ayrıca işveren bakış açısında işgücü piyasasının genel görünümünü ortaya çıkarmakta ve araştırma sonucunda da sadece işveren nezdinde bilgiler yer almaktadır. İPA kapsamında Y kuşağının da içinde yer aldığı işsizlere veya çalışanlara yönelik bir araştırma yürütülmemektedir. Mevcut İPA'lara yönelik değerlendirme yapıldığında, küresel eğilimler ve teknolojik gelişmeler göz önünde bulundurularak işverenin ihtiyaçlarını ve ulusal istihdam eğilimlerini daha net ve etkin şekilde tespit edebilmek için araştırmanın içeriğinde ve yönteminde bazı geliştirmelerin yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Öncelikle, araştırmanın uygulama sürelerinde verimli olabilmek ve anket formunun uygun içerikte hazırlanmasını sağlamak üzere mümkün olduğunca açık uçlu soruların veya elle yazılması gereken alanların azaltılması gerektiği değerlendirilmektedir. Açık uçlu soruların mümkün olduğunca yapılandırılmış seçmeli sorular halinde sunulması ve anlaşılır şekilde ifade edilmesi ile araştırmaya eklenecek işverenlerin beceri ve gelişim

ihtiyaçları ile ilgili yeni sorular vasıtasıyla açık işler dışındaki ihtiyaçlarının da bu araştırmalarda tespit edilmesinin sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

Anket formunun içeriğinde 2. Bölümde yer alan beceriler alanının işin geleceğindeki nitelikler göz önünde bulundurularak güncellenmesi ve ayrıca gelecek eğilimlere ilişkin farklı alanlarda daha fazla sorunun yer almasının İŞKUR'un yeni geliştireceği projelere ve programlara katkı sunacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca anket formundaki sorulara ilişkin ifadelerinin de gözden geçirilmesi ve daha anlaşılır şekilde düzenlenmesinin ve tasarımın karışık olmayacak şekilde geliştirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bunların yanısıra mevcut araştırma birebir görüşmeler kapsamında gerçekleştirilmektedir. Teknolojik gelişmeler ve güncel eğilimler göz önünde bulundurularak elektronik ortamda da araştırmanın yürütülmesi sağlanmalıdır. Bu kapsamda hazırlanacak elektronik anket formlarının başta bilgi iletişim teknolojileri sektöründeki işletmeler ile 20 ve üstü kişi çalıştıran işletmelere bu yöntemle anket dağıtımının sağlanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Böylelikle veri toplama sürecinin kolaylaştırılması, zaman ve maliyet etkinliğinin sağlanması ve İŞKUR'un inovatif yönünün desteklenmesi sağlanacaktır.

İşgücü Piyasası Beklenti Araştırması yapılarak Türkiye'de İşin Geleceği Raporunun hazırlanacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

İŞKUR tarafından özellikle AİPP'ler geliştirilirken ve dönemsel planlamalar yapılırken İPA'lar kapsamında işverenlerin talepleri ve ihtiyaçları ile mevcut işgücü piyasası göstergeleri dikkate alınmaktadır. Yıllık eğitim plan ve programların oluşturulması aşamasında küresel istihdam eğilimleri veya işin geleceğini etkileyen faktörlerin ve Y Kuşağının beklentilerinin de değerlendirmeye alınması gerektiği değerlendirilmektedir. Bu nedenle gerçekleştirilen İPA'lar ile birlikte işgücü piyasasındaki çalışanlara ve işsizlere yönelik saha araştırmalarının yürütülerek işgücü piyasasındaki arz ve talep durumlarına ilişkin iki yönlü bilgiler sağlanmış olacaktır. Ülkemizde ayrıca, küresel eğilimlere yönelik istihdamdaki gelişmelerin ve işin geleceğinin değerlendirildiği ulusal bir rapor hazırlanmamaktadır. Küresel eğilimlere yönelik işgücü piyasalarına ulusal bakış açısını kazandırmak ve bu eğilimlere yönelik farkındalıklarının artırmak için hem

küresel hem de ulusal piyasa eğilimlerine ilişkin bilgilerin yer aldığı bir rapor geliştirilmelidir.

Yapılacak bu araştırmalar ve hazırlanacak raporların İŞKUR'un geliştireceği yeni programların tasarlanmasında veya halihazırda uyguladığı programların ve hizmetlerin geliştirilmesinde katkı sunacağı ve Y Kuşağının beklentileri ile uyumlu programların oluşturulmasına destek olacağı değerlendirilmektedir. Böylece, büyük bir kısmının faydalanıcı Y kuşağı olan mevcut programlarında da devamlılık sağlanamaması veya katılımcılar tarafından programın tatmin edici bulunmaması gibi risklerin azaltılması ve daha etkin sonuçların alınması sağlanacaktır.

İŞKUR tarafından uygulanan Mesleki Eğitim Programları kapsamında Y Kuşağı başta olmak üzere işsizler ve çalışanlar açısından etkinliği izlenebilir kursların düzenlenmesi için bilimsel yöntemler ve geliştirilecektir.

Açıklamalar ve Öneriler:

İŞKUR tarafından uygulanan mesleki eğitim programlarının en büyük faydalanıcı payını Y Kuşağı oluşturmaktadır. Bu programlar, Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik eğitim ve gelişim beklentilerini karşılaması ve işgücü piyasasında ihtiyaç duyulan becerilerini geliştirmelerine yönelik destek sağlaması açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu programlar İPA'lar kapsamında yerelde oluşan ihtiyaçlar gözetilerek hazırlanan yıllık plan çerçevesinde İİMEK'lere sunulmakta ve onaylandığı takdirde uygulanmaktadır.

Bununla birlikte, özellikle yoğun taleplerin geldiği dönemlerde veya kısıtlı bütçenin olduğu durumlarda, talep edilen programların seçilmesine yönelik kriterler belirlenerek analitik hiyerarşi prosesi gibi basit karar destek veya daha gelişmiş karar destek sistemlerinin kullanılmasının daha sistematik bir yaklaşımın sergilenmesine olanak sağlayacağı ve yıllık mesleki eğitim planlarının daha bilimsel ve objektif yollarla oluşturulmasına katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

Ayrıca mesleki eğitim programları çeşitli firmalar ve kurumlar ile işbirliği yöntemi ve doğrudan temin kapsamında düzenlenmektedir. Düzenlenen kursların kalitesinin ve etkisinin ölçülmesi noktasında bu kursları sağlayan firmaların da başarı durumlarının ve genel performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

İŞKUR tarafından kriterleri belirlenen bir değerlendirme formunun oluşturularak mesleki eğitim kurslarını sağlayan firmaların kurs bitimini müteakiben değerlendirilmesi, bir firma veritabanı oluşturularak burada firmanın/kurumun performans sonuçlarının takip edilmesinin sağlanması çerçevesinde eylemler gerçekleştirilebileceği değerlendirilmektedir. Böylelikle İŞKUR'un mesleki eğitim programlarını daha etkin ve kaliteli sunacak firmalar ve kurumlarla işbirliği geliştirmesinde teknik değerlendirme kriterlerine firmanın performansının da eklenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Çeşitli ülke örneklerinde de bu tür eğitim programları düzenleyen firmalar ve kurumlar değerlendirmeye alınmakta, bu kapsamda rekabetin artırılarak bu firmaların/kurumların da kendilerini geliştirmeleri ve iyileştirmelerine olanak sağlanmaktadır.

Kurulması önerilen veritabanı yalnızca özel sektör iş yerleri için değil işbirliği halinde düzenlenen kurslarda kamu sektörü ve diğer ilgili kuruluşlar açısından da zorunlu tutularak mesleki eğitimin kalitesi her alanda artırılacaktır. Bu veri tabanının firma seçiminde yapılacak teknik değerlendirme de bu sonuçların da göz önünde bulundurulmasının kurs faaliyetlerinin etkinliğini önemli ölçüde artıracağı değerlendirilmektedir.

Firmaların ve kamu sektörü kuruluşlarının performansları takip edilmesinin yanısıra eğitim talepleri toplanırken işin geleceğinde öne çıkan mesleklere ve becerilere yönelik kurs taleplerinin olması durumunda, bu taleplerin önceliklendirilmesini sağlayacak şekilde seçim kriterlerinde yüksek puanlandırılmaları da sağlanmalıdır.

Uygulayıcı firma ve kuruluşların etkinliği ölçüldüğü gibi uygulanan mesleki eğitim programlarının da periyodik olarak etkinliğinin ölçülmesi, mesleki eğitim programlarının geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu analizler sonucunda, katma değer oluşturmayan veya işgücü piyasasında etkin sonuçların elde edilemediği mesleklere ve alanlara yönelik kursların sınırlandırılarak gelecek eğilimlere yönelik mesleklere yönelmenin daha faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

İŞKUR tarafından yürütülen İşbaşı Eğitim Programlarının başta Y Kuşağı başta olmak üzere işsizler ve çalışanlar için özelleştirilmesi ve etkinliğinin artırılması için geliştirilmesi sağlanacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

Y Kuşağının eğitim ve gelişim beklentisi çalışma hayatına yönelik beklentilerinin arasında ilk sırada yer almaktadır. Bu kapsamda İŞKUR tarafından uygulanan işbaşı eğitim programları çerçevesinde teorik ve pratik eğitimleri birarada sunulmakta, faydalanıcılar bu program ile iş deneyimi de kazanmaktadır. Bu nedenle, Y kuşağının işgücü piyasasının ihtiyaç duyabileceği becerileri kazanmasında bu programın oldukça faydalı olduğu değerlendirilmektedir.

10. Kalkınma Planında bütün AİPP'lerin etkinliğinin değerlendirilmesi ve ihtiyaca göre geliştirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu nedenle bu programlara yönelik düzenli periyotlarda etki analizlerinin yapılması önceliklendirilmelidir. Söz konusu etki analizi bir defaya mahsus yapılacak çalışmalardan ziyade, takip edilebilir, farklı zamanlarda tekrarlanabilir, sonuçları itibariyle analize ve geliştirmeye açık, sürdürülebilir ve dijital tabanda uygulanabilir bir yapıda kurgulanmalıdır.

Bunun yanı sıra, farklı ülkelerde staj ve çıraklık gibi isimler altında benzeri nitelikte oluşturulan programların daha detaylı bir şekilde programı geliştirmek üzere incelenerek mevcut işbaşı programlarının yurtdışı uygulamalarına benzer şekilde farklı gruplara özelleşecek ve Y Kuşağının da beklentilerini karşılayacak şekilde yeniden tasarlanması gerekmektedir. Bu şekilde, örneğin uzun süreli işsiz Y kuşağı veya yeni mezun gençlere uygulanacak işbaşı eğitim programlarının farklılaşması sağlanabilecektir.

Bu çerçevede, projeler veya stratejik planlamalar kapsamında fonlanan özel çalışmalar ile mevcut işbaşı eğitim programları, Türkiye'nin istihdam yapısı ve beklentileri göz önünde bulundurularak ve iyi uygulama örneklerinden faydalanılarak ülkemize özel modeller geliştirilebileceği değerlendirilmektedir. Bu modellerin pilot uygulamalarla öncelikle sınırlı gruplarda denenerek uygulama aşamalarındaki geri dönüşlere göre modellenmesi daha sonuç odaklı programların geliştirilmesine olanak sağlayacaktır.

Ayrıca, mevcutta uygulanan işbaşı eğitim programlarında özellikle işin geleceğinde önem kazanacak sektörlerin, becerilerin ve mesleklerin daha fazla desteklenmesi için bu taleplerin kabul edilmesine yönelik pozitif değerlendirme kriterlerinin oluşturulması bir diğer önemli husus olarak göz önünde bulundurulmalıdır. Bu kapsamda işbaşı eğitim programlarının bu sektörler ve mesleklerde, Y kuşağının ilgi gösterdiği veya yoğun

katılım sağladığı alanlarda en az 9 ay olması, küresel eğilimlerin ve Y Kuşağının beklentilerinin birlikte karşılandığı bir program sunulması açısından oldukça önemlidir.

İŞKUR tarafından Y Kuşağı başta olmak üzere işsizlere ve çalışanlara sağlanan Girişimcilik Eğitim Programlarının ileri seviye programlar olarak yeniden tasarlanması ve geliştirilmesi sağlanacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

10. Kalkınma Planı ve Ulusal İstihdam Stratejisinde girişimcilik programlarının yaygınlaştırılması ve değerlendirilmesi, çeşitli dezavantajlı grupların bu programlardan faydalanmasının sağlanması, program içeriklerinin çeşitlendirilmesi gibi girişimcilik ile ilgili pek çok eylem bulunmaktadır. Y Kuşağının da çalışma hayatına yönelik beklentilerinde kendi işlerini kurma eğilimleri ve istekleri ön sıralarda yer almakta, aynı zamanda küresel eğilimlerde de esnek çalışma şekillerinden girişimciliğin gittikçe önem kazanacağı belirtilmektedir.

İŞKUR tarafından ilgili üst politika belgelerinde yer alan eylemler doğrultusunda ülkemizin kalkınmasına katkı vermek üzere girişimcilik eğitim programları düzenlenmekte ancak bu programların genellikle temel seviye girişimcilik programlarını içerdiği görülmektedir. Bu nedenle girişimcilik eğitim programlarının içeriğine yönelik geliştirmelerin yoğun bir şekilde yapılabileceği ve yapılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Temel seviye girişimcilik eğitim programları ile birlikte daha geniş kapsamlı ve ileri seviye girişimcilik eğitim programlarının ağırlıklı olarak desteklenmesinin ve bu eğitim programlarının içeriklerinin farklılaştırılarak girişimcilerin farklı ihtiyaçlarını karşılayacak birden fazla modül geliştirilebileceği değerlendirilmektedir. Böylelikle temel ve profesyonel seviye gibi birden fazla aşamada sunulacak bu programlar ile doğru hedef gruplarına yönelik daha anahtar içeriklerin sunulması sağlanacaktır.

İŞKUR tarafından geliştirilecek profesyonel girişimcilik programlarını başarıyla bitirenlere finansman ve yönetim alanlarında da danışmanlık hizmetlerinin sunulması ile gelecekte oluşturulması planlanan finansman destek araçlarının başarılı şekilde kullanılmasının kolaylaşacağı ve uygulama bütünlüğünün sağlanacağı değerlendirilmektedir.

Ayrıca ulusal anlamda girişimciliğin desteklenmesine yönelik kurulan çeşitli kuruluşlar ve topluluklar oldukça inovatif girişimcilik uygulamaları geliştirmektedir. Bu kuruluşlar ile yapılacak işbirlikleri kapsamında her sene belirli kapasitede girişimcilere uzun dönemli destekler sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri ile İş Eşleştirme Hizmetlerinin Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerini karşılayacak şekilde özelleştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

İŞKUR tarafından sunulan iş ve meslek danışmanlığı ve eşleştirme hizmetlerinden faydalanan grubun en az %70'nin Y Kuşağı olduğu görülmektedir. Y Kuşağının iş değiştirme eğilimlerinin yüksekliği ve yönlendirme konusunda desteğe açık olmaları göz önünde bulundurulduğunda, İŞKUR tarafından sunulan eşleştirme ve iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin tercih edilmesi ve ilgi görmesi beklenen bir sonuçtur.

Dünyadaki bu kapsamda öne çıkan uygulamalara bakıldığında, faydalanıcılara kişiselleştirilmiş ve özelleştirilmiş hizmetlerin sunulduğu görülmektedir. Bu sebeple İŞKUR'un sunduğu hizmetlerde de sunulacak gruba ve hatta bireye kadar inecek şekilde bir yapılanmanın ve mekanizmanın oluşturulması ve bu hizmeti veren danışmanların da bu çerçevede eğitilmesi ve gerekli bireysel değerlendirmeyi yapabilecek becerilerin kazandırılması gerekmektedir.

Y Kuşağının diğer kuşaklara göre daha eğitimli ve bilinçli bir kuşak olması sebebiyle sunulan hizmetlerin kalitesinin ve etkinliğinin de yüksek olması gerekmektedir. Bu nedenle sunulan hizmetlerde gelecek eğilimlerinin dikkate alınması, bu kuşağın beklentileri yönünde farklı iletişim kanalları ve yöntemlerinden faydalanılması, hizmet içeriklerinin güncellenmesi, hizmet sunumlarında teknolojik olanaklardan ve modellerden faydalanılması önemli birer ihtiyaç olarak görülmektedir.

Hizmet içerikleri içerisine iş ve meslek danışmanlığı dışında kariyer danışmanlığının da yer almasının Y Kuşağının ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamada katma değer yaratacağı ve diğer danışmanlık hizmetleri ile tamamlayıcılık sağlayacağı düşünülmektedir.

Bunların yanı sıra, İŞKUR tarafından iş arama-bulma kapsamında gerçekleştirilen eşleştirme hizmetlerinde çoğunlukla vasıfsız ve daha basit işlerin yer aldığı görülmekte, Y Kuşağına yönelik daha yüksek profilli işlerin de kapsama alınması için kurumsal ve büyük işletmelerle iş geliştirme ve işbirliği çalışmalarının yürütülmesi ve beyaz yakalılara hitap edecek daha nitelikli ve profesyonel işler için iş ve meslek danışmanlık hizmetlerinin çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda öncelikle Y Kuşağının beklentileri ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi için daha önce önerilen araştırmaların yürütülmesi gerekmekte, sonrasında bu beklentiler ile uyumlu özelleştirilmiş hizmetlerin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Üst segment işlere yönelik eşleştirme hizmetlerinin uygulanması için özellikle sanayi yoğun illerde en az 2 kişiden oluşan büyük firmalara yönelik iş geliştirme ekipleri oluşturulmalı, öncelikle İŞKUR'un sunduğu hizmetlerin bu büyük kurumsal şirketlere anlatılması, bu firmalar özel hizmet çözümlerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Bunu sağlayacak iş ve meslek danışmanlarına da bazı özel niteliklerin kazandırılmış olması gerekmektedir.

İŞKUR tarafından uygulanan Toplum Yararına Programların içerikleri ve katılım şartları geliştirilecektir.

Açıklamalar ve Öneriler:

İŞKUR'da uygulanan TYP'ler son dönemlerde Y Kuşağının da oldukça ilgi gösterdiği bir programdır. Ancak, temel amacı belirli dönemlerde ve kriz durumlarında geçici gelir desteği sağlamak ve istihdamdan kopmaların önüne geçmek olan bu programların amacı dışında da standart istihdam sağlayan bir program olarak Y Kuşağı tarafından tercih edildiği dikkati çekmektedir. Y kuşağının eğitimli ve nitelikli, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden bireylerden oluştuğu göz önünde bulundurularak bu kuşağın mevcut potansiyelini kullanmasına yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle programa başvuru şartlarının sertleştirilmesinin eksik istihdamın önüne geçilmesi açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Ancak bu programları tercih eden Y Kuşağının eğitim, deneyim ve gelir durumlarına göre, TYP'den faydalanma sayılarına kısıtlılık getirilmesi, bu programlardan faydalanan Y Kuşağının becerilerini geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirilmesinin ve iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri alınmasının zorunlu hale getirilmesi standart istihdam edilebilirliklerinin artırılmasına katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir. Bu

kriterleri yerine getirmeyenlerin programa alınmasının önlenmesi gibi zorlayıcı koşulların getirilmesi amacı dışında kullanımını kısıtlayacak bir tedbir olarak sürece dâhil edilmelidir.

