

Farklı Kuşaklardan Hemşirelerle Çalışmak ve Hemşireleri Yönetmek İçin İpuçları

Tips for Working with Nurses from Different Generations

Şehrinaz Polat ^{ID}

İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi, İstanbul, Türkiye

ÖZ

Kuşak kavramı, belirli zaman dilimlerinde dünyaya gelen insanların benzer çevresel koşullar ve olaylardan etkilenerek bazı ortak özellikler gösterdikleri görüşünden yola çıkılarak oluşturulmuştur. Genel olarak sessiz kuşak (sessizler/Veteran) 1925-1945, savaş sonrası kuşağı (patlama kuşağı/BabyBoomer) 1946-1960, X kuşağı 1961-1980 arasında, Y kuşağı ise 1981'den itibaren doğan insanlardan oluşmaktadır. Yönetici hemşirelerin kuşaklar hakkında bilgi sahibi olması, farkındalıklarının artması, yönetiminden sorumlu olduğu hemşire grubunu kurumun amaçlarına yönlendirebilmesi, etkili ekipler oluşturması, kuruma ve mesleğe bağlı hemşirelere sahip olması ve hasta bakımını en üst seviyeye getirmek amacıyla hemşirelerin farklılıklarından ve benzerliklerinden yararlanması gerekmektedir. Bu derlemede kuşakların genel özelliklerine ve çalışma yaşamını kolaylaştıracak bazı ipuçlarına değinilmektedir.

Anahtar kelimeler: Hemşirelik, sessiz kuşak, savaş sonrası kuşağı, x kuşağı, y kuşağı

ABSTRACT

The concept of generation was created by the idea that people who come to the world in certain time periods are affected by similar environmental conditions and events and have some common characteristics. In general it has been reported that the Veteran (silent) generation consists of people born from 1925-1945, baby boomers from 1946-1960, X from 1961-1980, and Y from 1981. It is important for the administrative nurses to benefit from the differences and similarities of the nurses in order to have knowledge about generations, to raise awareness, to direct the nursing staff under their own responsibility to the purposes of the institution, to have a nursing staff that are dedicated to the institution, and the nursing profession, to bring the patient care to the highest level. In this review, the general characteristics of the generations have been addressed and some tips which will facilitate the working life have been mentioned.

Keywords: Nursing, veterans, baby boomers, x generation, y generation

GİRİŞ

Kuşak (generation) terimi Latince “generatio-onis” teriminden gelmekte ve tarihin belirli zaman diliminde doğmuş, benzer yaş gruplarındaki insan gruplarını tanımlamaktadır. Her insan kendisiyle benzer yaşamlar yaşayacak bir topluluğun içine doğmakta ve bu topluluğun yaşadığı yaşam kuşaklarının belirgin özelliklerini şekillendirmede rol üstlenmektedir (Carver ve Candela, 2008). Her kuşağın bireylerinin kendine özgü nitelikleri bulunurken, ortak deneyimler sonucu bazı ortak bakış açıları ve davranışlar da kazanılmaktadır. Örneğin, siyaset, iş yaşamı, kültür bazı ortak eğilimler oluşturmakta ve bu eğilimler de davranışları ve bakış açılarını etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler de bir kuşağın şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Yeaton, 2008). Kısa zaman dilimlerinin bile kültürel olarak birçok farklılık yaratmasına karşın, genel olarak bir kuşak 20 yıllık bir dönem olarak kabul edilmektedir. Kuşakların demografik özellikleri insanların gereksinimlerini, değerlerini, davranışlarını, beklentilerini belirlemektedir (Takaseve ark., 2009; Weingarten, 2009). Her kuşağın kendine özgü bir dünya görüşü bulunmakta olup, bu görüş çalışılan kurum, diğer insanlarla olan iletişimi ve onlara verilen değeri etkilemektedir (Peck ve ark., 2011). Her kuşağın kolayca tanımlanabilen değerleri, kültürel farklılıkları, düşünce tarzları ve davranış biçimleri bulunmaktadır (Palese ve ark.,