Ayrıca, bu programların içeriklerinin de farklılaştırılması alternatif seçenekler arasında değerlendirilmelidir. Y Kuşağının sosyal konulara olan ilgisi ve eğilimi ile küresel eğilimlerde hizmet sektörünün gittikçe önem kazanacak olması ve bununla birlikte yumuşak sosyal beceriler dediğimiz becerilerin geliştirilmesinin gerekeceği göz önünde bulundurularak TYP altında farklı uygulamalar geliştirilebilir. Y Kuşağının sosyal sorumluluk ve girişimcilik kapsamındaki eğilimleri göz önünde bulundurularak özellikle dezavantajlı grupların istihdamının desteklenmesi için önemli araçlardan birisi olan sosyal girişimciliğin desteklenerek bu kapsamda yeni programların oluşturulması, ayrıca TYP'lerin kapsamına bu tür işletmelerin alınması ve TYP'ye başvuranların bu tür işyerlerinde istihdam edilmesi sosyal girişimciliğin desteklenmesi, yeni işlerin oluşturulması ve Y Kuşağının beklentilerinin ve taleplerinin karşılanması kapsamında oldukça etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Bu programların içeriğine, çeşitli yardım kuruluşları ve STK'lar kapsamında oluşan basit işlerde istihdam edilme ve nitelikleri uygun olanların yaşlı bakımı gibi işlerde bu program kapsamında istihdam edilmesini sağlama gibi hem sosyal becerileri geliştirici hem de, toplumsal ihtiyaçların giderilmesine katkıda bulunan gönüllü işler de dahil edilerek desteklenebileceği değerlendirilmektedir

Y Kuşağına yönelik yeni ve yenilikçi uygulamaları hayata geçirmek üzere hayata geçirilecek projeler bilimsel temeller üzerine geliştirilecek ve uygulanacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

İŞKUR tarafından uygulanan projelerde belirli hedef gruplar bulunmakta ve Y Kuşağı bu hedef gruplar içerisinde yer almaktadır. Özellikle Y Kuşağını etkileyen veya bu kuşağı içine alan projelerin hazırlık aşamalarında ve uygulama aşamalarında projelerden faydalanacakların beklentilerine ve eğilimlerine yönelik bilimsel araştırmaların yapılarak ihtiyaçların ortaya konmasında, projelerin tasarımlanmasında ve gerekçelendirilmesinde bu araştırma sonuçlarına göre faaliyetlerin yer alması daha bilimsel temelli yaklaşımın geliştirilmesine ve uygulama faaliyetlerinin daha sonuç odaklı gerçekleştirilmesine fayda sağlayacaktır.

Projeler kapsamında küresel eğilimler ve Y Kuşağının çalışma hayatına ilişkin beklentilerini karşılama hususunda İŞKUR'un orta ve uzun vadede yapması gerektiği değerlendirilen hususlar en kısa zamanda projelendirilmeli ve gerekli ulusal ve uluslararası fon kaynaklarının sağlanarak birçok faaliyete ilişkin uygulama önerisinin pilot düzeyde uygulamaya geçirilmesi sağlanmalıdır.

Y Kuşağının beklentilerini destekleyici rolünü güçlendirmek üzere İşsizlik Ödeneği geliştirilerek kapsamının genişletilmesi sağlanacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

Y Kuşağının iş değiştirme eğilimlerinin yüksekliği göz önünde bulundurulduğunda, işten işe geçiş yaparken oluşabilecek işsizlik döneminde bu tür mali desteklerin sağlanması oldukça faydalı bulunmakta, diğer kuşaklarda olduğu gibi Y Kuşağı tarafından da memnun edici bir uygulama olarak görüleceği değerlendirilmektedir.

Ancak, işsizlik sigortasına ilişkin ödeneklerin kapsamı, faydalanma süresi ve şartlarının gözden geçirilerek ve Türkiye işgücü piyasasının durumu ve eğilimleri de göz önünde bulundurularak, daha kısa süreli ve daha az tutarda ancak daha fazla işsizin faydalanabileceği farklı işsizlik ödenekleri paketlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Böylelikle işsizlik ödeneği uygulamasının esnekleştirilmesi sağlanacak ayrıca Y Kuşağı da dahil olmak üzere işgücünün mesleki gelişimleri noktasında katılımlarının artırılması, mecburi iş değiştirme süreçlerinin daha az manevi zararla atlatılması ve uzun dönemli motivasyon desteği sağlanması açısından bu uygulamanın etkinliği artırılacaktır.

İŞKUR Yarım Çalışma Ödeneği uygulamasını tamamlayıcı yan destekler sağlanacaktır.

Y Kuşağı için iş-yaşam dengesi oldukça önem arz etmekte, aynı zamanda bu beklentinin bir diğer kolunu oluşturan esnek çalışma eğiliminin de bu kuşakta yüksek olduğu belirtilmektedir. Y Kuşağında yer alan kadınlar ve en son mevzuat değişikliği ile ebevyn babaların da faydalanabileceği İŞKUR'da uygulanan yarım çalışma ödeneği çok yeni bir uygulama olmasına rağmen oldukça ilgi görmeye başlamıştır. Bu çerçevede Y Kuşağının iş-yaşam dengesi eğilimi ve aileye verdiği önem göz önünde bulundurularak doğumdan sonraki ilerleyen yıllarda da Y Kuşağındaki ailelere belirli koşullar

kapsamında yıllık (her yıl 5 gün) aile izni veya kadınlara haftalık olarak (örneğin 2 saat) yasal mazaret izinleri sağlanarak bu kuşağın beklentilerinin karşılanmasında bu uygulamayı tamamlayıcı yeni destekler gerçekleştirilebileceği değerlendirilmektedir.

İŞKUR Genel Kurul Kararlarının etkinliğinin ve gerçekleşme oranları değerlendirilmesi ile eylem planları hazırlanacak ve izlenecektir.

Açıklamalar ve Öneriler:

Son yıllarda gerçekleştirilen 6., 7. ve 8. Genel Kurulların kararları incelendiğinde bu kararların Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentileri ile uyumlu olduğu görülmektedir. Bu beklentiler öncelikli olarak; esnek çalışma tiplerine eğilim, eğitim ve gelişim fırsatlarına verilen önem, girişimci olma isteği, sosyal sorumluluğun yüksek olduğu işyerlerinde ve işlerde çalışma eğilimi, iş-yaşam dengesine önem verme olarak belirtilebilir.

Bununla birlikte, bu kararların birçoğunun her üç dönemde de alındığı görülmüş ve alınan kararlara yönelik faaliyetlerin ne kadarının nasıl gerçekleştirildiğinin tespit edilememesi sebebiyle bu Kurul kararlarının etkin olup olmadığı ve alınan kararlara yönelik hangi faaliyetlerin gerçekleştirildiğinin ayrıca araştırılması gerekmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre Kurulun ve aldığı kararlarının etkinliğinin artırılmasına yönelik tedbirler uygulanabileceği değerlendirilmekte olup her bir Kurul kararına ilişkin uygulama planı ve yol haritasının İŞKUR tarafından hazırlanması ve sorumlu birimlerin belirlenmesi ve dönemsel olarak ilerlemelerin izlenmesi kritik önem arz etmektedir.

İŞKUR tarafından İşgücü Piyasasına Yönelik Yıllık Tematik Araştırmalar yapılarak teknik raporlar hazırlanacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

10. Kalkınma Planında kurumların ARGE faaliyetlerini geliştirmek için sosyal bilimler alanlarında kamu kurumlarında araştırmaların yapılmasının desteklenmesine ve bu araştırmaların niteliğinin ve etkinliğinin artırılmasına yönelik hedefler yer almaktadır.

Bu kapsamda İŞKUR tarafından yıllık olarak gerçekleştirilen tek araştırma, işgücü piyasasında işverenler çerçevesinde yürütülen İPA'lardır. Gerçekleştirilen bu araştırma

ülkemizde işgücü piyasasına yönelik önemli bilgiler sağlayarak akademik, sosyal politika, kalkınma ve ekonomi gibi pek çok alanda kullanılmaktadır.

Bu araştırmanın sağladığı faydalar ve bilgiler göz önünde bulundurularak İŞKUR tarafından gerçekleştirilecek araştırma sayısının artırılması önemli bir öncelik olmalıdır. Özellikle Y Kuşağı ve küresel eğilimler gibi gündemdeki önemli temalara ve istihdam ile ilişkili farklı tematik alanlara yönelik yapılacak araştırmalar kurumsal öğrenmenin sağlanması ve işgücü piyasasına önemli bilgilerin İŞKUR tarafından sunulmasını sağlayacaktır. Bu alanda piyasaya bilgiyi veren öncü Kurum olarak bu alanda yapılacak çalışmalara da liderlik etmesinde etkili olacaktır.

Araştırmaların yöntemleri, içerikleri ve elde edilecek sonuçların kurumsal önceliklerimize göre modellenebileceği araştırmalar ile kurumsal stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunulacak ve kurumun öncelik vereceği veya geliştirmesi gereken alanlara yönelik bilgilerin sistematik ve bilimsel yollarla tespit edilmesi sağlanacaktır.

Y Kuşağının çalışma şekilleri tercihleri, iş değiştirme eğilimleri yada daha kapsayıcı olan gençlerin istihdam eğilimleri, kırılgan grupların istihdamı veya cinsiyet ayrımını önlemeye yönelik eğilimler gibi her sene seçilecek belirli temalarda düzenli olarak yayınlanacak raporların İŞKUR'un bilimsel araştırmalar yapan, işgücü piyasasına ve bu alandan etkilenen bütün piyasa aktörlerine önemli bilgiler sunan öncü bir bilgi ve araştırma merkezi olarak örnek olmasında önemli katkılar sunacaktır.

2. İŞKUR TARAFINDAN Y KUŞAĞINA YÖNELİK YENİ AİPP'LERİN İHDAS EDİLMESİNE YÖNELİK MÜDAHALELER;

Ne İstihdamda Ne Eğitimde Olanlara (NEET) yönelik özel programlar ve uygulama planları oluşturulacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

Küresel eğilimlerde genç işsizliği tüm dünyada müdahale edilmesi ve iyileştirilmesi gereken önemli bir sorun alanı olarak görülmektedir. Bu kapsamda öncelikli politikaların ve stratejilerin geliştirilmesi gereken hedef grubun içerisinde NEET

grubundaki gençler yer almaktadır. NEET grubundaki gençler aynı zamanda Y Kuşağının alt gruplarından birisini oluşturmakta ve bu gruba özel geliştirilecek politika ve stratejilerin Y kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerinin karşılanmasında da oldukça önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Ülkemizde NEET grubundaki gençlere ilişkin veriler oldukça yeni ve sınırlı olarak üretilmekte ve henüz bu gruplara özel herhangi bir politika veya program geliştirilmediği görülmektedir. NEET grubundaki gençlere yönelik geliştirilen en iyi uygulama örneklerinin AB tarafından Gençlik Garantisi Programı kapsamında her bir ülkeye özel şekilde oluşturulduğu görülmektedir. Bu çerçevede ülkemizde model önerisi olarak geliştirilen Kurumumuzda hazırlanan bir uzmanlık tezinin yanısıra çok sınırlı sayıda çeşitli kurumların yaptığı araştırma ve çalışmalar bulunmaktadır.

Ülkemizde NEET grubundaki gençlere yönelik yapılan sınırlı sayıda araştırmalarda sunulan veya önerilen modellerin değerlendirilmesi ve bir müdahale planının hazırlanması için sistematik çalışmaların başlatılması ve bu kapsamda ilgili paydaş kuruluşlar ile işbirliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda oluşturulacak modelin Gençlik Garantisi Programı gibi kapsamlı olması, ancak geliştirilecek planların öncelikle pilot uygulamalarla denenmesi önem arz etmektedir.

Bu çerçevede İŞKUR tarafından NEET grubundaki gençlere özel bir çalışma grubu kurularak, paydaş kurumlar ile zaman kaybedilmeden ortaklaşa faaliyetlere başlanması, bu çalışma grubuna gerekli eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinin sağlanması ve ilgili programın ve mevzuatın geliştirilmesi aşamasında AB'den teknik uzman desteği sağlanmasının bu süreçlere ve oluşturulan programa oldukça katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. İŞKUR'un bu çerçevede yürüteceği çalışmalarda AB Katılım Öncesi Yardım Fonlarından faydalanarak proje geliştirebileceği de unutulmamalıdır.

Böylelikle NEET grubundaki gençlerin hem istihdam edilebilirliklerini artırmaya yönelik stratejilerin ve planların belirli bir sistematikte ele alınması sağlanacak hem de Y kuşağındaki bu grupların işgücü piyasasında aktif hale gelmeleri sağlanacaktır. Küresel eğilimlerde önemli bir alanı teşkil eden genç işsizliğinin azaltılması ve ülkemizde diğer pek çok ülkeye nazaran oldukça fazla olan NEET grubundaki gençlerin istihdama kazandırılmaları için gerekli çalışmalar da başlatılmış olacaktır.

Üniversite öğrencileri ve yeni mezunlar için Okuldan İşe Geçişi Destekleyecek Sistemler geliştirilecektir.

Açıklamalar ve Öneriler:

Y Kuşağı kapsamında ele alınan çeşitli ülkelerdeki iyi uygulama örneklerinde, üniversite öğrencilerine özel olarak geliştirilen hizmetlerin ve programların da yer aldığı görülmektedir. Özellikle erken yaşlarda başlayarak bu kuşağın beklentilerinin çözümlenmesi, becerilerinin geliştirilmesi ve istihdam edilebilirliklerinin artırılması işgücü piyasalarına sıkıntısız geçişlerinde oldukça önemli olmaktadır. İŞKUR'da üniversite öğrencilerine yönelik olarak iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri verilmekte, kariyer günleri ve istihdam fuarları düzenlenerek istihdam hizmetlerine ve işgücü piyasalarına yönelik farkındalıkları artırılmaya çalışılmakta ve stajlarını işbaşı eğitim programları ile gerçekleştirebilmeleri sağlanmaktadır.

Bu çerçevede, üniversite öğrencilerine sunulan hizmetlerin geliştirilerek özellikle okuldan işe geçiş dönemlerinde istihdam edilmelerine destek olunması için özel yaklaşımlar ve programlar oluşturulması gerekmektedir. Farklı ülkelere yönelik iyi uygulama örnekleri göz önünde bulundurulduğunda, geliştirilen programların bireyin halen öğrenci mi yoksa mezun mu olduğuna göre özelleştiği görülmektedir. Buna karşılık sunulan hizmetlerin kapsamı birçoğunda aynı özelliktedir.

Bu doğrultuda, İŞKUR tarafından yeni mezunların okuldan işe geçişte istihdam edilmelerine destek olunması için farklı aşamalardan oluşan bir sistem geliştirilebileceği değerlendirilmektedir. Bu sistemde yeni mezun üniversite öğrencilerine yönelik öncelikle yoğun bireyselleştirilmiş danışmanlık hizmetlerinin sunulması, bu aşamada yeni mezun ile çeşitli çerçevelerde derinlemesine görüşmeler ve değerlendirme çalışmaları yapılarak, iş arama, mülakat ve iş seçimlerine yönelik destek olunması sağlanacaktır. İş başvurusu yapıldıktan sonra bireye yönelik izlemeler devam edecek eğer 4 ay içinde herhangi bir işe yerleştirilemezse alternatif seçeneklerin değerlendirilmesine geçilecektir. Bu seçenekler içinde eğer yeni mezun istenen niteliklere sahip olmadığı için istihdam edilemiyorsa uygun beceri geliştirme programlarına veya beceriyi uygulamalı olarak kazanabilmeleri için işbaşı eğitim programlarına yönlendirilmesi sağlanacaktır.

Seçilecek programların öncelikli olarak yeni mezuna yönelik bireysel değerlendirmeler sonucu belirlenmesi ve en fazla 6 aylık bir süreçte bu programların bitirilmiş olması gerekmektedir. Bu programları başarı ile bitiren bireylere yönelik danışmanlık hizmetleri verilmeye devam edilecek ve istihdama yönlendirilmeleri sağlanacaktır. Bu çerçevede, işe yönlendirmelerde ve seçilecek beceri programlarında bireyin de görüşünün ve olumlu geri bildiriminin alınması önem arz etmektedir.

Üniversite öğrencileri için ise İŞKUR'un işbaşı eğitim programları özelleştirilerek, yeni bir program adı altında zorunlu staj programı kapsamına ele alınmasının uygun bir yaklaşım olduğu değerlendirilmektedir. Özelleştirilen bu staj programı için özellikle kurumsal işverenlerle işbirliklerinin geliştirilmesi ve bu işverenlerle yapılacak işbirlikleri kapsamında yıllık belirli sayıda staj kotalarının oluşturulması sağlanmalıdır.

Ayrıca bu çerçevede İŞKUR'da bir staj programı veritabanı oluşturulabileceği, bu veritabanında hem işverenlerin kayıtlarının hem de öğrencilerin kayıtlarının tutulması ve karşılıklı staj taleplerinin bu sistemde yer alması sağlanarak eşleştirme hizmetlerinin verilebileceği değerlendirilmektedir. Özellikle Y Kuşağının çalışmak istediği sektörlerde ve firmalarda bu çalışmaların öncelikli olarak gerçekleştirilmesi bu kuşağın beklentilerinin karşılanmasında ve oluşturulacak staj programlarının tercih edilmesinde önemli katkılar sağlayacaktır.

Uzun Süreli İşsizler için Sınıflandırılmış İstihdam Destek Paketleri oluşturulacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

Y kuşağı içinde yer alan uzun süreli işsizler işgücü piyasasında üzerinde özellikle durulması ve politika geliştirilmesi gereken dezavantajlı grupların en önemlilerinden bir tanesidir. Özellikle teknolojik değişim ve işgücü piyasasında beceri setlerine yönelik beklentilerin farklılaşması ile bu grupların istihdama katılım sağlaması gittikçe zorlaşmaktadır.

İŞKUR tarafından, Y kuşağındaki uzun süreli işsizler, yaş aralığı ve yeni beceri setlerini öğrenme kapasiteleri açısından öncelikli olarak politika ve programlar geliştirilmesi gereken işsiz grubunu oluşturmalıdır. Bu grubun kendi içerisinde sınıflandırılarak ve alt

gruplara ayrılarak iki farklı yaklaşım geliştirilmesinin tutarlı ve uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Politika geliştirilecek ilk uzun süreli işsiz alt grubu işsizlik ödeneği almış ve halen istihdama katılamamış Y kuşağındaki uzun süreli işsizlerden oluşacaktır. Bu gruptakilerin uzun süredir işsiz olmalarına rağmen belirli iş deneyimine ve beceri setine sahip olmaları sebebiyle işgücü piyasasında aktif hale getirilmelerinin daha kısa sürede sağlanabileceği değerlendirilmektedir. Bu alt grupta yer alan işsizlere öncelikle derinlemesine değerlendirme ve yoğun danışmanlık hizmetlerinin verilmesi gerekmektedir. İş ve meslek danışmanları tarafından sağlanacak yoğun danışmanlık aşaması sonunda bu gruptakiler için uygun eşleştirme hizmetleri sunulması ve iş başvuruları yapılması sağlanmalıdır.

Bu alt grup için danışmanlık ve başvuru döneminin en fazla 3 ay sürmesi mümkün olduğunca erken müdahale geliştirilmesini sağlayacaktır. Bu süre sonucunda eğer uzun süreli işsiz halen bir işe yerleştirilemiyorsa 2 farklı müdahale planı uygulanması önerilmektedir. Bunlardan ilki işe yerleştirilmesine engel olduğu tespit edilen ve işverenler tarafından talep edilen beceri setlerine yönelik uygun beceri geliştirme programlarına yönlendirilmeleridir.

İkinci müdahale planı ise sübvansiyon sağlanan işyerlerinden uygun kapsamda olanlar ile işbirliği sağlanarak uzun süreli işsiz Y kuşağının bu işyerinde sübvansiyonlu istihdamının sağlanmasıdır. Sübvanse edilen işyeri ile yapılacak işbirliği sözleşmesi kapsamında, işsizin becerilerinin geliştirilmesi için haftada en az 1 gün beceri geliştirme için gerekli eğitimin sunulması ve bunun yanında aktif olarak deneyim kazanmasına yönelik faaliyetlerde görevlendirilmesi teminat altına alınacaktır. İstihdam edildikten sonra bu kişinin maaşının tamamının veya bir bölümünün ve işverenin bu kişiyi çalıştırması sonucu yaşanabilecek verim kaybına yönelik olası zararlarının sübvanse edilmesi sağlanacaktır. Bu kapsamda farklı sübvansiyon seçeneklerinin de araştırılması faydalı olacaktır. En az 6, en fazla 1 yıllık planlanacak sübvansiyonlu istihdam sürecinde ve sonrasında bu kişinin izlenmesi ve süreç sonucunda tekrar danışmanlık hizmetlerinin sağlanarak uygun işlere yönlendirilmesi hedeflenmelidir.

İŞKUR'un farklı politika yaklaşımı geliştirmesi gereken ikinci uzun süreli işsiz alt grubu ise, işgücü piyasasında aktif hale getirilmesi gereken en dezavantajlı gruplardan

olan hiç işsizlik ödeneği almamış ve iş deneyimi sahibi olmayan uzun süreli işsiz Y kuşağı grubudur. Bu alt grubun eğitim, cinsiyet ve yaş gibi özelliklerine bakılarak ve danışmanlarca yapılacak derinlemesine görüşmelerden sonra öncelikli olarak işgücü piyasasında gereken temel beceri setlerini kazanmalarını sağlamak için beceri geliştirme programlarına yönlendirilmeleri gerekmektedir.

Temel becerileri kazanma süreci sonunda iş ve meslek danışmanı tarafından yapılan değerlendirme sonucunda mesleki beceri kazanması uygun görülen kişilerin mesleki eğilimleri ve yetenekleri değerlendirilerek mesleki eğitim programlarına yönlendirilmeleri sağlanmalıdır.

Bu alt grupta yer alan uzun süreli işsizlerden mesleki beceri kazanmasının oldukça zor olduğuna kanaat getirilenlerin ise TYP'nin altında nitelik gerektirmeyen gönüllü veya vasıfsız işlerde dönemsel olarak istihdam edilmelerinin sağlanarak işgücü piyasasından uzaklaşmaları engellenmelidir.

3. İŞGÜCÜ PİYASASININ ETKİNLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK MÜDAHALE EDİLMESİ GEREKEN ALANLAR:

Y kuşağının büyük bir bölümünü oluşturan ve küresel eğilimlerde üzerinde özellikle durulan gençlerin işgücü piyasasındaki pozisyonlarını güçlendirmek üzere Ulusal Genç İstihdamı Stratejisi hazırlanacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

Hem Y kuşağının büyük bir bölümünü oluşturan hem de küresel eğilimlerde üzerinde özellikle durulan gençlerin işgücü piyasasındaki dezavantajlı durumlarının ve işsizliklerinin azaltılması, istihdam edilebilirliklerini artırılmasına yönelik olarak tüm Türkiye'de sorumlu aktörlerin ve kurumların rollerinin belirlendiği, bileşenler ve eylemlere kadar inen bir ulusal strateji belgesinin oluşturulması gerekmektedir.

İŞKUR Genel Kurul Kararlarında da yer alan bu strateji belgesi ile Y Kuşağının beklentilerinin aşamalı olarak önceliklendirilerek karşılanması ve küresel eğilimleri dikkate alarak bir yol haritasının çizilmesi sağlanacaktır. Bu belgenin Ulusal İstihdam Stratejisine benzer, ancak sadece gençleri hedef alacak şekilde hazırlanarak genç işsizliği ile mücadele edilmesi için öncelikli politikaların ve sorumlulukların ilgili

olabilecek kuruluşlar ve paydaşlar nezdinde belirlenmesi, genç istihdamına yönelik çalışmaların sistematik bir şekilde yürütülmesi ve daha hedef ve sonuç odaklı eylemlerin gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.

İŞKUR'un bu strateji belgesinin hazırlanmasında etkin şekilde görev alarak bu çerçevede başarılı uygulama olarak kabul edilen uluslararası gençlik planlarını ve stratejilerini ülkeye uyumlu şekilde modellendirmesinde ve uygulamaya yönelik gerekli mevzuat arka planının oluşturulmasında aktif bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Strateji belgesinin hazırlanmasına diğer ilgili kuruluşlara liderlik ederek gençlerin öncelikli ihtiyaç alanlarını belirleme, Türkiye'deki mevcut durumu ve geliştirilmesi gereken alanları ve bu alanlara yönelik uygun planları ve programları kapsayıcı ve birbirini bütünleyen şekilde oluşturması gerekmektedir. Bu çerçevede, gençlere yönelik dünyada geliştirilen planların ve stratejilerin Y Kuşağının geleceğe hazırlanmasında ve işsizliklerinin azaltılarak istihdam edilebilirliklerinin belirli bir sistematiğe göre artırılmasında oldukça başarılı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Girişimciliği ve yenilikçi işlerin ortaya çıkmasını sağlamak üzere Girişimciler için Finansman Destek Aracı hayata geçirilecektir.

Açıklamalar ve Öneriler:

Girişimcilik, 10. Kalkınma Planı ve Ulusal İstihdam Stratejisi gibi üst politika belgelerinde özellikle desteklenen önemli bir alandır. Ayrıca, Y Kuşağının kendi işini kurma isteğinin ve eğilimlerinin oldukça yüksek olduğu ve girişimciliğin küresel eğilimlerde de ön plana çıkan esnek çalışma şekillerinden biri olduğu görülmektedir.

Bu alanı desteklemek için, İŞKUR tarafından uygulanan girişimcilik eğitim programlarının yanı sıra girişimcilerin finansal açıdan desteklenebilmesi için bir mekanizmanın geliştirilmesi hem Y Kuşağının beklentilerinin karşılanmasında hem de küresel eğilimlere uygun olarak yeni işlerin oluşturulmasında atılması gereken önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir.

Bu mekanizmanın, fonların fonu ve mikro hibe şeklinde iki farklı uygulama olarak geliştirilebileceği değerlendirilmektedir. İlkinde mevcut kapasiteleri olan daha profesyonel girişimcilerin, özellikle yeni istihdam oluşturacakların, işletmelerinin büyütülmesi veya geliştirilmesine yönelik ihtiyaç duydukları finansmanı uzun vadeli

geri ödeme ile faizsiz olarak sağlama şeklinde desteklenmesi, mikro hibenin ise daha ziyade dezavantajlı grupların iş fikirlerinin hayata geçirilmesi için karşılıksız ön finansman sağlanması şeklinde geliştirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu tür girişimcilik desteklerinin, ülkemizde benzeri finansal destekleri başarılı şekilde uygulayan kurumlar ile işbirliğinde geliştirilmesinin İŞKUR tarafından sağlanacak desteklerin daha uygun şekilde ve daha doğru hedef kitleye kullandırılmasını sağlayacağı değerlendirilmektedir. Özellikle profesyonellere yönelik sunulacak finansal destek mekanizmasının Kredi Garanti Fonu kapsamında yer alan fonlar kapsamında değerlendirilebileceği, böylelikle bu desteklerin daha yetkin şekilde yönetiminin ve denetiminin yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Ayrıca, bu desteklerden faydalanabilecek gruplardan, mesleki ve teknik eğitim mezunlarının ve Mesleki Yeterlilik Belgesine sahip olanların, eğitimleri ile uygun sektörlerde iş kurma taleplerinde veya daha önce benzeri alanda iş deneyimi olanların başvurularında önceliklendirilmelerinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Mesleki Eğitim Müfredatları geleceğin becerilerini destekleyecek şekilde geliştirilerek istihdam ile ilişkisi güçlendirilecektir.

Açıklamalar ve Öneriler:

Eğitim ile istihdam arasında ilişkinin daha etkin olarak kurulması Ulusal İstihdam Stratejisinin öncelikli alanlarından birisidir. Özellikle küresel eğilimlerde, becerilerin değişimi ile eğitim sisteminin bu becerileri geliştirecek uyumlu içeriklere ve öğretim modellerine sahip olması gerekmekte, bu nedenle işin geleceğinde değişen becerilere yönelik taleplerin karşılanabilmesi için eğitim müfredatlarının güncellenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. İŞKUR tarafından sunulan eğitim programlarının içeriğinin de bu müfredata uygun olarak uygulanması gerekmektedir.

İŞKUR'un bu kapsamda yapılacak çalışmalarda rolünü güçlendirmesi ve bu çalışmalarda etkin olarak yer alması önem arz etmektedir. Özellikte, gelecekte işgücünden beklenecek yumuşak sosyal becerilerin ve bilgi iletişim teknolojileri becerilerinin geliştirilmesi için gerekli içeriklerin hazırlanması çalışmalarına destek olunmalı, sorumlu kamu kurum ve kuruluşları ve diğer paydaş kuruluşların katılımlarının sağlanacağı ortak çalışmalar düzenlenmesine yönelik olarak harekete

geçmelidir. Böylelikle İŞKUR Y Kuşağının teknolojik gelişmelere ve değişikliklere uygun olarak eğitim ve gelişim beklentilerinin karşılanmasında ve işverenler tarafından talep edilecek gerekli becerileri kazanmalarında güncellenen eğilimlere uygun desteği sağlamış olacaktır.

Göçün olumsuz etkilerini azaltmak ve potansiyel işgücünden etkin bir şekilde yararlanmak üzere Mültecilere Yönelik Profilleme ve Beceri Geliştirme Faaliyetleri sistematik olarak yürütülecektir.

Açıklamalar ve Öneriler:

Ülkemizi son birkaç yıldır önemli derecede etkileyen mültecilere ilişkin kurumsal çalışmaların acilen yoğunlaştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut durumda işgücü piyasasının çoğunluğunu oluşturan Y kuşağına, mültecilerden oluşan dezavantajlı Y kuşağı grupları da eklenmektedir. İşin geleceğinde de önemli ekonomik ve sosyo-kültürel sonuçlara neden olacak mültecilerin toplumsal ve işgücü piyasasındaki yerini belirginleştirmek için, mültecilerin bilgileri, nitelikleri, eğitimleri, deneyimleri vs. kayıt altına alınmalı ve topluma ve işgücü piyasasına olası olumsuz etkilerin azaltılması için bu çalışmalar daha fazla geç kalınmadan pratik eylemlere ve uygulamalara dönüştürülmelidir.

Bu çerçevede İŞKUR'un özellikle çalışabilecek nüfusun toplandığı Y Kuşağı mültecilerine yönelik mevcut nitelikleri belirleme ve gereken becerileri kazandırma noktasında destekleyici faaliyetler yürütmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yerelde yürütülecek kapsamlı saha araştırmaları ile profilleme çalışmaları yapılmalı, resmi kayıt altına alınan mültecilerin aynı zamanda profilleme ile birlikte İŞKUR'a da kayıt olmaları sağlanmalıdır. Kayıt edilen mültecilere yönelik ulusal kapsamda işgücü ve toplumsal entegrasyonun birlikte sağlanacağı programlar geliştirilmelidir.

Ayrıca Y Kuşağı mültecilerinin becerilerinin işgücü piyasasına kazandırılması ve istihdamında güçlük çekilen işlere belirli bir kota kapsamında daha niteliksiz mültecilerin yönlendirilmesinin sağlanması işgücü piyasası ihtiyaçlarının karşılanmasında da faydalı olacaktır.

İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurullarının (İİMEK) etkinliği ve faaliyet alanının işlevselliği küresel eğilimleri okuyabilme ve hızlı müdahale edebilme yönünde artırılacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurullarının işlevselliğinin ve etkinliğinin artırılması Ulusal İstihdam Stratejisinde yer alan bir eylemdir. Yerel düzeyde istihdamı geliştirmeye yönelik olarak aktif aktörlerin yer aldığı bu kurulda değerlendirilecek konuların genişletilmesi ve kurulun aldığı kararların etkin şekilde uygulanmasının sağlanması için gerekli tedbirlerin uygulanmasına İŞKUR'un liderlik edebileceği değerlendirilmektedir.

İİMEK'lerde sosyal ve kamusal paydaşların katılımı ile gerçekleştirilen toplantılar sonucunda özellikle yerel ihtiyaçlar ve talepler gözetilerek yıllık mesleki eğitim programlarına yönelik planlamalar yapılmaktadır. Bu Kurul'un aynı zamanda istihdam alanındaki etkinliğini güçlendirerek yerel işgücü piyasasındaki önemli gelişmeler ve eğilimler doğrultusunda ortaklar ve paydaşlar nezdinde geliştirilecek bütün programlara ve faaliyetlere yönelik değerlendirmeler yapması, sosyal ve kamusal paydaşlar arasındaki işbirliklerinin güçlendirmesi ve teşvik etmesi, özel sektörün ihtiyaçlarına ve taleplerine ilişkin kapsayıcı çözüm önerilerinin ve özellikle Y kuşağına yönelik yerelde alternatif müdahale alanlarının geliştirilmesi için faaliyetler önermesi her toplantı gündeminde yer almalıdır.

Bu çalışmaların gerçekleştirilmesi için ayrıca, Kurul liderliğinde sene başında gerçekleştirilecek ilk toplantıda, katılımcı ve paydaş kurumların o sene içinde planladığı veya uygulayacağı bütün istihdamı artırıcı ve işsizliği önleyici kurs, proje vs. faaliyetlerinin bir arada sunulmasının sağlanarak özellikle olası tekerrür edecek faaliyetlere yönelik önceliklendirilmenin yapılması veya içeriklerin düzenlenmesi gibi çeşitli tedbirlerin alınması, sağlanabilir.

Ayrıca, İİMEK'ler kapsamında gerçekleştirilen araştırma ve analizlere, Y kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerini araştırma ve bu çerçevede işgücü piyasası analizleri yapma faaliyetlerinin de eklenebileceği değerlendirilmektedir. Bu kuşağa yönelik stratejilerin ve programların geliştirilmesi aşamasında, yerel işgücü piyasasındaki işsiz ve çalışanlardan alınan geri bildirimler de katkı sağlamış olacaktır.

Ayrıca Y kuşağına yönelik araştırmalarda yıllık eğitim programları kapsamındaki temaların ve mesleklerin de değerlendirmelerine sunularak geri bildirimlerinin alınması faydalanıcı beklentilerinin ne derece karşılandığına veya arz-talep eşleşmesine ilişkin güncel eğilimleri öğrenmeye yardımcı olacağı değerlendirilmektedir.

İŞKUR tarafından Esnek Çalışma Şekillerini Destekleyici Mekanizmalar oluşturulması çalışmalarında aktif rol üstlenilecektir.

Açıklamalar ve Öneriler:

Y Kuşağının çalışma hayatında en önemli beklentilerinden birisi esnek çalışmanın sağlanmasıdır. Küresel eğilimlerde de çalışanların sık iş değiştirme eğiliminin olması, portföy türü çalışmayı tercih etmesi ve işverenlerin de standart istihdam etme eğiliminden uzaklaşması sonucu esneklik büyük önem kazanmıştır.

10. Kalkınma Planı ve Ulusal İstihdam Stratejisinde de desteklenen esnek çalışmanın, çalışanların iş güvencesini koruyacak şekilde inşa edilmesi gerekmekte olup bu kapsamda İŞKUR'a da esnek çalışmanın kurgulanması ve uygulanması hususunda önemli destekleyici roller düşmektedir. Bu çalışma türünü destekleyecek mekanizmaların geliştirilmesi aşamalarında politika yapıcı kurumlarla ortak çalışmaların yapılması, esnek çalışmaya yönelik mevzuatın ve sistemlerin geliştirilmesi noktasında işverenler ve işgücüne yönelik yürütülecek araştırmalar ile her iki tarafının beklentilerinin ilgili çalışmalarda göz önünde bulundurulmasının sağlanması önemli destekleyici faaliyetlerdir. Ayrıca özellikle Y kuşağı için çalışma hayatına yönelik beklentilerinden önemli birini oluşturan iş ve yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik çalışan nezdinde olumlu karşılanacak uygulamaların önerilmesi bu kuşağın beklentilerinin karşılanmasında ve esnek çalışmaya yönelik olumsuz algıların kırılmasında oldukça katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda İŞKUR'a, özellikle işverenlerin ve çalışanların esnek çalışmaya ilişkin farkındalığını artırıcı faaliyetler düzenlenmesi noktasında da önemli görevler düşmektedir. Esnek çalışmayı sadece bir istihdam tipi değil çalışma yaşamında esneklik olarak değerlendirecek şekilde kamuoyu ve işgücü piyasası bilgilendirilmeli ve çalışanların mevcut haklarından mahrum etmeyecek ve iş-yaşam dengesini gözetecek yeni uygulamaların geliştirilmesine kamu istihdam kurumu olarak ön ayak olunmalıdır.

İŞKUR tarafından Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığının Azaltılması ve kadın istihdamının artırılması için destekleyici faaliyetlerin geliştirilmesi ve uygulanması sağlanacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

Küresel eğilimlerde yer alan önemli bir tema olarak cinsiyet ayrımcılığının azaltılması, kadınların her alanda etkin olarak katılımının ve temsil edilmesinin sağlanması için İŞKUR'a da önemli görevler düşmektedir. Y Kuşağının içindeki kadınların özellikle işgücüne katılımlarını artıcı ve işgücü piyasasına yönelik sunulan hizmetlerde pozitif ayrımcılığı destekleyecek şekilde hizmet sunumlarının yapılması önemli bir adım olarak görülmektedir.

Bu kapsamda, mevcut sosyal ve kültürel normlar göz önünde bulundurularak kadın istihdamında etkinliği sağlayacak girişimcilik ve işe yerleştirme faaliyetlerinin çeşitli finansal araçlar ve teşvikler ile sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca dezavantajlı gruplar içinde yer alan kadınların istihdamının artırılması için özel sektörde yönetim kadrolarına istihdam kotalarının uygulanabileceği değerlendirilmektedir. Almanya ve Fransa gibi ülkelerde bu kotaların uygulanmakta, bu çerçevede en az %30 oranında olmak üzere kota uygulamaları özellikle kamu kurumları ve büyük şirketlerde uygulanmaktadır.

İŞKUR kadınların istihdamının artırılması ve cinsiyet eşitsizliklerinin giderilmesi noktasında ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile yapılacak çalışmalarda bu tür kotaların uygulanması gibi radikal ve yenilikçi önerilerin uygulanması için harekete geçmelidir. İŞKUR'un kota uygulamalarını kendi programlarından başlatması da anlamlı olacaktır. Özellikle işgücü piyasası ile organik bağ oluşturan işbaşı eğitim programlarında kotaların uygulanması ile işverenlerin kadın istihdamı motivasyonu artırılabilecek ve ayrıca Y kuşağı kadınlarının istihdama katılımlarında önemli bir aşama kaydettirecektir.

Ayrıca, işverenlere sunulacak hizmetler arasına yıllık olarak ücretsiz düzenlenecek toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimlerinin de yer alması, bu kapsamda çalışan kurullar, kuruluşlar ve STK'lar ile işbirliği mekanizmaları kurulması, yerelde toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyici faaliyetlere özel yıllık bütçelerin tahsil edilerek yerelde uygun destekleyici ve farkındalık artırıcı programların esnek şekilde uygulanmasının sağlanacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda İŞKUR'un gerçekleştirilecek makro politika oluşturma sürecine de aktif şekilde katılım ve paydaşlar ile görev dağılımı yapılarak gerekli katkının Kurum tarafından sunulmasına ön ayak olması gerekmektedir. Diğer taraftan yerelde, İİMEK'lerde toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik güncel gündemlerin oluşturulmasına ve kurul toplantılarında bu kapsamdaki faaliyetlere yönelik kararlarının alınmasına ve özellikle Türkiye'de ilk defa oluşturulan Ulusal Kadın Eylem Planı için oluşturulan çalışma grubunun etkin olarak bu planın uygulanmasını takip etmesine ön ayak olması gerekmektedir.

Aktif Yaşlanma ve Yaşam Boyu Rehberlik uygulamaları için İŞKUR'a yönelik altyapısal hazırlıklar başlatılacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

İşin geleceğini küresel olarak etkileyen önemli bir faktörden birisi toplumların ve doğal olarak işgücünün yaşlanmasıdır. AB ülkeleri bu kapsamda öncelikli müdahale alanları ve politikaları oluşturuş, kısa ve uzun dönemli stratejiler geliştirmiştir. Türkiye'nin nüfus eğilimleri de göz önünde bulundurulduğunda nüfusun yaşlandığı ve bu nedenle işgücü piyasasında daralmaların yaşanabileceği öngörülmektedir.

Y kuşağı her ne kadar 17-37 yaş arasında olan ve çoğunluğu gençlerden oluşan bir kuşak olsa da aynı zamanda yaşlanmaya başlayan bir kuşaktır ve gelişmiş ülkelerde olduğu gibi aktif yaşlanma eğilimine yönelik politikaların ve tedbirlerin yaşlanma gerçekleşmeden hazırlanması ve uygulamaya erkenden başlaması gerekmektedir.

Aktif yaşlanmanın istihdam ayağına yönelik stratejiler geliştirmesi gereken kurum olan İŞKUR tarafından, yaşlanan nüfusun çalışabileceği işlerin belirlenmesine yönelik işgücü piyasası analizlerinin yapılması, yaşlı işgücü için uygun çalışma ortamlarının geliştirilmesine yönelik paydaş kurumlar ile ortak çalışmaların yürütülmesi, özellikle belirli alanlarda çalışan yaşlı nüfusun istihdamda aktif tutulabilmesi için istihdam programlarının ve eylem planlarının tasarlanması büyük önem arz etmektedir.