Geliş Tarihi / Arrival Date: 11.08.2017

Kabul tarihi / Date of Acceptance: 18.01.2018

İletişim / Corresponding author: Şehrinaz Polat

E-posta / E-mail: sehrinaz.polat@gmail.com

Yazarların ORCID IDs bilgileri:

Ş.P. 0000-0002-1884-897X

doi:10.5222/SHYD.2018.048

2006). Hemşirenin yer aldığı kuşağın tavırları ve inançları hemşirenin çalışma alışkanlıklarını, bakımdaki rolünü ve beklentilerini şekillendirmektedir (Hendricks ve Cope, 2013).

Günümüzde çalışma konusunda farklı yaklaşımları olan dört kuşaktan da hemşirenin görev yapmakta olduğu görülmektedir. Bu kuşaklar: sessiz kuşak, savaş sonrası kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Duchscher ve Cowin, 2004; Carver ve Candela, 2008; Crampton ve Hodge, 2009; Hendricksve Cope, 2013). Günümüzde kuşaksal değerleri nedeniyle çeşitli dünya görüşüne ve bakış açısına sahip dört farklı kuşaktan hemşirenin çalışmasıyla ortaya çıkan yaş farkı, hastane gibi stresli ve karışık bir ortamında etkisiyle, çalışma ortamında birçok zorluğa, yöneticilerle çatışmalara vb. neden olabilmektedir. Farklı düşünen ve davranan, iletişim, bağlılık ve dengeleme konusunda farklı düşüncede olan hemşirelerle çalışmak iş ortamını daha da karmaşıklaştırmaktadır (Weingarten, 2009; Hahn, 2011; Chung ve Fitzsimons, 2013; Hendricks ve Cope, 2013).

Sağlık kuruluşunda hizmetin devamlılığını sağlayabilmek için her kuşağın bakış açısını anlayabilmek gereklidir. Sağlık hizmetlerinde birbirine sıkı bağlılık gerektiren çalışma ortamı hemşirelerin işe devamlılığını artırmanın yanı sıra sağlık hizmetlerinden yararlanan kişiler açısından da önemlidir (Peck ve ark., 2011). Çok kuşaklı çalışma ortamında, kuşakların özelliklerini bilmek, her birini anlamak, potansiyel çatışma konularına ışık tutabilmenin yanı sıra işe alma ve çalışanları elde tutabilme stratejileri ile rehberlik ve motivasyonla ilgili stratejilere de farklı bakış açıları kazandırmaktadır (Duchscher ve Cowin, 2004; Hendricks ve Cope, 2013). Kuşak farklılıklarını benimseyen, her kuşağın birbirinin deneyimlerinden, bilgilerinden yararlanmasına olanak sağlayan ve hemşirelerin bireysel gelişimine katkıda bulunan yöneticiler, birbirine daha bağlı ve işbirlikçi ekipler oluşturabilmektedir (Wolf ve ark., 2010; Hahn, 2011; Peck ve ark., 2011; Hendricks ve Cope, 2013). Bu çalışmada, farklı kuşaktan hemşirelerin benzer ve farklı yönleri tanıtilerek, bu hemşirelerin nasıl yönlendirilebileceklerine ilişkin ipuçlarının verilmesi amaçlanmıştır.

Kuşakların Özellikleri ve Yöneticiler için İpuçları

Çalışmada, sessiz kuşak, savaş sonrası kuşağı, X ve Y kuşağı hakkında bilgi verilmiş olup, Z kuşağının henüz hemşirelik alanında bulunmaması nedeniyle değinilmemiştir. Sessizler, savaş sonrası kuşağı ve X kuşağı hakkında daha genel bilgiler verilirken, çalışma yaşamındaki en genç kuşağın Y kuşağı olması ve Y kuşağı hemşirelerinin uzun yıllar sağlık sektöründe yer alacak olması nedeniyle bu kuşağın özellikleri daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Sessiz Kuşağın (Veteran) Özellikleri ve Yöneticiler için İpuçları