Bu kapsamda ayrıca, İŞKUR tarafından hayat boyu öğrenme kapsamında ilgili kamu kuruluşları ile işbirliklerinin geliştirilmesi ve yaşlılara özel öğrenme ve eğitim olanakları standartlarının ve yöntemlerinin belirlenerek aktif olarak istihdamda

kalmalarını destekleyecek modeller geliştirilmesi ve bu modellerin mesleki eğitim programlarına entegre edilecek şekilde hazırlıkların başlatılması gerekmektedir.

Geleceğin yaşlılarını oluşturacak Y Kuşağının sadece bugününe değil geleceğine yönelik de istihdam alanında müdahale alanlarının belirlenmesi ve olası olumsuz etkilerin bertaraf edilmesine yönelik çalışmaların başlatılması, küresel eğilimlerin İŞKUR tarafından dikkate alındığının ve bu eğilimlerle uyumlu çalışmaların yapıldığının bir göstergesi olarak önem taşımaktadır.

4. İŞKUR'DA Y KUŞAĞININ ÇALIŞMA HAYATIINA YÖNELİK BEKLENTİLERİNİN KARŞILANMASI İÇİN TEKNİK-BEŞERİ-POLİTİKA GELİŞTİRME KAPASİTENİN GELİŞTİRİLMESİ

İŞKUR'da çalışma ortamı ve şartları gözden geçirilerek gerekli iyileştirmelerin yapılması sağlanacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

Y Kuşağı için çalışma hayatına yönelik en büyük beklentilerinin içinde yer alan çalıştığı ortamına yönelik teşvik edici ve rahatlatıcı bir ortamın sağlanması önem taşımakta ve bu ortamda teknolojik ve yenilikçi sistemlerinin varlığı büyük önem taşımaktadır. Y Kuşağı, çalışma ortamında sürekli denetimin ve sert bir hiyerarşik yapının olmasını istememekte, kendi fikirlerini ve isteklerini rahatça dile getirebileceği ve sorgulayabileceği açık bir iletişim ortamında çalışmayı tercih etmektedir.

İŞKUR'daki mevcut çalışma ortamı değerlendirildiğinde öncelikle standart çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir. İş sağlığı ve güvenliği açısından sıkıntı yaratabilecek bazı alanların iyileştirilmesi, ofislerde çalışma masası ve oturulan koltuktan, ses, koku ve uygun havalandırma koşullarına kadar ergonomik çalışma ortamının sürdürülebilirliğinin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca çalışma ortamını bir bütün olarak değerlendirerek tüm işyeri binasında otopark katları, girişler, yemekhane ve teras da olmak üzere genel bir değerlendirme yapılması ve eksikliklerin tespit edildiği alanlarda iyileştirmelerin zaman kaybedilmeden gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Çalışma ortamında uygun koşulların sağlanmasından sonra çalışanlara işlerini daha iyi yürütmelerini sağlayacak ekipmanlar ve araçlar sağlanmalı, telekonferans, video konferans, web konferansı, anında mesajlaşma, sosyal medya ve diğer iletişim yöntemlerini uygun teknolojik yeterlilikte sağlayacak donanımlar ve işlerini yürütmelerinde destek sağlayacak yazılımlar sunulmalıdır. Bu kapsamdaki ihtiyaçların ve taleplerin yapılacak analizler ve talep araştırmaları ile ortaya daha net konulabileceği düşünülmektedir.

Bu tür standart çalışma koşullarının sağlanmasının yanı sıra Y Kuşağının çalışma ortamından beklediği açık iletişim kanallarının Üst Yönetim tarafından teşvik edilmesi sağlanmalıdır. Özellikle Y Kuşağındaki çalışanlar ile toplu ve özel toplantılar yapılarak fikirlerini almaları, gerçekleştirdikleri görevleri neden yaptıklarının anlatılarak benimsetilmesi, çalışma ortamına rijit denetim mekanizmalarının uygulanmasından kaçınılması, Y Kuşağı çalışanlarının beklentilerinin karşılanmasını ve iş süreçlerinde verimliliğin artırılmasını sağlayacaktır. Sürekli denetim ve kontrolün üzerlerinde olumsuz etkileri olan Y Kuşağına, sürekli kontrol altında tutulduğu algısı yaratacak uygulamaların mümkün olduğunca kısıtlanması gerekmektedir.

İŞKUR tarafından çalışanlara yönelik ek fayda sağlayacak hizmetler ve sosyal alanlar oluşturulacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

Y Kuşağı iş-yaşam dengesine özellikle dikkat eden ve bu beklentilerini karşılayabilen yerlerde çalışmayı tercih eden bir kuşaktır. Küresel istihdam eğilimleri doğrultusunda işin geleceğinde de çalışma süreleri ve yerlerinde esnekliğin gittikçe artacağı belirtilmekte, iş-yaşam dengesini destekleyen faaliyetlerin daha da yaygınlaşacağı öngörülmektedir.

İŞKUR'da özellikle Y Kuşağı çalışanlarının iş-yaşam dengesinin desteklenmesi için öncelikle kadın Y Kuşağı çalışanları için oldukça önemli olan kreş hizmetlerinin doğrudan Kurum bünyesinde verilmesi oldukça faydalı olacaktır. Aynı zamanda, 10. Kalkınma Planında da tedbir olarak verilen ve 150'den fazla olan kadın çalışanı olan kurumlar için yasal bir zorunluluk da olan kreş açılması Y kuşağı anne ve babaları için oldukça memnun edici bir uygulama olacaktır.

Kreş hizmetlerinin yanı sıra çalışanların iş baskısını ve stresini azaltacağı, diğer çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile sosyalleşebilecekleri alanların oluşturulması sadece Y Kuşağının değil, genel olarak çalışanların hepsinin beklentisidir ve önemli bir iş tatmini aracıdır. Özel sektörde kurumsal şirketlerde bu kapsamda sunulan spor salonu, dinlenme odaları, eğlence odaları, açık dinlenme alanları vb. alanlarının uygun yer sağlanması İŞKUR'da da oluşturulması, çalışanlarının ruh ve bedensel sağlıklarını düşünen bir kurum olarak İŞKUR'un hem kurum içinde hem de kurum dışında değer kazanmasını sağlayacaktır. Ayrıca işyerinde sunulan sağlık hizmetlerinin genişletilmesi ve çeşitli sigorta şirketleri ile işbirliği yapılarak özel sağlık sigortası sunulması da çalışanlar için önemli bir diğer ek fayda olacaktır. Yine benzeri kapsamda kurum dışı özel spor salonu üyeliklerinde, teknoloji firmalarında indirimler veya market çekleri gibi ek hizmetlerin sağlanması bu çerçevede yapılabilecek diğer uygulamalardan bazılarıdır.

İŞKUR'da küresel eğilimlere yönelik çalışmaların yürütülmesi ve Y kuşağına özel program ve politikaların sistematik ve kanıt odaklı yollarla geliştirilmesi için ARGE Birimi kurulacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

İşin geleceğinde eğilimler incelendiğinde ve bu eğilimler Y Kuşağının beklentileri ile ilişkilendirildiğinde kurumların gittikçe artan bir şekilde ARGE ve inovasyon yapma ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde genellikle sadece teknoloji ve ürün geliştirme alanlarında karşımıza çıkan ARGE faaliyetlerinin, sosyal politika alanlarında yeni süreçler geliştirme ve programlar oluşturma kapsamında da gerçekleştirilmesinin gerektiği değerlendirilmektedir.

İŞKUR'da bu kapsamda bir birimin ve bu birimde hedeflenen belirli alanlarda çalışacak yetkin ekip üyelerinin yer alması oldukça faydalı olacaktır. Sosyal politikaların üretilmesi ve bu politikaların yenilikçi programlar kapsamında uygulanması ve güncel eğilimlerinin önceden belirlenerek gerekli manevraların ve müdahalelerin oluşturulması için temel bilgi kaynağı sağlanan alan ARGE faaliyetleridir.

İŞKUR'da Y Kuşağı başta olmak üzere işgücü piyasalarına yönelik inovatif uygulamaların araştırılmasında sistematik ve kapsamlı olarak geliştirilmesinde, işgücü piyasasına uygun hizmet araçlarının ve istihdam programlarının daha bilimsel ve hedef

odaklı çalışmalar ile tespit edilmesi ve modellenmesinde kurulacak ARGE biriminin etkin olarak çalışması sağlanacaktır. Böylelikle Y Kuşağının beklentilerini ve küresel eğilimleri birlikte çözümleyecek ve bu gibi gündemdeki ve gelecekteki önemli alanlara daha özel şekilde yaklaşım sergileyip derinlemesine araştırma ve çalışmalar yürütebilecek kurumsal bir yapı sağlanacaktır. Ayrıca Kurum içi süreçlerin ve sistemlerinin bilimsel veriler çerçevesinde yenilenmesinde ARGE Birimi önemli bir destek mekanizması oluşturacak ve İŞKUR'un istihdam ve sosyal politika alanında ARGE faaliyetleri gerçekleştiren öncü kurum olarak öne çıkmasını sağlayacaktır.

İŞKUR tarafından çalışanlarının memnuniyetini ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı, hedef odaklı İnsan Kaynakları Stratejileri geliştirilecektir.

Açıklamalar ve Öneriler:

10. Kalkınma Planında kamu kurumlarındaki dönüşümün etkin şekilde devam ettirilmesi için işe alım, terfi ve kariyer planlama faaliyetlerinde liyakat, şeffaflık, nesnellik, kurallılık temellerinde faaliyetlerin yapılmasına özen gösterilmesi, personelin verimliliğini ve etkinliğini artırmak için etkin bir performans sisteminin oluşturulması, hizmet içi eğitimlerde yeni teknolojilerden faydalanılması, çalışanların mesleki ve temel becerilerine destek olunması gerektiği belirtilmektedir.

Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik önemli beklentilerinin arasında, çalıştıkları işyerlerinin adil terfi olanakları ve kariyer geliştirme fırsatları sunması, gösterdikleri performanslarının farkında olunması ve takdir edilmesi, motivasyonlarını artırmak için faaliyetler gerçekleştirilmesi ve tabi ki eğitim ve gelişim fırsatları sunulması yer almaktadır. Bu faaliyetlerin hayata en etkin ve uygun yollarla geçirilmesi için yönlendirici olacak Kuruma özel insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

İŞKUR'un kamu istihdam kurumu olarak diğer kamu kurumlarına da bu kapsamda iyi bir uygulama örneği sunması gerekmektedir. Bu nedenle kamudaki modern yönetim yaklaşımı dönüşümünde insan kaynakları stratejileri büyük önem arz etmektedir.

Bu kapsamda, İŞKUR'da özel sektördeki kurumsal şirketlerdeki insan kaynakları birimlerine benzer bir yapılanmanın kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut durumdaki İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı daha ağırlıklı olarak personel işlemlerinin

yapıldığı bir birim niteliği taşımakta, bu birimin, insan kaynaklarına yönelik politika ve strateji üreten, modern insan kaynakları uygulamaları oluşturan, uygulayan ve takip eden ve yukarıdaki öncelikli alanları hayata geçiren uzmanlaşmış bir yapıya dönüştürülmesi gerekmektedir.

Kurumsal olarak çoğunluğu Y kuşağından oluşan İŞKUR çalışanlarının iş tatmini sağlamak, performanslarını sağlıklı ve adaletli bir şekilde ölçebilmek, bu sonuçlara göre eğitim faaliyetleri, gelişim fırsatları ve ödüller sunmak, örgütsel bağlılıklarını artırıcı ek fayda ve hizmetler sağlamak, kısacası güncel insan kaynakları yaklaşımlarının takip edilmesi bu stratejileri geliştirebilecek gerekli kurumsal ve beşeri kapasitenin oluşturulması ile sağlanacaktır.

İŞKUR'da kariyer ve mesleki gelişim için Personel Hareketliliği sağlanacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

Y Kuşağının çalışma hayatında iş değiştirme eğilimi yüksek olup, işyerinde gelişimine yönelik sağlanan olanaklar sınırlı veya yok ise iş değiştirmeyi tercih ettiği görülmektedir. İşin geleceğinde kariyer hareketliliklerinin de değişeceği, çalışanların artık dikey kariyer yerine çoklu kariyer yollarını tercih edeceği ve farklı iş alanlarında birden fazla görev yapma eğilimin olduğu belirtilmektedir.

Bu nedenle, İŞKUR'un beşeri kapasitesinin önemli bir kısmını oluşturan Y Kuşağının da farklı görevler ve sorumluluklara yönelik hareketliliğinin sağlanması, hem gelişimlerinin desteklenmesi açısından hem de kariyerlerini geliştiren bir uygulama olarak faydalı bulunmaktadır.

Y Kuşağı çalışanlarının geri bildirimleri ve onayları da alındıktan sonra Kurum içinde veya Kurum dışında dönemsel olarak farklı görevlere atanması, yılın belirli dönemlerinde belirli süreler ile İl Müdürlüklerinde görevlendirilmeleri Kurumu bütünsel olarak tanımalarını sağlayacaktır. Aynı zamanda bu hareketlilikte gerçekleştirilen farklı görevler ve sorumluluklar Y Kuşağının becerilerinin ve kariyerlerinin gelişmesini sağlayacaktır. Özellikle, istihdam ile ilişkili alanlarda yerli ve yabancı kurumlarla işbirliklerinin geliştirilerek uzman değişimi programlarının gerçekleştirilmesi, bu kuşağın beklentilerini karşılamada ve kuruma yönelik daha bütünsel açısı kazanmalarında önemli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir.

İŞKUR'da bütün çalışanların faydalanabileceği bir Bilgi Merkezi oluşturularak politika geliştirmeye yönelik kurumsal beşeri sermaye desteklenecektir.

Açıklamalar ve Öneriler:

İŞKUR kamu istihdam kurumu olması itibariyle sunduğu hizmetler ve gerçekleştirdiği faaliyetler ile işgücü piyasasında pek çok alanı ve tarafları etkilemektedir. Küresel eğilimler açısından işin geleceğinde bilgi, kurumlar ve bireyler için en önemli unsur olmuştur. Bilginin işlenmesi ile teknoloji değişmekte ve gelişmekte, inovasyon yapılmakta ve gerekli gelişmeler ve dönüşümler yaşanmaktadır.

İŞKUR'un da istihdam alanında hizmet sunan rolünü üst basamaklara çıkaracak şekilde istihdam ile ilgili gerekli veriyi işleyen, bilgiyi üreten ve bilgi sunan bir merkez kurulması gerekmektedir.

İŞKUR'da kurulacak Bilgi Merkezi ile yapılacak araştırmalarda ve politika geliştirilmesinde bu merkezden faydalanılması sağlanacak, İŞKUR özel sektöre, kamu kurumlarına ve kamuoyuna istihdam alanında doğru ve güncel ilginin ulaşmasına katkıda bulunacaktır.

Bu Bilgi Merkezinde sosyal politika ile ilgili her türlü yayınların ve gerekli veritabanı üyeliklerinin sağlanması ve elektronik bir kütüphanenin oluşturulması oldukça faydalı olacaktır.

İŞKUR'da danışmanlık hizmetlerinin sağlıklı ve yeterli şekilde sunulabilmesi ve yeni geliştirilecek sistemlerin etkin şekilde yürütülebilmesi için personel sayısı artırılacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

İŞKUR kamu istihdam kurumu olarak ülkede istihdam alanındaki bütün kamusal hizmetleri kendi bünyesinde sunan merkezi tek kurum olma özelliği taşımakta ve tekel oluşturmaktadır. İŞKUR'un 2015-2018 yılları için Başkanlığını yürüttüğü Dünya Kamu İstihdam Kurumları Birliği (WAPES) tarafından 2015 yılında yayınlanan raporda belirtildiği üzere gelişmiş ülkelerde kamu istihdam hizmetleri sunulması kapsamında çalışan danışmanlara maksimum 100 işsiz düşerken, bu rakam ülkemizde maksimum 600 işsize kadar çıkabilmektedir.

10. Kalkınma Planında da bu çerçevedeki ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak iş ve meslek danışmanlarının sayılarının artırılması ve niteliklerinin yükseltilmesi eylemi yer almıştır. Bu eyleme yönelik olarak iş ve meslek danışmanları sayılarının, iller bazında yerel kapasite ve ihtiyaçlara yönelik kadro çalışmaları yapılarak belirlenmesi ve zaman kaybedilmeden personel sayısının artırılması gerekmektedir.

Aynı şekilde İŞKUR'daki İstihdam Uzmanı ve İstihdam Uzman Yardımcısı sayısının da yapılacak iş değerleme ve iş analizleri sonuçlarına göre politika geliştirmeyi desteklemek üzere kademeli ve sürekli olarak artırılması gerekmektedir. Böylelikle kurumsal politika yapma kapasitesinin artırılarak, yapılması önerilen yeni programların ve bununla birlikte yeni oluşturulabilecek birimlerin ve diğer faaliyetlerin sağlıklı ve etkin şekilde yürütülmesi ve izlenmesi için uzman sayılarının da artırılması gerekmektedir. Y kuşağına yönelik hizmetlerde özelleşme sağlanması ve daha derinlemesine ve hedef odaklı hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması da bu sayede kolaylaşacaktır.

İŞKUR'da Eğitim ve Gelişim Olanaklarının ve türlerinin artırılması ve bu olanakların çalışanlara daha sistematik bir şekilde yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik ücret dışındaki en önemli beklentisi çalıştığı işin ve işverenin eğitim ve gelişim olanakları sunmasıdır. Kamu kurumlarında ücret uygulamalarına yönelik değişikliklerin yapılması sınırlandırıldığı için özellikle Y kuşağının beklentilerini karşılamak üzere eğitim ve gelişim olanaklarının kurumsal olarak hizmet içi ve dışı şeklinde geniş bir yelpazede sunulması oldukça önemli bulunmaktadır.

Bu kapsamda İŞKUR tarafından eğitim ve gelişim yönetiminin etkin olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, mevcut durumdaki eğitimlerin yürütümünden sorumlu birimin yapısal olarak yenilenmesi, bu birimin uzmanlaştırılmasının sağlanması ve bu birim tarafından kurumsal eğitim ve gelişim politikalarının oluşturulması gerekmektedir.

Kurumsal eğitim ve gelişim politikalarının uygulayıcısı olarak bu birimin, eğitim ihtiyaç analizlerini yapması, eğitim ihtiyaçlarını ve kurum performans artışına katkı sağlayacak eğitimleri düzenli olarak belirlemesi gerekmektedir. Aynı zamanda sistematik ve kapsamlı bir yaklaşım geliştirebilmek için eğitim ve gelişim olanaklarına ilişkin bir veritabanı oluşturması, alternatif profesyonel ve kişisel gelişim olanakları sunmak için çeşitli yerli ve yabancı kuruluşlar, üniversiteler ve bu kapsamda hizmet sunan kurumsal şirketler ile işbirlikleri kurması da gerekmektedir.

Ayrıca pek çok özel ve kamu kurumunda da uygulanan çalışanların lisansüstü eğitimlerini desteklemek üzere çeşitli üniversiteler ile yüksek lisans ve doktora programlarına yönelik ortak program açmak için gerekli adımların atılması da özellikle Y kuşağını iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artıracak bir uygulama olacaktır.

Ayrıca, Kurum Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliğine de belirli esaslarda bu değişikliklerin ve yeniliklerin yansıtılması gerekmektedir. Çalışanların işe alımdan itibaren sadece hizmet içi değil genel kapsamda eğitilmesi ve geliştirilmesine ilişkin destek faaliyetlerin ve olanakların sunulması Y Kuşağının bu çerçevedeki en önemli beklentilerinin kurumsal olarak karşılanmasını sağlayacaktır. Bu olanakların çalışanlara düzenli olarak e-posta, portal ve benzeri kanallar ile duyurulması da fırsat eşitliğinin sağlanmasında önem arz etmektedir.

Bu kuşağın teknolojiye eğilimleri göz önünde bulundurularak Uzaktan Eğitim Sisteminin zaman kaybedilmeden uygulamaya geçirilmesi, standart eğitimlere ilişkin kitlerin oluşturulması, yıllık veya 2 yıllık eğitim katalogları hazırlanması, yenilikçi eğitim yöntemlerinin denenmesi gibi faaliyetlerin eğitim ve gelişim programlarının etkinliğini artıracağı ve Y Kuşağına daha kaliteli, sistematik, güncel eğilimlere uygun ve hedef odaklı eğitim ve gelişim olanaklarının sunulmasını sağlayacağı değerlendirilmektedir.

İŞKUR'da etkin bir Performans Değerlendirme ve Terfi Sistemi oluşturulacaktır.

Açıklamalar ve Öneriler:

Sadece Y kuşağı değil, tüm çalışanlar tarafından çalıştıkları işyerlerinde adaletli ve işleyen sistematik bir terfi sisteminin varlığı ve çalışanların performanslarının sağlıklı kriterler ve uygun bir model belirlenerek ölçülmesi, önemli beklentileri arasında yer

almaktadır. Özellikle Y kuşağının kariyer gelişiminde terfi olanakları ile ilgilenmesi ve hemen yükselme isteği olması sebebiyle bu kapsamda oluşturulacak sistemlerin adaletli, uygulanabilir ve karmaşık olmayan bir yöntem içermesi önem arz etmektedir.

İŞKUR'da terfi olanaklarının herkese aynı zamanda ve aynı kapsamda sunulamayacağı göz önünde bulundurularak iş rotasyonu yapma, ara ara farklı projelerde çalıştırma, iş zenginleştirme ve koçluk sağlama gibi kariyer gelişimini destekleyici alternatif faaliyetlerin de bu sistem içerisinde yer almasına dikkat edilmelidir. Bu faaliyetler, kariyer gelişimi ile birlikte meslek körlüğü yaşanmasının önüne geçilmesi ve farklı işlerde de uzmanlaşmayı ve bütünsel bakış açısı kazandırmayı sağlayıcı önemli destekleyici faaliyetler olarak görülmektedir.

Performans sistemleri ise çalışanların görevlerindeki etkinlikleri, hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşmadıklarını, bu süreçte beklenen performansı sergileyip sergilemediklerini değerlendiren ve genellikle insan kaynaklarının geliştirilmesi stratejisi kapsamında uygulanan, ancak kurumların beklentileri ve yapısına uygun şekilde oluşturulması en zor olan sistemlerden birisidir.

Türkiye'de özel sektörde öncelikle insan kaynaklarının önemli bir uygulaması olarak sunulan performans değerlendirme sistemleri, kamuda modern yönetim yaklaşımı ile birlikte gündeme gelmiş ve bazı kamu kurumlarında farklı içerikler ve yaklaşımlar çerçevesinde kurulmaya başlamıştır.

Özel sektörde genellikle çalışanların kurumdaki görevlerine yönelik bireysel hedefleri ile yetkinliklerinin birlikte değerlendirildiği toplu bir değerlendirme yaklaşımı uygulanmakla birlikte kamu kurumu olarak İŞKUR'da en doğru ölçeğin geliştirilmesi için kurumsal analizlerin yapılması ve bu sistem ilişkin beklentilerin hem Y kuşağı hem de yönetim tarafından açık bir şekilde ortaya koyulması gerekmektedir.

Bu sistemde değerlendirme yapacak kişilerin, değerlendirme yönteminin, içeriğinin ve süresinin, personelin bu sisteme bakış açısının ve değerlendirme sonuçlarının nasıl kullanılacağının bu sistem kurulurken belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca performans değerlendirme sistemlerinin başarılı şekilde hayata geçirilmesi, uygun kapsamda olmasının sağlanması ve sürekliliği için çalışanların bu sistem oluşturulurken etkin şekilde geri bildirimlerinin ve değerlendirmelerinin alınması gerekmektedir.

İŞKUR'da çalışan her düzeydeki personel için Motivasyon Artırıcı Faaliyetler ve Sistemler hayata geçirilecektir.

Açıklamalar ve Öneriler:

Kurumlarda çalışanların motivasyonu, görevlerinde almış oldukları sonuçları, verimliliklerini ve iş tatminlerini etkilemektedir. Y Kuşağı için motivasyon, kurumsal bağlılıklarını artırıcı önemli bir unsurdur. Özellikle işyeri sadakati daha az olan Y kuşağının yüksek iş değiştirme eğilimi göz önünde bulundurulduğunda beklentileri ile uyuşmayan işleri değiştirmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra motivasyonunu kaybeden çalışanın işlerini aksatarak veya etkin çalışmayarak getireceği gizli bir maliyet de vardır.

İşten ayrılma, yeni çalışan maliyeti ve iş aksatma maliyeti göz önünde bulundurularak İŞKUR tarafından Y Kuşağına yönelik motivasyon artıcı faaliyetlerin ve sistemlerin geliştirilmesi gerekmektedir. İŞKUR'da bu kapsamda geliştirilecek faaliyetler içerisinde, Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarını artırmaya yönelik en çok beklentiye girdikleri alanların önceliklendirilmesi faydalı olacaktır.

Bu çerçevede motivasyonlarını ve kurumsal bağlılıklarını en çok artıracak öncelikli faaliyet eğitim ve gelişim olanaklarının artırılması ve geliştirilmesidir. Bu olanakların kapsamının ve çeşidinin artırılması, herkese adil olarak sunulması önemli bir motivasyon faktörüdür. Ayrıca özel sektörde ve oldukça yeni bazı kamu kuruluşlarında uygulanmaya başlanan bazı idari izin-teknolojik ürün-plaket gibi farklı ödül türleri ile performansların ödüllendirilmesi ve anında takdir edilmesi de Y Kuşağının önemsendiğini ve yöneticilerinin kendilerine yönelik farkındalıklarını göstermesi açısından faydalı olacaktır. Bunların yanı sıra , çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, kurumda sosyal alanların artırılması ve geliştirilmesi, cazip farklı görev alanları veya sorumlulukların sunulması, inisiyatif kullanmalarının desteklenmesi, yetkilerinin ve kararlara katılımlarının artırılması, Kurum tarafından sosyal sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirilecek faaliyetlerde görevlendirilmeleri, çalışma esnekliğine yönelik beklentilerin karşılanması ve sosyal aktiviteler düzenlenmesi gibi farklı faaliyetler de önemli motivasyon artırıcı faaliyetler içinde yer almaktadır. Bu tür faaliyetler ile Y Kuşağının değer gördüğünün hissettirilmesi ve sadakat duygusunun geliştirmesinin sağlanacağı değerlendirilmektedir.

İŞKUR'da çalışanların Esnek Çalışma Eğilimleri ve beklentileri desteklenecektir.

Açıklamalar ve Öneriler:

Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerinde ve işin geleceğinde, çalışma sürelerine ve çalışılan işyerlerine yönelik esnekliğin sağlanması önemli bir eğilim olarak ortaya çıkmaktadır. 10. Kalkınma Planında da esnek çalışma biçimlerinin çalışanların haklarını gözetir biçimde yaygınlaştırılmasına yönelik bileşen bulunmaktadır.

İŞKUR, Y Kuşağı çalışanlarının beklentilerini ve küresel eğilimleri de göz önünde bulundurarak çalışma esnekliğini destekleyici bir yaklaşım benimsemelidir. Y kuşağı sıkı denetim mekanizmalarının ve yaklaşımlarının olduğu işyerleri yerine bağımsız çalışabilecekleri ve düzenli bir geri bildirim aldıkları işyerlerini tercih etmektedir.

Bu nedenle çalışanların, mesai giriş çıkış saatlerinin çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak sert bir yapıdan çıkarılması, çalışanların görevlerin içeriği ve türüne göre belirli görevlerde ve çalışanın sorumlulukları ve yetkileri de göz önünde bulundurularak özel durumlarda evden çalışılmasına olanak tanınması, bu çerçevede yer alan çalışan beklentilerinin önemli bir kısmının karşılanmasında etkili olacaktır.

İŞKUR'da çalışanlara yönelik Memnuniyet Araştırmaları yapılarak sonuçlarına yönelik eylem planları hayata geçirilecektir.

Açıklamalar ve Öneriler:

Y Kuşağı çalışanları için işlerine ve kurumsal alanlara yönelik görüşlerinin alınması oldukça önemli bir geri bildirim aracıdır. Bu çerçevede kurumlarda çalışanlara yönelik iş tatmini veya memnuniyet araştırmaları adı altında periyodik olarak araştırmalar yürütülmektedir.

İŞKUR tarafından da belirli dönemlerde düzenli olarak, stratejik yönetimin bir parçası olan ve kuruma özdenetim mekanizması sunan bu araştırmaların yapılması gerekmektedir.

Çalışan memnuniyet araştırması ile çalışanların sıkıntılı gördüğü alanlar, kurumsal ihtiyaçlar ve kuruma yönelik beklentiler de belirlenmekte, kurumun mevcut durumuna

ilişkin çalışanların bakış açısı ortaya koyulmaktadır. Genellikle yıllık olarak yapılan bu araştırmaların sonuçlarının da ilan edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda oluşturulacak eylem planları ile alınması gereken ilave tedbirler belirlenecek ve uygulamanın izlenmesi ve değişimlerin takip edilmesi sağlanacaktır.

Çalışma süresi ve yerinin esnekleştirilmesinde mesai süresi ve işi yaptığın yer yerine mesai etkinliğinin sağlanması amaçlanmalı, iş sonuçlarının ve verilen sorumlulukların tamamlaması öncelikli hedefler olarak belirlenmelidir.

EKLER

EK-1

Y KUŞAĞININ ÇALIŞMA HAYATINA YÖNELİK BEKLENTİLERİNİ KARŞILAMASI İÇİN İŞKUR'A YÖNELİK UYGULAMA PLANI ÖZETİ
İŞKUR'da Y Kuşağı ve İşin Geleceğini Etkileyen Mevcut Programların ve Uygulamaların İyileştirilmesine İlişkin Müdahale Alanları; **1.** İŞKUR tarafından yürütülen İşgücü Piyasası Araştırmaları küresel eğilimler ve işgücü piyasasının ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilecektir. **2.** İşgücü Piyasası Beklenti Araştırması yapılarak Türkiye'de İşin Geleceği Raporunun hazırlanacaktır. **3.** İŞKUR tarafından uygulanan Mesleki Eğitim Programları kapsamında Y Kuşağı başta olmak üzere işsizler ve çalışanlar açısından etkinliği izlenebilir kursların düzenlenmesi için bilimsel yöntemler ve geliştirilecektir. **4.** İŞKUR tarafından yürütülen İşbaşı Eğitim Programlarının başta Y Kuşağı başta olmak üzere işsizler ve çalışanlar için özelleştirilmesi ve etkinliğinin artırılması için geliştirilmesi sağlanacaktır. **5.** İŞKUR tarafından Y Kuşağı başta olmak üzere işsizlere ve çalışanlara sağlanan Girişimcilik Eğitim Programlarının ileri seviye programlar olarak yeniden tasarlanması ve geliştirilmesi sağlanacaktır. **6.** İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri ile İş Eşleştirme Hizmetlerinin Y Kuşağının çalışma hayatına yönelik beklentilerini karşılayacak şekilde özelleştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır. **7.** İŞKUR tarafından uygulanan Toplum Yararına Programların içerikleri ve katılım şartları geliştirilecektir. **8.** Y Kuşağına yönelik yeni ve yenilikçi uygulamaları hayata geçirmek üzere hayata geçirilecek projeler bilimsel temeller üzerine geliştirilecek ve uygulanacaktır. **9.** Y Kuşağının beklentilerini destekleyici rolünü güçlendirmek üzere İşsizlik Ödeneği geliştirilerek kapsamının genişletilmesi sağlanacaktır.

10. İŞKUR Yarım Çalışma Ödeneği uygulamasını tamamlayıcı yan destekler sağlanacaktır. **11.** İŞKUR Genel Kurul Kararlarının etkinliğinin ve gerçekleşme oranları değerlendirilmesi ile eylem planları hazırlanacak ve izlenecektir. **12.** İŞKUR tarafından İşgücü Piyasasına Yönelik Yıllık Tematik Araştırmalar yapılarak teknik raporlar hazırlanacaktır.
İŞKUR Tarafından Y Kuşağına Yönelik Yeni AİPP'lerin İhdas Edilmesi; **13.** Ne İstihdamda Ne Eğitimde Olanlara (NEET) yönelik özel programlar ve uygulama planları oluşturulacaktır. **14.** Üniversite öğrencileri ve yeni mezunlar için Okuldan İşe Geçişi Destekleyecek Sistemler geliştirilecektir. **15.** Uzun Süreli İşsizler için Sınıflandırılmış İstihdam Destek Paketleri oluşturulacaktır.
İşgücü Piyasasının Etkinleştirilmesine Yönelik Müdahale Edilmesi Gereken Alanlar; **16.** Y kuşağının büyük bir bölümünü oluşturan ve küresel eğilimlerde üzerinde özellikle durulan gençlerin işgücü piyasasındaki pozisyonlarını güçlendirmek üzere Ulusal Genç İstihdamı Stratejisi hazırlanacaktır. **17.** Girişimciliği ve yenilikçi işlerin ortaya çıkmasını sağlamak üzere Girişimciler için Finansman Destek Aracı hayata geçirilecektir. **18.** Mesleki Eğitim Müfredatları geleceğin becerilerini destekleyecek şekilde geliştirilerek istihdam ile ilişkisi güçlendirilecektir. **19.** Göçün olumsuz etkilerini azaltmak ve potansiyel işgücünden etkin bir şekilde yararlanmak üzere Mültecilere Yönelik Profilleme ve Beceri Geliştirme Faaliyetleri sistematik olarak yürütülecektir. **20.** İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurullarının (İİMEK) etkinliği ve faaliyet alanının işlevselliği küresel eğilimleri okuyabilme ve hızlı müdahale edebilme yönünde artırılacaktır. **21.** İŞKUR tarafından Esnek Çalışma Şekillerini Destekleyici Mekanizmalar

oluşturulması çalışmalarında aktif rol üstlenilecektir.

22. İŞKUR tarafından Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığının Azaltılması ve kadın istihdamının artırılması için destekleyici faaliyetlerin geliştirilmesi ve uygulanması sağlanacaktır.

23. Aktif Yaşlanma ve Yaşam Boyu Rehberlik uygulamaları için İŞKUR'a yönelik altyapısal hazırlıklar başlatılacaktır.

İŞKUR'da Y Kuşağının Çalışma Hayatına Yönelik Beklentilerinin Karşılanması İçin Teknik-Beşeri-Politika Geliştirme Kapasitenin Geliştirilmesi;

24. İŞKUR'da küresel eğilimlere yönelik çalışmaların yürütülmesi ve Y kuşağına özel program ve politikaların sistematik ve kanıt odaklı yollarla geliştirilmesi için ARGE Birimi kurulacaktır.

25. İŞKUR'da bütün çalışanların faydalanabileceği bir Bilgi Merkezi oluşturularak politika geliştirmeye yönelik kurumsal beşeri sermaye desteklenecektir.

26. İŞKUR'da danışmanlık hizmetlerinin sağlıklı ve yeterli şekilde sunulabilmesi ve yeni geliştirilecek sistemlerin etkin şekilde yürütülebilmesi için personel sayısı artırılacaktır.

27. İŞKUR tarafından çalışanlarının memnuniyetini ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı, hedef odaklı İnsan Kaynakları Stratejileri geliştirilecektir.

28. İŞKUR'da Eğitim ve Gelişim Olanaklarının ve türlerinin artırılması ve bu olanakların çalışanlara daha sistematik bir şekilde yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

29. İŞKUR'da etkin bir Performans Değerlendirme ve Terfi Sistemi oluşturulacaktır.

30. İŞKUR'da kariyer ve mesleki gelişim için Personel Hareketliliği sağlanacaktır.

31. İŞKUR'da çalışan her düzeydeki personel için Motivasyon Artırıcı Faaliyetler ve Sistemler hayata geçirilecektir.

32. İŞKUR'da çalışanların Esnek Çalışma Eğilimleri ve beklentileri desteklenecektir.

33. İŞKUR'da çalışanlara yönelik Memnuniyet Araştırmaları yapılarak sonuçlarına yönelik eylem planları hayata geçirilecektir.

34. İŞKUR'da çalışma ortamı ve şartları gözden geçirilerek gerekli iyileştirmelerin yapılması sağlanacaktır.

35. İŞKUR tarafından çalışanlara yönelik ek fayda sağlayacak hizmetler ve sosyal alanlar oluşturulacaktır.

EK-2

ANKET FORMU

Bölüm 1/2

Y KUŞAĞI İŞ HAYATI BEKLENTİ ANKETİ

Değerli Anket Katılımcısı,

Bu araştırma, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğünde yürütülmekte olan uzmanlık tezi çalışması kapsamında, Y kuşağına mensup (1980-2000 yılları arasında doğanlar) kişilerin iş yaşamına dair beklentilerini ölçümlemek için yapılmaktadır. Kişisel bilgiler anket formunda istenmemekte olup, elde edilen veriler muhafaza edilerek yalnızca araştırma amaçlı değerlendirilecek ve sonuçlar toplu olarak istatistiksel analizlere tabi tutulacaktır. Çalışmanın sonuçlarının güvenilir ve geçerli olması için tüm sorulara eksiksiz ve sizin için en uygun yanıtı vermeniz önem taşımaktadır.

Katılımınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Gökçen ÖZKAN
İstihdam Uzman Yrd.

Cinsiyet *

- Kadın
- Erkek

Yaş *

- 17 – 23
- 24 – 30
- 31 – 37

Mezuniyet *

- Lise
- MYO
- Lisans
- Yüksek Lisans ve üzeri

İş Deneyimi *

- Yok
- 0-3 yıl
- 4-10 yıl
- 10 yıl ve üzeri

Çalıştığınız sektör *

- Kamu
- Özel
- Çalışmıyorum

Meslek

Kısa yanıt metni

Şehir

Kısa yanıt metni

1. bölümden sonraki kısım Sonraki bölüme geç

Bölüm 2/2

Bölüm başlığı (isteğe bağlı)

Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra o görüşe ne kadar katıldığınızı belirtiniz. İfadelere yönelik cevaplarınızda: tamamen katılıyorsanız 5, katılıyorsanız 4, emin değilseniz 3, katılmıyorsanız 2, hiç katılmıyorsanız 1 rakamını işaretleyiniz. Belirtilen ifadelere yönelik doğru ya da yanlış cevap olmayıp önemli olan kişisel görüşünüzdür.