Yazarlar tarafından bu kuşak, 1925-1945 yılları arasında (Crampton ve Hodge, 2009), 1925-1942 yılları arasında (Hill, 2004) ya da 1922-1945 yılları arasında doğanları (Weingarten, 2009) tanımlanmaktadır. Sessizler borsanın çöküşünü görmüş, büyük buhran döneminde yaşamış ve iki dünya savaşı atlattığı, yokluk ve kıtlık içerisinde yaşamış bir kuşaktır. Bu kuşağın birçoğu ailenin geçimini babanın sağladığı ailelerde yetişmişlerdir (Hill, 2004; Crampton ve Hodge, 2009).

Bu kuşak; kurallara ve otoriteye saygılı, disiplinli olmaya yatkındır, emirlere itaat eder, hiyerarşiye inanır, hiyerarşi yanlısı ve disiplinlidirler (Hill, 2004; Weingarten, 2009; Crampton ve Hodge, 2009). Sessizler kendilerini yönetebildikleri için ideal çalışanlar olarak görülmektedir (Crampton ve Hodge, 2009). Bu kişiler, işe kendini adanmış, özveri, kanun ve nizam, görev ve onur gibi temel değerleri taşımaktadır. Bu gruptaki hemşireler, çok sıkı çalışmakta, bu sıkı çalışmalarının sonucunda ödüllendirileceklerine ve adaletli bir şekilde işin zorluğunun karşılığını alacaklarına inanmaktadırlar (Crampton ve Hodge, 2009; Weingarten, 2009). Yaşam boyu tek bir kurumda çalışmaya devam ederek, işlerinde sürekliliği yeğlemektedirler. Yöneticilerinden bilmeleri gereken kadar geri bildirim vermesini beklerken, işlerini iyi yapmak onların doyumuna ulaşması için yeterli olmaktadır. Bu kuşak, günümüz iş gücünde en küçük yüzdeyi oluşturmaktadır (Crampton ve Hodge, 2009; Weingarten, 2009).

Savaş Sonrası Kuşağın (BabyBoomer Kuşağı) Özellikleri ve Yöneticiler için İpuçları

Bu kuşak, bazı yazarlar tarafından 1946-1964 arasında (Crampton ve Hodge, 2009), bazıları tarafından da 1943-1960 yılları arasında (Hill ve ark., 2013) doğanlar için tanımlanmaktadır. Carver ve Candela'nın (2008) belirttiğine göre bazı ülkeler, kuşak özellikleriyle ilgili Amerika ile eşzamanlı ilerlerken bazı ülkeler bu değişimi beş sene geriden izlemektedir. Bunun nedeni İkinci Dünya Savaşı'nın her ülkeyi sosyoekonomik açıdan farklı düzeylerde etkilemiş olması olarak savunulmaktadır. Bu kuşak, İkinci Dünya Savaşı sonrası terörün, kirliliğin ve toplumda görülen genel olumsuzluğun yaşanmadığı bir refah döneminde yetişmişlerdir (Hill, 2004; Crampton ve Hodge, 2009; Weingarten, 2009). Toplum bu kuşağın genç yaşta itibaren kendilerini bir birey olarak görmesini ve kendilerini istedikleri şekilde ifade etmelerini desteklemiştir (Hill, 2004). Bu kuşağın çoğu geleneksel çekirdek ailelerde yetişmiş olup, yaşamdan yüksek beklentileri bulunmaktadır (Apostolidis ve Polifroni, 2006).