1. İş yerinde internet erişimimin kısıtlanmaması benim için önemlidir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

2. Kısa süre geçmiş olmasına rağmen, eğer başarılı olmuşsam terfi beklerim. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

3. Daha iyi bir maaş teklifi aldığımda, çalışmakta olduğum iş yerinden ayrılabilirim. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

4. Daha iyi bir mevki teklifi aldığımda, çalışmakta olduğum iş yerinden ayrılabilirim. *

5. Kendi işimi kurarsam, başarılı olacağıma inanıyorum. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

6. Yöneticim ile kariyerimde ilerleme düşüncemi konuşabilir, terfi talebinde bulunmak isterim. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

7. Yapmam söylenen işin neden yapmam gerektiğinin söylenmesini isterim. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

8. İş yerinde fikirlerimi özgürce ifade edebilmem önemlidir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

9. İş hayatında sıklıkla iş değiştirmekte bir sakınca görmem. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

10. İşyerinde sık sık denetim olması iş motivasyonumu olumsuz etkiler. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

11. Sürekli denetim kendimi güvenilmez ve başarısız birisiymiş gibi hissettirir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

12. Çalıştığım kurumun teknolojik bir alt yapıya sahip olması benim için önemlidir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

13. Yöneticilerimle arkadaş ilişkisi geliştirebilmek benim için önemlidir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

14. Mesai saatlerimin esnek olması benim için önemlidir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

15. Çalıştığım iş yerinde mevcut kuralları sorgulamak isterim. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

16. Çalışmalarımın ödüllendirilmesi beni motive eder. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

17. Yöneticimin verilen kararlarda fikrimi alması kendimi önemli hissettirir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

18. İş hayatımın, sosyal hayatıma engel olması beni rahatsız eder. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

19. Dış görünüşle ilgili katı kurallar beni rahatsız eder. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

20. Düzenli olarak geribildirim verilmesi benim için önemlidir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

21. Çalıştığım kurum, mevcut değişiklikleri ve yenilikleri takip ederek, kendisini güncellemelidir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

22. Sosyal ağ ortamlarını, iş yapabilmek adına kullanmakta bir sakınca görmem. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

23. Yöneticilerimin teknoloji ve diğer alanlarda donanım bakımından yeterli olmasını isterim. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

24. Çalıştığım kurumun, kariyerimi geliştirebilmem konusunda beni desteklemesini isterim. *

25. Eğitim ve öğrenme fırsatlarının verildiği bir iş ortamında çalışmak benim için önemlidir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

26. Yöneticimin bana arkadaş gibi yaklaşması, çalıştığım kurumla kalıcı bir ilişki kurarak, aidiyet duygumun gelişmesini sağlar. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

27. Görev yaptığım Şirkette, kariyerimi geliştiremeyeceğimi hissedersem, İş değişikliği yapmakta bir sakınca görmem. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

28. Çalıştığım kurumda düzenli öğrenme ve gelişim olanaklarının sunulması benim için önemlidir. *

29. Yöneticilerimin bana acemi gözüyle değil, meslektaş gözüyle baktıklarını hissetmek benim için önemlidir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

30. İşimde başarılı veya başarısız olduğuma dair geribildirim almak benim için önemlidir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

31. Çalışma ortamıma ait isteklerimi, duygu ve düşüncelerimi rahatlıkla dile getirebilirim. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

32. Kariyer konusunda oldukça hırslıyım ve çabuk yükselmek isterim. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

33. İşimle ilgili değişim ve yeniliğe açığım, eğitimin ve öğrenmenin sürekli olduğuna inanıyorum. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

34. Bürokrasi ve ciddiyetten hoşlanmam, yoğun otorite beni rahatsız eder. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

35. İşimin bir kısmını sanal ortamda ve iş yeri dışında da gerçekleştirmek isterim. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	○	○	○	○	○	Kesinlikle katılıyorum

36. Tecrübe kariyer için gerekli bir unsur değildir. *

	1	2	3	4	5

37. En çok çalışmak istediğim sektör/alan; *

- ☐ Sanayi
- ☐ Bilişim
- ☐ Turizm
- ☐ Sanat
- ☐ Tekstil
- ☐ Araştırma-Geliştirme
- ☐ Ticaret
- ☐ Sağlık
- ☐ Eğitim-Öğretim
- ☐ Gıda
- ☐ Finans
- ☐ Tarım
- ☐ Diğer...

EK-3

SPSS VERİ ANALİZİ TABLOLARI

Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Ortalama	505	1,58	5,00	4,1117	,37733	-,983	,109	4,444	,217
Valid N	505								

YAŞ

Homojenlik Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Eğitim ve Gelişim	2,787	2	506	,063
Yönetici-Yönetim	1,448	2	506	,236
Terfi	1,317	2	506	,269
Esnek Çalışma	3,663	2	506	,026
Teknoloji-Yenilik	,929	2	506	,396
İş Değiştirme	,660	2	506	,517
Girişimcilik	,214	2	506	,808
Çalışma Ortamı	,010	2	506	,990

Scheffe Testi

Dependent Variable	(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Eğitim ve Gelişim	17-23	24-30	-,31877*	,07667	,000	-,5070	-,1306
		31-37	-,29998*	,07203	,000	-,4768	-,1232
	24-30	17-23	,31877*	,07667	,000	,1306	,5070
		31-37	,01879	,05049	,933	-,1052	,1427
	31-37	17-23	,29998*	,07203	,000	,1232	,4768
		24-30	-,01879	,05049	,933	-,1427	,1052
Yönetici-Yönetim	17-23	24-30	-,22927*	,07843	,014	-,4218	-,0367
		31-37	-,20017*	,07368	,026	-,3811	-,0193
	24-30	17-23	,22927*	,07843	,014	,0367	,4218
		31-37	,02910	,05165	,853	-,0977	,1559
	31-37	17-23	,20017*	,07368	,026	,0193	,3811
		24-30	-,02910	,05165	,853	-,1559	,0977
Terfi	17-23	24-30	,24441	,10407	,064	-,0111	,4999
		31-37	,37949*	,09777	,001	,1395	,6195
	24-30	17-23	-,24441	,10407	,064	-,4999	,0111

		31-37	,13508	,06854	,144	-,0332	,3033
	31-37	17-23	-,37949*	,09777	,001	-,6195	-,1395
		24-30	-,13508	,06854	,144	-,3033	,0332

Eğitim ve Gelişim

Scheffe[a,b]

Yaş	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
17-23	62	4,4113	
31-37	284		4,7113
24-30	163		4,7301
Sig.		1,000	,962

Yönetici-Yönetim

Scheffe[a,b]

Yaş	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
17-23	62	4,1590	
31-37	284		4,3592
24-30	163		4,3883
Sig.		1,000	,915

MEZUNİYET DURUMU

Homojenlik Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Esnek Çalışma	,230	2	506	,795
Eğitim ve Gelişim	3,687	2	506	,026
Teknoloji-Yenilik	1,191	2	506	,305
İş Değiştirme	,472	2	506	,624
Girişimcilik	,407	2	506	,666
Çalışma Ortamı	,014	2	506	,986
Yönetici-Yönetim	1,410	2	506	,245
Terfi	,363	2	506	,695

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Esnek Çalışma	Between Groups	,103	2	,052	,145	,865
	Within Groups	180,680	506	,357		
	Total	180,783	508			
Eğitim ve Gelişim	Between Groups	2,588	2	1,294	4,809	,009

	Within Groups	136,158	506	,269		
	Total	138,746	508			
Teknoloji-Yenilik	Between Groups	,490	2	,245	,751	,473
	Within Groups	165,011	506	,326		
	Total	165,500	508			
İş Değiştirme	Between Groups	5,455	2	2,728	5,130	,006
	Within Groups	269,037	506	,532		
	Total	274,492	508			
Girişimcilik	Between Groups	1,727	2	,864	,734	,480
	Within Groups	595,074	506	1,176		
	Total	596,802	508			
Çalışma Ortamı	Between Groups	2,736	2	1,368	3,839	,022
	Within Groups	180,284	506	,356		
	Total	183,020	508			
Yönetici-Yönetim	Between Groups	1,252	2	,626	2,245	,107
	Within Groups	141,055	506	,279		
	Total	142,306	508			
Terfi	Between Groups	4,030	2	2,015	4,079	,017
	Within Groups	249,956	506	,494		
	Total	253,986	508			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: EğitimGelişim

Games-Howell

(I) Mezuniyet	(J) Mezuniyet	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Lise-MYO	Lisans	-,17737*	,07473	,050	-,3547	,0000
	Y.Lisans ve üzeri	-,21252*	,07681	,018	-,3947	-,0304
Lisans	Lise-MYO	,17737*	,07473	,050	,0000	,3547
	Y.Lisans ve üzeri	-,03515	,04702	,735	-,1459	,0756
Y.Lisans ve üzeri	Lise-MYO	,21252*	,07681	,018	,0304	,3947
	Lisans	,03515	,04702	,735	-,0756	,1459

İş Değiştirme

Tukey HSD[a,b]

Mezuniyet	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Lisans	297	3,3249	
Lise-MYO	84	3,3393	
Y.Lisans ve üzeri	128		3,5664
Sig.		,986	1,000

Çalışma Ortamı

Tukey HSD[a,b]

Mezuniyet	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Lisans	297	3,9657	
Y.Lisans ve üzeri	128	3,9937	
Lise-MYO	84		4,1690
Sig.		,924	1,000

Terfi Olanakları

Tukey HSD[a,b]

Mezuniyet	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Y.Lisans ve üzeri	128	3,2500	
Lisans	297	3,2870	
Lise-MYO	84		3,5119
Sig.		,905	1,000

DENEYİM SÜRESİ

Homojenlik Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Esnek Çalışma	3,932	3	505	,009
Eğitim ve Gelişim	7,815	3	505	,000
Teknoloji-Yenilik	,975	3	505	,404
İş Değiştirme	,193	3	505	,901
Girişimcilik	3,146	3	505	,025
Çalışma Ortamı	1,125	3	505	,339
Yönetici-Yönetim	2,519	3	505	,057
Terfi	,675	3	505	,568

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Esnek Çalışma	Between Groups	2,118	3	,706	1,996	,114
	Within Groups	178,665	505	,354		
	Total	180,783	508			
Eğitim ve Gelişim	Between Groups	5,274	3	1,758	6,651	,000
	Within Groups	133,473	505	,264		
	Total	138,746	508			
TeknoljiYenilik	Between Groups	,485	3	,162	,495	,686

	Within Groups	165,016	505	,327		
	Total	165,500	508			
İş Değiştirme	Between Groups	,502	3	,167	,309	,819
	Within Groups	273,990	505	,543		
	Total	274,492	508			
Girişimcilik	Between Groups	,661	3	,220	,187	,906
	Within Groups	596,141	505	1,180		
	Total	596,802	508			
Çalışma Ortamı	Between Groups	2,343	3	,781	2,183	,089
	Within Groups	180,677	505	,358		
	Total	183,020	508			
Yönetici-Yönetim	Between Groups	2,799	3	,933	3,377	,018
	Within Groups	139,507	505	,276		
	Total	142,306	508			
Terfi	Between Groups	5,637	3	1,879	3,821	,010
	Within Groups	248,348	505	,492		
	Total	253,986	508			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: **EğitimGelişim**

Games-Howell

(I) İş Deneyimi	(J) İş Deneyimi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Yok	0-3 yıl	-,35185*	,10234	,005	-,6203	-,0834
	4-10 yıl	-,31469*	,09640	,009	-,5687	-,0607
	10 yıl uzerı	-,23893	,10548	,114	-,5149	,0371
0-3 yıl	Yok	,35185*	,10234	,005	,0834	,6203
	4-10 yıl	,03716	,05240	,893	-,0990	,1733
	10 yıl uzerı	,11292	,06766	,343	-,0623	,2881
4-10 yıl	Yok	,31469*	,09640	,009	,0607	,5687
	0-3 yıl	-,03716	,05240	,893	-,1733	,0990
	10 yıl uzerı	,07577	,05829	,564	-,0751	,2266
10 yıl uzerı	Yok	,23893	,10548	,114	-,0371	,5149
	0-3 yıl	-,11292	,06766	,343	-,2881	,0623
	4-10 yıl	-,07577	,05829	,564	-,2266	,0751

Yönetici-Yönetim

Scheffe[a,b]

İş Deneyimi	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Yok	57	4,1729	
10 yıl uzerı	143	4,3027	4,3027
4-10 yıl	228		4,3847
0-3 yıl	81		4,4233
Sig.		,400	,467

Terfi

Scheffe[a,b]

İş Deneyimi	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
10 yıl uzerı	143	3,2115	
4-10 yıl	228	3,2829	3,2829
0-3 yıl	81	3,4321	3,4321
Yok	57		3,5351
Sig.		,189	,101

ÇALIŞTIĞI SEKTÖR

Homojenlik Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Esnek Çalışma	,725	2	506	,485
Eğitim ve Gelişim	3,368	2	506	,035
Teknoloji-Yenilik	,256	2	506	,774
İş Değiştirme	1,959	2	506	,142
Girişimcilik	2,628	2	506	,073
Çalışma Ortamı	1,640	2	506	,195
Yönetici-Yönetim	6,029	2	506	,003
Terfi	4,702	2	506	,009

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Esnek Çalışma	Between Groups	,286	2	,143	,402	,670
	Within Groups	180,497	506	,357		
	Total	180,783	508			
Eğitim ve Gelişim	Between Groups	4,382	2	2,191	8,252	,000
	Within Groups	134,364	506	,266		
	Total	138,746	508			

Teknoloji-Yenilik	Between Groups	2,177	2	1,088	3,372	,035
	Within Groups	163,324	506	,323		
	Total	165,500	508			
İş Değiştirme	Between Groups	1,071	2	,535	,991	,372
	Within Groups	273,421	506	,540		
	Total	274,492	508			
Girişimcilik	Between Groups	3,391	2	1,696	1,446	,237
	Within Groups	593,410	506	1,173		
	Total	596,802	508			
Çalışma Ortamı	Between Groups	1,706	2	,853	2,381	,094
	Within Groups	181,314	506	,358		
	Total	183,020	508			
Yönetici-Yönetim	Between Groups	2,918	2	1,459	5,297	,005
	Within Groups	139,388	506	,275		
	Total	142,306	508			
Terfi	Between Groups	12,598	2	6,299	13,204	,000
	Within Groups	241,387	506	,477		
	Total	253,986	508			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: **Eğitim ve Gelişim**

Games-Howell

(I) Çalıştığınız sektör	(J) Çalıştığınız sektör	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Kamu	Özel	,02173	,04874	,896	-,0930	,1364
	Calısmıyorum	,27152*	,08175	,003	,0775	,4655
Özel	Kamu	-,02173	,04874	,896	-,1364	,0930
	Calısmıyorum	,24979*	,07803	,005	,0642	,4354
Calısmıyorum	Kamu	-,27152*	,08175	,003	-,4655	-,0775
	Özel	-,24979*	,07803	,005	-,4354	-,0642

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Teknoloji-Yenilik

Scheffe[a,b]

Çalıştığınız sektör	N	Subset for alpha = 0.05
		1
Calısmıyorum	76	4,3849
Özel	252	4,4127
Kamu	181	4,5414

Sig.		,082

ANOVA

Teknoloji-Yenilik

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,177	2	1,088	3,372	,035
Within Groups	163,324	506	,323		
Total	165,500	508			

Teknoloji-Yenilik

	Çalıştığınız sektör	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Tukey HSD[a,b]	Calısmıyorum	76	4,3849
	Özel	252	4,4127
	Kamu	181	4,5414
	Sig.		,065
Scheffe[a,b]	Calısmıyorum	76	4,3849
	Özel	252	4,4127
	Kamu	181	4,5414
	Sig.		,082

GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik

N	Valid	509
	Missing	0
Mean		3,6798
Median		4,0000
Mode		3,00
Std. Deviation		1,08388
Skewness		-,445
Std. Error of Skewness		,108
Kurtosis		-,500
Std. Error of Kurtosis		,216
Minimum		1,00
Maximum		5,00

Girişimcilik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	17	3,3	3,3	3,3
	2,00	51	10,0	10,0	13,4
	3,00	151	29,7	29,7	43,0
	4,00	149	29,3	29,3	72,3
	5,00	141	27,7	27,7	100,0
	Total	509	100,0	100,0	

KAYNAKÇA

Kitaplar

Abrams Jennifer - Valerie Von Frank; "**The Multigenerational Workplace**", Corwin Press, 2014

Acılıoğlu, İnan; **İş"te Y Kuşağı**, Elma Yayınevi, Ankara, 2015

Baysal, Ayşe Can; **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basımevi, İstanbul, 1993

Erkan, Hüsnü; **Ekonomi Sosyolojisi**, Barış Yayınları, İzmir, 2000

Handy, Charles; **The Future of Work: A Guide to a Changing Society**, Basil Blackwell, Oxford, 1984

Kaynak, Tuğray; "**Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**", Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1995

Rodney P. Carlisle; **Contemporary America 1970 to Present**, Infobase Publishing, New York, 2009

Sabuncuoğlu, Zeyyat-Tuncer Tokol; **İşletme I-II**, Rota Offset, Bursa, 1997

Senbir, Hakan; **Z Zor İnsan Mı?**, Okuyan Us Yayınları, İstanbul, 2004

Türk, Aycan; **Değişimi Değiştiren Geleceği Dönüştüren Y Kuşağı**, Kafekültür Yayıncılık, İstanbul, 2017

Unay, Cafer; **Genel İktisat**, Ekin Yayınevi, 2.Baskı, Bursa, 2000

Ülgener, Sabri Fehmi; **Milli Gelir, İstihdam ve İktisadi Büyüme**, Der Yayınları, İstanbul, 1995

Makaleler

Akçomak, Semih- Burcu Gürcihan; "Türkiye İşgücü Piyasasında Mesleklerin Önemi: Hizmetler Sektörü İstihdamı, İşgücü Ve Ücret Kutuplaşması", Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Çalışma Tebliği 13/21, 2013

Aksoy, Zeynep; "**Uluslararası Göç ve Kültürlerarası İletişim**", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:5, Sayı:20, 2012

Altimier, Leslie; "**Leading a New Generation**", Newborn and Infant Nursing Reviews, Volume 6, Issue 1, March 2006

Altuntuğ, Nevriye; "**Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili**", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2012

Altuntaş, Hasan Tarık; "**Girişimcilik Destek Programlarının Aktif İstihdam Politikası Üzerindeki Etkinliği: KOSGEB Yeni Girişimcilik Programı Örneği ve TR21 Analizi1**", Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2 (04), 2016

Arslan, Aykut – Selva Staub; "**Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma**", Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İİBF Dergisi | Cilt 6, Sayı 11, 2015

Arpacıoğlu, Metin Yıldırım; "**Dünyada ve Türkiye'de Yoksulluğun Analizi**" , Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2, 2011

Arslantaş, Cem Cüneyt; "**A New Management Strategy: Outsourcing**", Yönetim Dergisi, Sayı 34, 1999

Aydoğmuş, Ceren; "**How to Satisfy Generation Y? The Roles of Personality and Emotional Intelligence**", International Review of Management and Business Research, Vol 5, Issue 4, 2016

Bakırtaş, Tahsin; "**Küresel Gelişme Modelinde Uluslararası Göç Olgusu ve Yansımaları**", Alternatif Politika, Cilt. 4, Sayı. 2, 232-261, 2012

Başgöze, Pınar- Nalan Aslıhan Bayar; "**Eko Otellerden Hizmet Satın Alımında Kuşaklar Arası Farklılaşmalar Üzerine Bir Çalışma**", Sosyoekonomi, Vol. 23(24),

2015, http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sosyoekonomi/article/view/5000113402/5000106070

Betcherman, Gordon; "**Designing Labour Market Regulations in Developing Countries**", IZA World of Labor, University of Ottawa, Canada, and IZA, Germany, 2014, https://wol.iza.org/uploads/articles/57/pdfs/designing-labor-market-regulations-in-developing-countries.pdf

Bhaduri, Amit vd.; "**Fight Against Unemployment: Rethinking Public Works Programs**", Real-World Economics Review, Issue no. 72, 174-185, 2015

Bozdağlıoğlu, E.Yasemin Uyar; "**Türkiye'de İşsizliğin Özellikleri ve İşsizlikle Mücadele Politikaları**", Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 20, 2008 http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol10_Issue20_2008/595-1630-1-PB.pdf

Bördös, Katalin -Márton Csillag- Ágota Scharle; "**What works in wage subsidies for young people: A review of issues, theory, policies and evidence**", ILO Working Paper 199, 2015, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_466538.pdf

Brignall, Stan - Sven Modell; "**An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector**", Management Accounting Research, 2000

Brown, Sky vd.; "**Generation Y in the Workplace**", Texas A&M University Research Paper, 2009, http://bush.tamu.edu/psaa/capstones/projects/2009/2009GenerationYintheWorkplace.pdf

Cekada, Tracey L.; "**Training a multigenerational workforce**", Professional Safety, 57(3), 2012

Chao, Georgia- Gardner, Philip; "**Young Adults at Work:What They Want, What They Get and How to Keep Them**", 2008, http://ceri.msu.edu/publications/pdf/yadultswk3-26-09.pdf

Christopher S. Alexander - James M. Sysko; "**I'm Gen Y, I Love Feeling Entitled, And It Shows**", Academy of Educational Leadership Journal, Volume 17, Number 4, 2013

Clark, Andrew-Fabien Postel-Vinay; "**Job Security and Job Protection**", Centre of Economic Performance Discussion Paper No 678, 2005, 1-48

Cole, Gene- Laurie Lucas- Richard Smith; "**The debut of Generation Y in the American workforce**", Journal of Business Administration, 1, 2002

Crampton Suzanne M. - John W. Hodge; "**Generation Y Unchartered Territory**", Journal of Business &Economics Research, Volume 7, N.4, April, 2009, https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewFile/2272/2320

Çağlar, Esen- Ozan Acar; "**Onuncu Kalkınma Planı Hakkında Bir Değerlendirme**", Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Değerlendirme Notu, Ağustos 2013, http://www.tepav.org.tr/upload/files/1376393421-7.Onuncu_Kalkinma_Plani_Hakkinda_Bir_Degerlendirme.pdf