Hemşirelik ve öğretmenliğin kadın mesleği olduğuna ilişkin algı nedeniyle, bu kuşağın kadınlarının hemşirelik mesleğine yöneldiği belirtilmektedir (Hill, 2004). Günümüzde genel anlamda klinik hemşiresinden liderlik pozisyonlarına kadar her alanda bu kuşağa rastlanabilmektedir (Weingarten, 2009). Bu kişiler, işlerini yaşamlarında çok önemli bir yere koyarken, işlerinin kişisel tatminlerini ve kendilerine olan saygılarını gösterdiği dahi söylenebilir. Ayrıca işkolliklerdir, günde 12-14 saat çalışabilen, işine kendilerini adanmış kişiler olarak tanınırlar, bu nedenle de alanlarında hep uzman olarak görülürler (Apostolidis ve Polifroni, 2006; Gursoy ve ark., 2008; Weingarten, 2009). Savaş sonrası kuşak, mesleğini değiştirmeyi genel olarak düşünmeyip, sessiz kuşak gibi sadık ve işine bağlı çalışanlardır. Sessizler doğru olanın çalışmak olduğunu düşündükleri için çalışırken, savaş sonrası kuşağı çalışmak zorunda oldukları için çalışmaktadırlar (Apostolidis ve Polifroni, 2006; Westerman ve Yamamura, 2007; Crampton ve Hodge, 2009). Savaş sonrası kuşağını uzun vardiyalar ve fiziksel olarak yorucu iş ortamı endişelendirirken, temel olarak kuruma sadık oldukları için kurumun da onlara aynı şekilde sadık olmasını, iş garantisinin olmasını isterler. Ayrıca sadakatlerinden dolayı yüksek mevkilere getirilerek ödüllendirilmeyi beklerler, yükselmeye, statüye, tanınırlığa ve ödüllere önem verirler, bireysel olarak yüceltilmek isterler (Apostolidis ve Polifroni, 2006; Gursoy ve ark., 2008; Weingarten, 2009).

Bilgisayarlarla arası iyi olan X ve Y kuşaklarının aksine savaş sonrası kuşağı bilgisayarlarla yeni yeni tanışmakta ve yetişirken sahip olmadıkları bu teknolojiye ayak uydurmada zorlanmaktadır. Teknoloji onlar için büyük bir sorun oluştururken, bu yeni teknolojiye anlamadığından bilgisayarlardan hoşlanmazlar (Gursoy ve ark., 2008; Weingarten, 2009). Aynı zamanda bu kuşak, kuruma ve yöneticilere hızla uyum sağlayan daha genç kuşaklara karşı toleransı en az olan kuşak olarak bilinmektedir (Weingarten, 2009).

Otoriteye saygı duyarlar, sisteme de karşı çıkmaktadırlar. Otoriteye saygı açısından sessizler gibi olsalar da eşit görülme istekleri daha fazladır ve daha aşağıda görülmeyi kolayca kabullenemezler, eşit görülmeyi yeğlemeleri için yalnızca kural olarak belirlenmiş yaptırımlardan hoşlanmazlar (Crampton ve Hodge, 2009). Savaş sonrası kuşağı hemşirelerinin iş doyumları düzeylerinin diğer kuşaklardaki hemşirelerden daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Şen Bezirci, 2012). Bu kuşak günümüzde sağlık hizmetlerinden daha sık yararlanmayı gerektiren bir yaşa erişmiş olup, yakın zamanda emekli olacak geniş bir kitleyi oluşturmaktadır (Lavoie-Tremblay ve ark., 2006; Carver ve Candela, 2008).

X Kuşağının Özellikleri ve Yöneticiler İçin İpuçları

X kuşağı, bazı kaynaklarda 1965-1980 (Hill, 2004) yılları arasında, bazı kaynaklarda da 1961-1981 (Hill ve ark., 2013) yılları arasında doğan insanlar için kullanılmaktadır. Berlin Duvarı'nın yıkılışı ve Sovyetler Birliği'nin dağılması gibi olaylar bu kuşağın şekillendiği yıllarda meydana gelmiştir. Ayrıca, bu dönemde Edinsel Bağışıklık Eksikliği Sendromu (EBES/AIDS) başta acil birimi çalışanları olmak üzere tüm sağlık personeline ciddi etkiler bırakan bir pandemi durumuna gelmiştir (Weingarten, 2009). Gelişen teknoloji ve medyanın artan varlığı, bilgisayarların ve internetin yaşamımıza girişi ve yarattığı büyük etki bu grup için dönüm noktasını oluşturmuştur (Hill, 2004; Weingarten, 2009).

İşkollik savaş sonrası kuşağının çocukları olan X kuşağı, ebeveynlerinin çalıştığı, boşanmanın sıradan duruma geldiği, işte istikrarın garanti olmadığı bir dünyada yetişmişlerdir. X kuşağı geleceğin belirsiz olduğunu düşünmekte ve hiçbir şeyi kesin gözüyle bakmamaktadır. X kuşağının çoğunluğu çalışan anne babalar tarafından yetiştirilmesi nedeniyle, ebeveynlerinin uzun mesailere kalmalarına, çok yoğun çalışıp bunun olumlu bir sonucunu görememelerine ve bunun yaşamlarına getirdiği strese yakından şahit olmuşlardır. Kurallara göre oynamanın işlerini garantiye almayacağını ailelerinin yaşadıklarıyla deneyimlediklerinden, kurumlara güvenmeyen, şüpheli yaklaşım gösteren, işi işte bırakmak felsefesine sahip bir kuşak olarak bilinmektedir. X kuşağı, yaşamlarıyla işleri arasında bir denge kurmak için çok uğraşır ve bu nedenle ek çalışma ve mesai gerektiren işlerden pek hoşlanmazken, esnek bir iş ortamında çalışmak istemektedir. X kuşağı, yaşam kalitesine daha fazla önem vermekte, konuşmalar ve vaatler yerine harekete geçildiğini görmek istemektedir. X kuşağı becerikli ve dengeli bir kuşak olarak tanındığı gibi aynı zamanda özgürlüğüne düşkün, bireysel çalışmayı seven, gayri resmi ve kendine güvenen insanlar olarak da tanınmaktadır. Genel olarak, bu kuşak zorluklarla mücadele ederken, hem takip etmek hem takip edilmek istemektedir. X kuşağı ayrıca, anlık zevklerden, yüksek mevkilerde arkadaşları olmasından hoşlanan, yaşamak için çalışan bireyleri oluşturmaktadır (Hill, 2004; Apostolidis ve Polifroni, 2006; Gursoy ve ark., 2008; Weingarten, 2009; Hahn, 2011).

Bu kuşağın yönetici konumuna gelmekle ilgili gerçek dışı beklentileri bulunmaktadır. Kıdemlilik onlar için önemli olmayıp, terfi almak ve ödüllendirilmek için kendi sıralarının gelmesini bekleyemezler. Bir işi başardıkları her seferinde kurum tarafından ödüllendirilmeyi, bir an önce tanınır duruma gelmeyi, uygun bir maaş ödenmesini beklerler. Aynı zamanda sürekli eğitim ve maddi getiri gibi etmenler onların motivasyonlarına katkıda bulunur. X kuşağı çalışanları, yönetim tarafından yetenekleri konusunda cesaretlendirilmeyi, yüceltilmeyi ve gereksinimlerinin dinlenmesini, net emirler veren alanında uzman olan bir yöneticiye sahip olmayı beklemektedir. (Kupperschmidt, 2000; Apostolidis ve Polifroni, 2006; Carver ve Candela, 2008; Gursoy ve ark., 2008).

X kuşağındakiler kendilerini işlerine çok bağlı hissetmezken, istekleri karşılanmadığı takdirde yeni bir iş aramaktan çekinmez ve işlerini bırakabilirler. Ayrıca kurumsal bağlılıktan daha çok kendilerine değer veren kurumlarla işbirliğine açıktırlar. Bu kuşak, aynı zamanda birçok şeyi birlikte düşünebilen ve farklı işleri eşzamanlı yürütebilen, birçok zorluğa göğüs gererek ve iş yaşamına çok şey katabilen iş gören özelliğine sahiptirler. Bunun yanı sıra gerçekçidirler ve sorun olduğunda anında sorunu çözerler, bütün sorunlar hemen çözülsün bile bu onları mutlu etmeye yetmez, her an her şeyden yakınma eğilimi gösterirler. Otoriteyi sorgulamakla ilgili hiçbir çekinceleri olmadığı gibi otoriteye karşı olmaları nedeniyle yöneticileri ve diğer çalışanları rahatsız edecek davranışlarda da bulunabilirler (Kupperschmidt, 2000; Apostolidis ve Polifroni, 2006; Carver ve Candela, 2008; Gursoy ve ark., 2008).