Çakır, Özlem; "**Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması**", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı:31, 2008, http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi31/003%20ozlem%20cakir.pdf

Çemberci, Murat vd.; "**Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi**", Academic Journal of Information Technology Cilt 5, Sayı:15, 2014

Çivi, Emin- Tamer Çavuşgil; "**Dünya Düzeninde Güç Kazanan Ülkeler: Yükselen Ekonomiler**", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yeni Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7 Say:1, 2001

Çondur, Funda- Mehmet Bölükbaş; "**Türkiye'de İşgücü Piyasası ve Genç İşsizlik-Büyüme İlişkisi Üzerine Bir İnceleme**", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2014

Dawson, Christopher vd., "**Why Do Individuals Choose Self-Employment?**", IZA Discussion Paper, IZA DP No. 3974, 2009, http://repec.iza.org/dp3974.pdf

Deming, David J.; "**The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market**", Harvard University, NBER Working Paper No. 21473, 2015, https://scholar.harvard.edu/files/ddeming/files/deming_socialskills_aug16.pdf

Demirkaya, Harun vd.; "**Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması**", İşletme Araştırmaları Dergisi, 7/1, 2015

Deneçli, Sevda - Ceyda Deneçli; "**Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşak**", Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 2012, http://www.iku.edu.tr/userfiles/file/sanattasrim/doc/Ceyda_Denecli_Sevda_Denecli.doc

Dikili, Ali; "**Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler**", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2012, C.17

Dinççağ, Ayşegül; "**OECD Beceri Stratejisi ve UMEM Projesi**", TEPAV, 2011, http://www.tepav.org.tr/upload/files/1325252508-2.OECD_Beceri_Stratejisi_ve_UMEM_Projesi.pdf

Doerr, Annabelle vd.; "**Employment and Earnings Effects of Awarding Training Vouchers in Germany**", Centre for European Economic Research, Discussion Paper No. 14-065, 2014, https://www.wiwi.hu-berlin.de/de/professuren/quantitativ/oe/research/publications/doerr_fitzenberger_kruppe_paul_strittmatter_revision_1512.pdf

Ellen Behrstock-Sherratt Coggshall- Jane G. Coggshall; "**Realizing the Promise of Generation Y**" The Key to Changing the Teaching Profession, Volume 67, Number 8, May 2010, https://pamsinstructionaltraining.wikispaces.com/file/view/Education+Leadership+Article.pdf

Eryiğit, Süleyman; "**Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma**", Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 5 (4), 2000, http://www.kamu-is.org.tr/pdf/5411.pdf

Fidler, David; "**Future Skills**", Institute for the Future, 2014, http://actfdn.org/wp-content/uploads/2016/08/Future-Skills.pdf

Gökbayrak, Şenay; "**Uluslararası Göç ve Kalkınma Tartışmaları: Beyin Göçü Üzerine Bir İnceleme**", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 63-3, 2014

Göktaş, Pınar; "**Y Kuşağının İletişim Sorunlarının Analizi ve Çözüm Önerileri: Süleyman Demirel Üniversitesi MYO Örneği**", Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi Cilt 3, Sayı 11, Ocak 2016

Greenberger, Ellen vd.; "**Self-Entitled College Students: Contributions of Personality, Parenting and Motivational Factors**", J Youth Adolescence N:37, 2008

Günaydın, Davuthan; "İnsana Yakışır İş: Türkiye Açısından Bir Değerlendirme", The Journal of Academic Social Science Studies, No:37, 2015

Güney, Alptekin; "**İşsizlik Nedenleri Sonuçları ve Mücadele Yöntemleri**", Kamu İş, C:10, S:4/2009

Gürsoy, Doğan- Thomas, A. Maier- Christina G. Chi; "**Generational Difference: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce**", International Journal of Hospitality Management, 27, 2008

Hatch, Mark; "**Rules for Innovation in the new World of crafters, hackers and tinkerers: The Maker Movement**", McGraw Hill education

Hewlett, Sylvia Ann - Laura Sherbin - Karen Sumberg; "**How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda**", Harward Business Review, 2009, https://hbr.org/2009/07/how-gen-y-boomers-will-reshape-your-agenda

Hills, Caroline vd.; "**The impact of 'Generation Y' occupational therapy students on practice education**", Australian Occupational Theraphy Journal, 59(2), 2012

Hosseini, Mahmood; "**Crowdsourcing Definitions and Its Features: An Academic Technical Report**", 2014, http://eprints.bournemouth.ac.uk/21173/1/List%20of%20Crowdsourcing%20Definitions%20 and%20Feat ures.pdf

Islam, Aminul vd.; "**A Study on 'Generation Y' Behaviours at Workplace in Penang**", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(11): 2011

Izard Carroll, Michael D.; "**Public Sector Leaders' Strategies to Improve Employee Retention**", Walden University, Doctoral Study, 2016

İlic, Derya Kelgökmen-Buse Yalçın; "**Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları**", Journal of Yasar University, 2017

Kanbur, Aysun; "**Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları**", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, 2008

Kanca, Cenk, "**Türkiye'de İşsizlik ve İktisadi Büyüme Arasındaki Nedenselliğin Ampirik Bir Analizi**", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 21, Sayı 2, 2012

Kapız, Serap Özen; "**İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi**", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 3 Sayı: 2 Sıra: 1/No: 66, 2001

Karadeniz, Oğuz; "**Türkiye'de Atipik Çalışan Kadınlar ve Yaygın Sosyal Güvencesizlik**", Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı 2, 2011

Katz, Lawrence F.; "**Wage Subsidies for Disadvantaged**", National Bureau of Economic Research, Working Paper 5679, 1996, http://scholar.harvard.edu/files/lkatz/files/w5679.pdf

Keleş, Nihal; "**Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**" Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 2, 2011

Keeling, Sarah; "**Advising the Millennial Generation**", NACADA Journal Volume 23 (1 & 2) Spring&Fall, 2003, http://depts.washington.edu/apac/roundtable/12-05-05_millenial_generation.pdf

Kluve, Jochen; "**Active Labour Market Policies With a Focus On Youth**", European Training Foundation Working Paper, 2014, http://abdigm.meb.gov.tr/projeler/ois/egitim/017.pdf

Kuyucu, Mihalis; "**Y Kuşağı ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme**", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:13 Sayı:4950, 2014

Laird, R. D., Pettit, vd., "**Change in Parents' Monitoring Knowledge: Links with Parenting, Relationship Quality, Adolescent Beliefs, and Antisocial Behavior**", Social Development, Vol.12:2003

Latif, Hasan-Salih Serbest; "T**ürkiye'de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı**", Gençlik Araştırmaları Dergisi Yıl: 2 | Cilt: 2 | Sayı: 4 | 2014-4

Lee Ji-Yeon; "**Vocational Education and Training in Korea: Achieving the Enhancement of National Competitiveness**", Korea Research Institute for Vocational Education and Training, Report, Korea, 2014, http://www.uned.ac.cr/ocex/images/stories/SINAES_1103_%20by%20LJY%201.pdf

Lepofsky Alan; "**Digital Transformation What's the next step for your organization?**", 2017, http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_20170412_C742_Presentation_by_Alan_Lepofsky_Constellation_Research.pdf

Levickaite, Rasa; "**Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania**", LIMES, 2010

Luscombe, Jenna- Ioni Lewis- Herbert C.Biggs; "**Essential Elements for Recruitment and Retention: Generation Y**", Education and Training, 55(3), 2013

Lynch, Amy; "**Examining Generation Y & Z and Their Workplace Expectations**", ISSA Today, 2014, http://c.ymcdn.com/sites/www.ifmaoregon.org/resource/resmgr/imported/Examining%20Generation%20Y.pdf

Mangozho, Nicholas; "**Current Practices in Labour Market Information Systems Development For Human Resources Development Planning in Developed, Developing and Transition Economies**", ILO Working Paper No: 13, 2003, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_103881.pdf

Martin, Carolyn- Bruce Tulgan; "**Managing Generation Mix: Second Edition From Urgency To Opportunity**", 2006, https://downloads.hrdpressonline.com/files/7320080417162646.pdf

Marx, Ive- Dieter Vandelannoote; "**The Belgian Service Voucher Scheme**", IZA Discussion Paper No:8717, 2014, http://ftp.iza.org/dp8717.pdf

Meda, Dominique; "**The Future Of Work: The meaning value of work in Europe**", ILO Research Paper, October, 2016, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_532405.pdf

Meier, Justin-Stephen F. Austin-Mitchell Crocker; "**Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges**",The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol.6, Num. 1, 2010

Mercan, Savaş; "**İşsizlik Ödeneğinden Faydalananlara Yönelik Aktif İşgücü Piyasası Programları**", İstihdam 3İ Dergi, 20.Sayı, 2016

Na'Desh, Fonda D.; "**Grown up digital: Gen-Y implications for organizations**", Pepperdine University, ProQuest Dissertations Publishing, 2008

Ordun, Güven; "**Millennial (Gen Y) Consumer Behavior, Their Shopping Preferences and Perceptual Maps Associated With Brand Loyalty**", Canadian Social Science, 11 (4), 2015, http://www.cscanada.net/index.php/css/article/view/6697

Özdemir, Yasemin; "**Marmara Bölgesindeki Örgütlerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri**", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 22, Sayı:1, 2013

Özer, Pınar Süral vd.; "**Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma**" Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (38), 2013, Ekim

Özgenç, Ali; "**İnovasyon Yönetimi**", 2016 http://aliozgenc.typepad.com/ali_ozgenc/i%CC%87%C5%9Fin-gelece%C4%9Fi/

Özgener, Şevki; "**Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma**", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 38 Sayı, 2005

Parlaktuna, İnci; "**Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi**", Cilt: 10, Sayı: 4, 2010; http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423876917.pdf

Pekala, Nancy; "**Conquering the generational divide**" Journal of Property Management, November.-December, 2001

Preez, Winifreed Jessi Du; "**Generation Y: Incentive and Reward Schemes**", Victoria University of Wellington Master Thesis of Accounting, 2015

Reeves, Thomas C. – Eunjung Oh; "**Generational differences**", Handbook of Research on Educational Communications and Technology 3th E,. Athens, Georgia, 2008, http://www.aect.org/edtech/edition3/ER5849x_C025.fm.pdf

Rehman, Safdar; "**Employee Turnover and Retention Strategies: An Emprical Study of Public Sector Organizations in Pakistan**", Global Journal of Management and Business Research, Volume 12 Issue 1 Version 1.0, 2012, https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/8-Employee-Turnover-and-Retention-Strategies.PDF

Rollsjö, Asa; "**Attraction and Retention of Generation Y Employees**", Baltic Business School, Thesis, 2008, http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:158460/FULLTEXT01.pdf

Santos, Susan-Karen Cox, "**Workplace adjustment and intergenerational differences between matures, boomers, and Xers**", Nursing Economics; Pitman18.1, 2000

Sapancalı, Faruk; "**Yeni Dünya Düzeni ve Küresel Yoksulluk**",115 Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı:2, 2001

Saracel, Nükhet-Özlem Taşseven-Ece Kaynak; "**Türkiye'de Çalışan Y Kuşağında İşTatmini-MotivasyonİI lişkisi**", Social Sciences Research Journal, Volume 5, Issue 1, 2016

Sayın, Yusuf-Ahmet Usanmaz ve Fırat Aslangiri; "**Uluslararası Göç Olgusu ve Yol Açtığı Etkiler: Suriye Göçü Örneği**" KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 18 (31), 2016

Schofield, Carina Paine-Sue Honore; "**Generation Y and Learning**" The Ashridge Journal Winter 2009-2010, https://www.ashridge.org.uk/Media-Library/Ashridge/PDFs/Publications/GenerationYAndLearning.pdf

Seven, Ayşe; "**Doğum ve Evlat Edinme Sonrası Yarım Çalışma Ödeneği**", İstihdam 3İ Dergi, 20.Sayı, 2016

Sharma, Lavina; "**Generation Y at Workplace**", Human Resources Management Volume 5, 2012, https://www.sibm.edu/assets/pdf/generationY.pdf

Sheldrake, John, "**Charles Handy's 'The Future of Work' Revisited**", GPI Policy Paper January, 2015, http://www.gpilondon.com/wp-content/uploads/Sheldrake-Policy-Paper_Jan15.pdf

Somyürek, Sibel; "**Öğrenme Sürecinde Z Kuşağının Dikkatini Çekme: Artırılmış Gerçeklik**", Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama, Cilt:4 Sayı: 1, 2014

Spiro, Cara; "**Generation Y in the Workplace**", Defense AT&L, Vol. 35 Issue 6, 2006

Şimşek, Hasan Basri; "**Atipik İstihdam Şekillerinin Sosyal Güvenlik Sistemi Kapsamında Değerlendirilmesi**", Sosyal Güvence Dergisi / Sayı 5, http://sguz.dergipark.gov.tr/download/article-file/152179

Taejun Cho- Sujae Yoon; "**Human Resource Management, Individualism-Collectivism, and Individual Performance among Public Employees**", Seoul National University The Korean Journal of Policy Studies, Vol. 23, No. 2, 2009, http://s-space.snu.ac.kr/bitstream/10371/69824/1/kjps_23_2_57-78.pdf

Tan Shen Kian- Wan Fauziah Wan Yusoff; "**Generation X And Y And Their Work Motivation**", Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship, 2012

Taş, Yunus-Selami Özcan; "**Türkiye'de ve Dünya'da Yoksulluk Üzerine Bir Araştırma**", International Conference On Eurasian Economies, 2012, http://avekon.org/papers/544.pdf

Taş, Yunus; "**Avrupa Birliği ve Türkiye'de İşsizlik Sigortasının Sosyo - Ekonomik Açıdan Karşılaştırılması**", HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi © Cilt: 5, Yıl: 5, Sayı: 11, 2016, http://dergipark.gov.tr/download/article-file/263379

Thompson, Nicholas W.; "**Managing the Millennials: Employee Retention Strategies for Generation Y**", CMC Senior Theses, Paper 240, 2011, http://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1297&context=cmc_theses

Tolbize, Anick; "**Generational differences in the workplace**" Minneapolis, MN: University of Minnesota Research and Training Center on Community Living, 2008, http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf

Tonta, Yaşar; "**Varyans Analizi (ANOVA), Kovaryans Analizi (ANCOVA), Faktöriyel ANOVA, Çoklu Varyans Analizi (MANOVA)**", Hacettepe Üniversitesi Ders Notları, 2007, http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/fall2007/sb5002/sb5002-10-varyans-analizi.pdf

Torun, Yasemin - Canan Çetin; "**Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?**", İş ve İnsan Dergisi, Ekim 2015, Sayı 2, http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/article/view/5000128334

Tozan, Celal; "**İşsizlik Sigortası Kanunu Uygulamaları: Ücret Garanti Fonu Kısa Çalışma Ve Kısa Çalışma Ödeneği Yargıtay Kararları**", Türk-İş, 2013, http://www.turkis.org.tr/dosya/q0t5WErkgnvs.pdf

Tükel, İrem; "**Tüketimin Yeni Aktörleri:Y Kuşağı**", Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergi, 2014, http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/TuketimYeniAktorYkusagiKASIM2014.pdf

Twenge, Jean M. - Stacey M, Campell; "**Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on The Workplace**", Journal of Managerial Psychology, Volume: 23, Number: 8, 2008, http://www-personal.umich.edu/~prestos/Downloads/DC/pdfs/Redman_Sept29_TwengeCampbell2008.pdf

Uşen, Şelale; "**Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye'de Aktif Emek Piyasası Politikaları**", Çalışma ve Toplum, 2007/2

Uşan, Fatih; "**İş Kaybı Tazminatı**", Kamu--İş, C.4, S.1, 1995, http://www.kamu-is.org.tr/pdf/416.pdf

Uzun, Ayşe Meral; "**Yoksulluk Olgusu ve Dünya Bankası** " C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2003

Ünal, Ayşe; "**Avrupa'da Kısmi Çalışma ve Uygulamanın Genel Özellikleri**", Kamu-İş C:8 Sayı:5, 2005, http://www.kamu-is.org.tr/pdf/816.pdf

Williamson, Ronald - Catherine Meyer-Looze; "**Working with Gen Y Teachers: Dealing with a Changing Teacher Workforce**", Education Partnerships, 2010

Witte, James C.-Arne L. Kalleberg; "**Matching Training and Jobs: The Fit Between Vocational Education and Employment in the German Labour Market**", European Social Review, Vol 11 No:3, 1995

Wong, Melissa vd.; "**Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?**", Journal of Managerial Psychology. 23, 2008

Yanar, Rüstem-Ahmet Şahbaz; "**Gelişmekte Olan Ülkelerde Küreselleşmenin Yoksulluk ve Gelir Eşitsizliği Üzerindeki Etkileri**", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 8(3), 2013

Yelkikalan, Nazan vd.; "**Farklı Kuşakların Yönetimi**", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 8(2), 2010

Yurdagül, Halil; "**Ölçme Kuramı ve Güvenilirlik Katsayıları**", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ders Notları, http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Guvenirlik.pdfYüksekbilgili, Zeki, " Türk Tipi Y Kuşağı", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:12 Sayı:45, 2013

Yücebalkan, Benan- Barış Aksu; "**Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma**", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 5, Sayı 1, 2013

Zemke, Ron- Claire Raines-Bob Filipczak; "**Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace**", AMACOM, New York, 2000

Tezler

Abak, Handan; **Gençlerin İşsizlik Sorunu ve Mesleki Eğitimin Önemi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensititüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2009

Akgün, Tuğba; **Attraction And Retention Strategies Of Generation Y and An Application,** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015

Aktürk, Bekir; **İşsizlik Sigortası**, Yüksek Lisans Tezi, https://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor_bulten/uzmanlik_tezleri/

Ayan, Selman; **G-20 Süreci ve Aktif İstihdam Politikaları, Türkiye ve G20 Ülkelerindeki Uygulamaların Değerlendirilmesi**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Uzmanlık Tezi, 2014

Aygenoğlu, Kübra; **X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2015

Aytaş, Selin; **Avrupa Birliği ve Türkiye'de Beceri Uyuşmazlığı**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Uzmanlık Tezi, 2014

Doğan, Eda; **Türkiye'de Yoksulluğun Ölçülmesi**, Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi, 2014

Gurlaş, Muhammet Said; **Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, Nişantaşı Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2016

Hatipoğlu, Lütfiye; **Avrupa Birliği'nde Beceri Uyumsuzluğu Olgusuna Yaklaşım Perspektifinde Türkiye İş Kurumu İçin Öneriler**, Türkiye İş Kurumu Uzmanlık Tezi, 2016

İşçimen, Didem Sever; **Y Kuşağı Çalışanların İş Beklentilerinin Karşılanma Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki Bir Örnek Uygulama**, 2012, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, s.14

Mücevher, Muhammed Hamdi; **X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları: SDÜ Örneği**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2015

Öz, Ülgen; **XYZ Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi**, 2015, Atılım Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi

Özçay; Selim; **X ve Y Kuşak Çalışanlarının Birbirlerine İlişkin Algılarının İletişimlerine Etkileri**, 2015, Ufuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi

Sürücü, Mustafa; **İşsizlik, İşsizlikle Mücadelede Pasif İstihdam Politikaları: Almanya ve Türkiye Örnekleri**, Yurt Dışı İşçi Hizmetleri Uzmanlık Tezi, 2014

Şalap, Kaniye Oya; **Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2016

Thornton, Paula; "The role of career expectations on employee engagement among Generation Y in Ireland", National College of Ireland, Master Tezi, 2015, http://trap.ncirl.ie/2077/1/paulathornton.pdfToruntay, Hatice; **Takım Rolleri Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011

Yahşi, Fatma; **Küreselleşme ve İstihdam**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2007

Yavuz, Nilay; **The Use Of Non-Monetary Incentives As A Motivational Tool: A Survey Study In A Public Organization In Turkey**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Siyasi Bilimler ve Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, 2004

Yıldız, Emre; **Eğitimde ve İstihdamda Yer Almayan Gençler (NEET): Avrupa Birliği Gençlik Garanti Programı ve Türkiye İçin Öneriler**, Türkiye İş Kurumu Uzmanlık Tezi, 2016

Yiğit Seyfi, Ümmühan; **X ve Y Kuşaklarının Ruhsal Zeka Özellikleri İle Çalışma Algıları Üzerine Bir Analiz**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2016

Araştırmalar

BAREM; "**X ve Y Kuşağının İş Hayatı Beklentileri Araştırması**", 2015, http://www.barem.com.tr/wp-content/uploads/2015/09/9-10-Gen-XY.jpg

Deloitte; "**Millenial Survey**", 2017, https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html

Deloitte; "**Y Kuşağı İnovasyon Araştırması**", 2013, http://www.deloitteegitimvakfi.org.tr/UserFiles/Documents/Y_Kusagi_Inovasyon.pdf

Deloitte; "**Y Kuşağı Araştırması**", Türkiye Bulguları Raporu, 2014, http://www.deloitteegitimvakfi.org.tr/UserFiles/Documents/Deloitte%20Millennials%20Turkey%20Report%2017.01.14.pdf

GreatPlaceToWork; Global ve Lokal En İyi İşveren Listeleri, http://www.greatplacetowork.com.tr/en-yi-verenler

Ernst&Young (EY); "**Global Study on Work Life Challenges Across Generations**", Report, 2015, http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf

Hays Group; "**GEN-Y and World of Work**", Report, 2013, http://www.hays.co.uk/cs/groups/hays_common/@uk/@content/documents/webassets/hays_794024.pdf

HayGroup; "**Use reward to bridge the generation gaps and keep yur people**", Report, 2015, https://www.haygroup.com/downloads/pt/use%20reward%20to%20bridge%20the%20generation%20gaps.pdf ; Erişim Tarihi: 07/05/2017

Luxembourg Presidency of the European Union; "**Human Resources management strategies to support organizational changes**", Survey for the 44th meeting of The Directors General Responible For Public Administration Of The EU Member States, http://www.eupan.eu/files/repository/HRManagement1.pdf

Manpower Group; "**Millennial Careers:2020 Vision**", Report, 2016 http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES

ManpowerGroup; "**How Policymakers Can Boost Youth Employment**", Report, 2013, http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/d2ef580f-8cea-4e22-afcb-495998121435/How_Policymakers_Can_Boost_Youth_Employment_FINAL_09-18-12.pdf?MOD=AJPERES

Pricewaterhouse Coopers (PwC); "**A Global Generational Stud**y", Report, 2013; http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/assets/pwc-nextgen.pdf

Pricewaterhouse Coopers (PwC); "**Managing Tomorrow's People: Millennials at work – perspectives from a new generation**", Report, 2008, www.pwc.com/en-GX/gv/managing-tomorrows-people/millennials-at-work/pdf/mtp.pdf

ThinkNeuro; "**Y Kuşağı Araştırması**", 2014, http://www.connectedvivaki.com/turkiyenin-y-kusagi-arastirmasi/

Raporlar

U.S.A. National Intelligence Council; **Global Trends 2030: Macro Trends**, 2012, https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf

U.S.A. Chamber of Commerce Foundation for Education and Workforce; "**Making Youth Employment Work: Essential Elements for a Successful Strategy**", 2015, https://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/media-uploads/021927_Youth_Employment_FIN.pdf

BM; **Youth and Migration**, 2016, http://www.un.org/esa/socdev/documents/youth/fact-sheets/youth-migration.pdf

CEDEFOP; **European Sectoral Trends: the next decade**, 2016, www.cedefop.europa.eu/files/8093_en.pdf

ETF; **Young People Not In Employment, Education Or Training (Neet) An Overview In ETF Partner Countries**", 2015, http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/BFEEBA10DD412271C1257EED0035457E/$file/NEETs.pdf

European Commision; **The 2015 Ageing Report**, 2014, http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee8_en.pdf

European Political Strategy Centre; **The Future of Work Skills and Resillience for a World of Change**, 2016, http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_13.pdf

European Public Service Union; **Quality of jobs and services in the Personal care and Household Services sector in Belgium**, 2015, http://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/4Q_NationalStudy_BELGIUM_v-20150422_English.pdf

ILO; **Non-standard forms of employment**, 2015, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/meetingdocument/wcms_336934.pdf

ILO; **The Youth Guarantee in Europe: Early intervention and activation strategies**, 2015, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_544349.pdf
ILO; **World Employment Social Outlook-Trends For Youth**, 2016a; http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf
ILO; **World Employment Social Outlook,** 2016b, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf
ILO; **Women at Work Trends Report**, 2016c, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457317.pdf
ILO; **Global Wage Report 2016/17: Wage Inequality in the workplace**, 2016d, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_537846.pdf
ILO; **Social Employment Outlook**, 2017a, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541211.pdf
ILO; **World Employment Social Outlook**, 2017b, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541211.pdf
IOE; **Understanding the Future of Work**", 2016; http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_2017-02-02__IOE_Brief_on_the_Future_of_Work_-Executive_Summary__web_and_print_version_.pdf
Institute of Leadership & Management and Ashridge Business School; **Great expectations: managing Generation Y**, 2011, https://www.i-l-m.com/~/media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports_from_ILM_website/research_rpt_generation_y_july2011%20pdf.ashx
Korea Employment Information Service; "**Development and Evaluation of the Public Employment Service in South Korea**", Report, 2012, http://eng.keis.or.kr/common/proc/eng/bbs/82/fileDownLoad/28072.do
McCrindle Research; **New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation** ", 2006, http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrindle-Research_New-Generations-At-Work-attracting-recruiting-retaining-training-generation-y.pdf
Netherlands Organization for Internetional Cooperation; **NICHE strategy on Technical and Vocational Education and Training**, 2010, https://www.nuffic.nl/en/files/documents/niche-strategy-on-technical-and-vocational-education-and-training-tvet.pdf ; Erişim Tarihi: 15/05/2017
OECD; **Small Businesses, Job Creation And Growth: Facts, Obstacles And Best Practices**, 1998, https://www.oecd.org/cfe/smes/2090740.pdf
OECD; **Human Resources Management Country Profiles Germany**, 2012, https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Germany.pdf
OECD; **Local Strategies for Youth Employment Learning from Practice**, 2013a, http://www.oecd.org/cfe/leed/Local%20Strategies%20for%20Youth%20Employment%20FINAL%20FINAL.pdf
OECD; **Eğitim Politikası Genel Görünümü: Türkiye**, 2013b, https://abdigm.meb.gov.tr/projeler/ois/egitim/025.pdf
OECD; **Skills Outlook: Youth, Skills And Employability**, 2015a, http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/1-skillsoutlook2015.pdf?documentId=0901e72b81d77c93
OECD; **OECD Reviews on Local Job Creation Employment and Skills Strategies in Flanders, Belgium**, 2015b, http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/employment/employment-and-skills-strategies-in-flanders-belgium_9789264228740-en#.WS_jyeuGPIU
OECD; **Skills for a Digital World", Policy Briefon the Future of Work**, 2016a, https://www.oecd.org/els/emp/Skills-for-a-Digital-World.pdf

OECD; **Beceriler Önemlidir: Yetişkin Becerileri Araştırmasının Kapsamlı Sonuçları: Türkiye Ülke Notu**, 2016b, https://www.oecd.org/skills/piaac/Skills-Matter-Turkey-Turkish-version.pdf

OECD; **The Survey of Adult Skills**, 2016c, https://www.oecd.org/skills/piaac/The_Survey%20_of_Adult_Skills_Reader%27s_companion_Second_Edition.pdf

OECD; **Employment Outlook Turkey**, 2016d, https://www.oecd.org/turkey/Employment-Outlook-Turkey-EN.pdf

OECD; **Society At A Glance, A Spotlight on youth**, 2016e, http://www.oecd.org/about/publishing/Corrigendum-Society-at-a-Glance-2016.pdf

OECD; **International Migration Outlook**, 2016f, http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2016_migr_outlook-2016-en#.WTxWHuuGPIU

ORSAM, **Küresel Göç ve Avrupa Birliği İle Türkiye'nin Göç Politikalarının Gelişimi**, Rapor No: 123, 2012, http://www.orsam.org.tr/eski/tr/trUploads/Yazilar/Dosyalar/2012621_Rapor123tur.pdf

Pew Research Center, **Millenials: A Portrait of Generation Next**, Report, 2010, http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf

Pricewaterhouse Coopers, **Millennials at Work**, 2011, http://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf

T.C. Kalkınma Bakanlığı; **İstihdam ve Çalışma Hayatı Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, 2014, http://www.cka.org.tr/dosyalar/Ozel%20Ihtisas%20Komisyonu%20Raporlar%C4%B1/%C4%B0stihdam%20ve%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fma%20Hayat%C4%B1%20%C3%96%C4%B0K%20Raporu.pdf

The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity; **Tips to improve the interaction among the generations: Traditionalists, boomers, X'ers and nexters**, 2006, http://dhr.state.ga.us/DHR-DFCS/DHR_DFCS-Edu/Files/Communicating%20Effectively%20between%20generations.doc

Türkiye İş Kurumu; **Türkiye İPA Raporu**, 2016

UK Commision For Employment and Skills (UKCES); **The future of work: Jobs and Skills in 2030**, 2014, https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/thefutureofwork.pdf

Uluslararası Göç Örgütü (IOM); **Global Migration Trends**, 2015, http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Global-Migration-Trends-2015-Factsheet.pdf

WAPES; "**The World of Public Employment Services Challenges, capacity and outlook for public employment services in the new world of work**", 2015, http://wapes.org/en/system/files/the-world-of-public-employment-services.pdf

WB; **Impact of Migration on Economic and Social Development: A review of evidence and emerging issues**", 2010, http://siteresources.worldbank.org/TOPICS/Resources/214970-1288877981391/Migration&Development-Ratha-GFMD_2010a.pdf

WB; **Poverty and Shared Prosperity**, 2016, https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25078/9781464809583.pdf

WB; **Global Economic Prospects Report**, 2017, https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25823/9781464810169.pdf

World Employment Confederation; **The Future Of Work White Paper from the employment and recruitment industry**, 2016, http://changingworld.work/wp-content/uploads/2016/09/WEC-The-Future-of-Work-What-role-for-PrES.pdf
World Economic Forum; **Matching Skills and Labour Market Needs Building Social Partnerships for Better Skills and Better Jobs**", 2014, http://www3.weforum.org/docs/GAC/2014/WEF_GAC_Employment_MatchingSkillsLabourMarket_Report_2014.pdf
World Economic Forum; **World Gender Gap Report**, 2015, http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/economies/#economy=TUR
World Economic Forum; **The Future of Jobs- Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution**, 2016a, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
World Economic Forum; **World Gender Gap Report**, 2016b, http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/infographics/

İnternet Kaynakları

ABD Job Corps Elektronik Uygulama El Kitabı, https://eprh.jobcorps.gov/Pages/Home.aspx
Bundesangentur für Arbeit, "**Training Vouchers**", https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/EN/Benefits/FurtherTraining/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI486073
Canada's Public Policy Forum;"**Employment Challenges for Youth in a Changing Economy**", 2013, https://www.ppforum.ca/sites/default/files/Report_ENG-Final_0.pdf
Deloitte; https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/public-sector/articles/public-sectors-talent-retention-challenge.html
Ernie O. Cecilia; "**Emerging Future of Work**", 2016, http://business.inquirer.net/210149/emerging-future-work
Eurofound, https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/ atypical-work
Eurofound; "**Tackling undeclared work in Europe -Services vouchers, Belgium"**, Case Study, 2013; https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/case-studies/tackling-undeclared-work-in-europe/services-vouchers-belgium
European Commission; "**Database of Labour Market Practices"**, http://ec.europa.eu/social/PDFServlet?mode=mlpPractice&practiceId=26
European Commision, "**European Semester Thematic Fiche Public Employment Services (PES)**", 2016, http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/2016/public_employment_services_201605.pdf
European Commision, "**Public Employment Services' Contribution to EU 2020 PES 2020 Strategy"**, Output Paper, http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9690&langId=en
European Commission; "**Belgium - Service vouchers for local jobs and services"**, http://ec.europa.eu/social/PDFServlet?mode=mlpPractice&practiceId=16
European Commision; "**Active Labour Market Policies"**, European Semester Thematic Factsheet, 2016, https://ec.europa.eu/info/files/european-semester-thematic-factsheet-active-labour-market-policies-2016_en
ETF; "**Active Labour Market Policies With a Focus On Youth"**, Working Paper, 2014, http://abdigm.meb.gov.tr/projeler/ois/egitim/017.pdf
Federal Republic of Germany; "**Sixth periodic report submitted under Articles 16 and 17 of the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights 2008-2015**", 2016; http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user_upload/PDF-

Dateien/Pakte_Konventionen/ICESCR/icescr_state_report_germany_6_2016_Annex_en.pdf
GreatPlaceToWork; 2015, http://www.greatplacetowork.com.tr/yayn-ve-organizasyonlar/bloglar/655-cok-kueltuerlueluek-neden-baarldr
Habertürk 16.03.2017 Perşembe
Hürriyet 29.08.2014 Cuma
ILO, "**Vulnerable employment and poverty on the rise, Interview with ILO chief of Employment Trends Unit**", 2012, http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_120470/lang--de/index.htm
ILO, "**Key Indicators of the Labour Market; 11. Long-term unemployment**", 2015, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_422451.pdf
ILO; "**Youth guarantees: a response to the youth employment crisis?**", Fact Sheet, 2013, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_209468.pdf
ILO, "**The Youth Guarantee in Europe: Outreach strategies targeting young people neither in employment, education or training**", Working Paper, 2015, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_544350.pdf
Korean Ministry of Employment and Labour; "**Employment and Labor Policy in Korea: 2015**", White Paper on South Korean Ministry of Employment and Labor Policies, 2015
McKinsey Global Institute; "**Independent Work: Choice, Necessity and The Gig Economy**", 2016a, http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy
McKinsey Global Institute; "**People on the move: Global Migration's Impact and Opportunity**", 2016b, http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Global%20Themes/Employment%20and%20Growth/Global%20migrations%20impact%20and%20opportunity/MGI-People-on-the-Move-Executive-summary-December-2016.ashx
OECD; "**Is migration good for the economy?"**, 2014, https://www.oecd.org/migration/OECD%20Migration%20Policy%20Debates%20Numero%202.pdf
OECD, "**Strengtening Public Employment Services"**, 2015, http://g20.org.tr/wp-content/uploads/2015/11/Strengthening-Public-Employment-Services.pdf
SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi, Ders Notları; http://acan.home.uludag.edu.tr/ISTATISTIK/07.pdf
T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı; "**Ulusal İstihdam Stratejisi Ortaya Çıkış Süreci**", http://www.uis.gov.tr/uis/UisHakkinda
Toronto Board of Trade Canada; "**Employer's Resource Directory: Helping Businesses Leverage Foreign Trained Professional Talent**", https://portal.careeredge.ca/storage/resources/85452975-0bfe-498b-b7b1-b1f84892deb3.pdf
Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu; "**Nisan 2017 Açlık ve Yoksulluk Sınırı**", Haber Bülteni, http://www.turkis.org.tr/dosya/6nbAHWZlaKe2.pdf
Türkiye'de Y Kuşağına Yönelik İK Strateji ve Uygulamaları, http://www.motivaspirin.org/turkiyede-y-kusagina-yonelik-ik-strateji-ve-uygulamalari/
Türkiye İş Kurumu; "**İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri"**, http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isarayan/danismanlik.aspx
Türkiye İş Kurumu; "**Toplum Yararına Programlar"**, http://www.iskur.gov.tr/isarayan/typ.aspx
http://www.cisco.com/c/dam/en_us/training-events/netacad/us-can/docs/stories/Model-FY09-FEDERAL-DoL-JobCorps-2-6-09.pdfhttps://reachskills.org.uk/knowledge-centre/support-volunteers/introduction-voluntary-sector/what-voluntary-sector

University of Warwick Institut for Employment, "**Young people, employment programmes and the new deal**", Research Bulletin, Number 49, 1999, https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/ier/publications/bulletins/ier49.pdf
Wan He-Daniel Goodkind-Paul Kowa; "**An Aging World: 2015**", 2016, https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2016/demo/p95-16-1.pdf
http://www.relocatemagazine.com/mobility-industry
https://en.wikipedia.org/wiki/Millennials#cite_note-4
http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/High-tech_statistics_-_employment
https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en
http://www.ilo.org/ilostat-files/Documents/description_UR_EN.pdf
https://www.imf.org/external/np/exr/facts/pdf/prsp.pdf
http://www.isguc.org/?p=article&id=66&cilt=3&sayi=2&yil=2001
http://www.izgorenakademi.com/index.php/company-blog/item/438-y-kusagi-ve-calisma-hayati
http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html
https://www.technologyreview.com/s/513716/additive-manufacturing
https://tr.wikipedia.org/wiki/Y_nesli
https://tr.wikipedia.org/wiki/Fab_lab
http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/temel_kavramlar.html
http://www.populationpyramid.net/world/2016/
https://www.upwork.com/about/
http://www.un.org/sustainabledevelopment/
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/fast-facts/english/FF-Poverty-Reduction.pdf

Planlar

BM; **Binyıl Kalkınma Hedefleri**, 2015, http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf
G20; **Employment Plan 2014 Germany**, 2014, https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Internationales/g20-employmentplan-germany.pdf?__blob=publicationFile
T.C. Kalkınma Bakanlığı; **10. Kalkınma Planı 2014-2018**, http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1.pdf
Latvia **The National Youth Guarantee Implementation Plan 2014-2018 (YGIP)**", 2014, http://www.garanziagiovani.gov.it/Documentazione/Documents/Piano-di-attuazione-Youth%20Guarantee-Lettonia.pdf

İstatistikler

EUROSTAT İstatistikleri; http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do;
CEDEFOP İstihdam İstatistikleri; http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/data-visualisations/employment-trends
WB İstatistikleri; http://databank.worldbank.org/
OECD İstatistikleri; https://data.oecd.org/emp/
TÜİK İstatistikleri; www.tuik.gov.tr
TÜİK Yoksulluk Çalışması; http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21867

Mevzuat

4046 Sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun
European Union Council; **Council Recommendation of 22 April 2013 on establishing a Youth Guarantee** 2013, http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013H0426(01)&from=EN
İngiltere Ajans Çalışanları Yönetmeliği; 2010, http://www.legislation.gov.uk/uksi/2010/93/pdfs/uksi_20100093_en.pdf
Türkiye İş Kurumu Kanunu
Türkiye İş Kurumu Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği

Diğer

Government of Canada; "**Canada Youth Employment Strategy"**, https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/funding/youth-employment-strategy.html
Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü; "**Toplumsal Cinsiyet Eşitliği",** Proje Kitabı, 2008, http://kadininstatusu.aile.gov.tr/data/542a8e0b369dc31550b3ac30/Toplumsal%20Cinsiyet%20Esitligi.pdf
Randstad; "**Global Employers' Workshop on the Future of Work**", Madrid, 29 - 30 March; http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_20170604_C742_ANNEX_Annemarie_Muntz_Slides_IOE_FoW_panel_Madrid_29_March_2017.pdf
T.C. Çalışma Bakanlığı; **Ulusal İstihdam Stratejisi 2014-2023**, http://www.uis.gov.tr/media/1370/uis-2014-2023.pdf
Türk Dil Kurumu Sözlüğü
Türkiye İş Kurumu; "**Sektörel Yatırım Alanlarında Genç İstihdamının Desteklenmesi Hibe Programı Hibe Başvurusu İçin Rehber**", 2012
Türkiye İş Kurumu; "**Engelli ve Eski Hükümlülere Yönelik Proje Destekleri Başvuru Rehberi**", 2017/2
Türkiye İş Kurumu; **Stratejik Plan 2013-2017**
Türkiye İş Kurumu; **6. Genel Kurul Kararları**, 2011
Türkiye İş Kurumu; **7. Genel Kurul Kararları**, 2013
Türkiye İş Kurumu; **8. Genel Kurul Kararları**, 2015

ÖZGEÇMİŞ

Gökçen ÖZKAN, 03.09.1981 yılında Malatya'da doğdu. Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünden 2004 yılında mezun oldu. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümünde yüksek lisans yaptı. Halen İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümünde doktorasına devam etmektedir.

2004-2006 yılları arasından Poyraz Danışmanlık İstanbul'da Jr. Yönetim Danışmanı, 2006-2009 yılları arasında Petkim Petrokimya Holding A.Ş.'de İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Sorumlusu, 2009-2014 yılları arasında Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda Kıdemli Yerinde Kontrol ve Proje Uzmanı olarak görev yaptı. 2014 yılından beri Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü'nde İstihdam Uzman Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.