Y Kuşağının Özellikleri ve Yöneticiler İçin İpuçları

Y kuşağının doğum yılları için kesin bir sınırlanmamıştır. Birçok uzman 1980'yi başlangıç, 2001'i de bitiş olarak kabul etmektedir. 1977, 1980, 1982, yıllarını başlangıç kabul eden, 1999, 2000 yıllarını da bitiş kabul eden yazarlar bulunmaktadır (Carver ve Candela, 2008; Weingarten, 2009; Crampton ve Hodge, 2009; Hahn, 2011; Hutchinson ve ark., 2012; Hill ve ark., 2013; Sherman, 2015). Başlangıç ve bitiş yılının haricinde, kuşağın adı bile kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Kimisi milenyum kuşağı, kimisi Y kuşağı, kimisi de milenyumlular olarak kabul etmektedir (Lower, 2008). Y kuşağı, iş yaşamında en büyük yaş farkını yaşayan kuşak olmaktadır (Weingarten, 2009). Y kuşağı hemşireleri, birlikte çalışan dört hemşire kuşağının sonuncusudur ve geleceğin hemşirelerini oluşturmaktadır (Hahn, 2011; Chung ve Fitzsimons, 2013). Bu kuşağı şekillendiren en belirgin olaylar; 1991'de Sovyetler Birliği'nin dağılması, Challenger uzay mekiği kazası, Irak savaşları, 11 Eylül saldırısı, şarbon salgını, katliamlar, tecavüz olayları, piercingler, kazanmış kafalar, dövmele, dik saçlar, düşük bel pantolonlar, bilgisayar oyunları, cep telefonları, iPodlar, sanal gerçeklik, internet, televizyon programları ve herkeşe ünlü olabilecekleri düşüncesinin aşılınması, kültürel çeşitlilik, küreselleşme şeklinde sıralanabilmektedir (Lower, 2008).

Bu kuşağın ebeveynleri çocuklarını yetiştirmek ve korumak için evde ve eğitim yaşamlarında onlara karşı korumacı ve destekleyici olup okul dışı aktivitelerle uğraşmalarını sağlamaya çalışmışlardır. Tüm bu çabaların sonucu olarak Y kuşağındakiler erken yaşlardan başlayarak öğrenen, çok yüksek özgüvene sahip, bağımsız bireyler olarak gelişmişlerdir (Hill, 2004; Gursoy ve ark., 2008; Sherman, 2015). Öte yandan, başarısız olmaktan veya hata yapmaktan korktuklarından bir işte bireysel çalışmayı istemezler. Y kuşağındakiler, toplu hareket etmeye inanırlar, gruplar durumunda çalışmayı yeğlerler, ekip çalışmalarına kolayca uyum sağlarlar, ekip çalışmalarını sahiplenerek işbirliğine ve düşünce paylaşımına önem verirler. Y kuşağı hemşireleri rehberlik, danışmanlık ve yönlendirmenin yaşamsal bir önemi olduğunu düşünürken, oryantasyonlarının ilk haftalarında yol gösteren danışmanlıktan çok daha uzun süreli bir danışmanlığı yeğlerken, yanlarında onlara destek olacak yönetici, sağlık çalışanı ya da bir rehber isterler. Bu nedenle Y hemşirelerine danışabilecekleri bir rehber sağlanmalı ve yapacakları iş hakkında açık direktifler verilmelidir. Yöneticilerinin onları dinlemeye açık olduğunu ve oryantasyon sürecinde onlara açık ve ilgili davrandığını hissetmeye gereksinim duyarlar. Bu kuşaktakilere bir şeyler öğretmeye çalışırken yaşanacak en büyük zorluk onların ilgisini çekmektir. Dikkatli okuyucular olmadıktan, uzun süre oturup bir şey okumayı sevmezler. Y kuşağı çok iyi dinleyici olmakla birlikte, yapılandırılmış öğretimlere, teknolojiye ve akıcı/eğlenceli öğrenim tarzlarına alışıklardır. Yüksek özgüvenleri nedeniyle, genelde bilgilerinde eksiklik olduğunun farkında değildirler ya da bunu kabul etmediklerinden eğitilmeleri büyük önem taşımaktadır. Y kuşağı katılımcılarının olduğu toplantılarda, anlatım yönteminin az kullanılması ve daha interaktif yöntemlerin kullanılması, toplantının daha verimli sonuçlanmasına yardımcı olacaktır. Verimsiz ve sonuçsuz toplantılarda zaman harcamak bu kuşağın motivasyonunu düşürmektedir. Bu yeni kuşağın birkaç ay sonra işi terk edeceklerini düşünen eski çalışanlardan, bu kuşaktan olanları eğitmek için zamanını gözden çıkarmayı kabul edecek birini bulmak da genellikle çok zor olmaktadır (Carver ve Candela, 2008; Gursoy ve ark., 2008; Lower, 2008; Yeaton, 2008; Crampton ve Hodge, 2009; Olson, 2009; Weingarten, 2009; Lavoie-Tremblay ve ark., 2010; Hahn, 2011; Hutchinson ve ark., 2012; Piper, 2012; Aldemir ve ark., 2013).

Y kuşağı internetle yetişen ilk kuşak olduğundan bu kuşağın bütün üyeleri teknoloji konusunda eşit yeterlilikte olsalar da anlamak, öğrenmek ve yeni bilgiler edinmek için içgüdüsel olarak teknolojiye yararlanmada başarılıdırlar. Teknoloji ile çalışmak onlar için olmazsa olmazdır ve bilgisayarları yaşamlarının bir parçası olarak görürler. Teknolojiyle iç içe bir dünyada yetişmeleri, onların sosyal anlamda biraz yetersiz kalmalarına neden olabilmekle birlikte Y kuşağı çalışma ortamında da teknolojiyi her an kullanmaktan hoşlanırlar. Y kuşağı hemşirelerine günümüzde hasta başında kullanılan bazı araç-gereçler fazla antika ve kullanışsız gelebilmektedir. Bu kuşak eski ve demode araçları kullanmakta zorluk yaşayabilir ve usanabilirken, eski kuşaklar ise onların bu yakınmalarını sıklıkla görmezden gelmektedir. Y kuşağı kişisel cep telefonlarının günlük yaşam ve iletişim için gerekli olduğunu düşündüğünden ceplerinde her an iletişime hazır olan telefonlarını bulundururken, birçoğunun hala telefonda konuşma kurallarına uygun davranmadığı görülmektedir (Hill, 2004; Yeaton, 2008; Hahn, 2011). Bilgisayar ve bilgisayar oyunlarını yalnızca eğlence aracı değil, aynı zamanda eğitim aracı olarak da görürler. Ayrıca bu kuşağın interneti telefonundan daha sık kullandığı görülür (Hill, 2004; Yeaton, 2008; Gursoy ve ark., 2008; Lower, 2008; Sherman, 2014). Geleneksel iletişim biçimlerinin ve zaman alan yüz yüze görüşmelerin yerine e-mail, sosyal medya, mesajlaşma gibi daha hızlı ve etkin bir şekilde elektronik haberleşme yollarını kullanırlar (Crampton ve Hodge, 2009; Piper, 2012; Sherman, 2014).

Y kuşağı, yöneticisinin her çalışanı bire bir tanınması gerektiğine inanmaktadır. Bu kuşaktakiler, işlerine çok değer verdiklerini ve çok emek harcadıklarından performanslarıyla ilgili çabuk geri bildirim (özellikle olumlu geri bildirim) almak, yöneticileri başta olmak üzere çevrelerinden beğenilme beklerler. Öte yandan performanslarının denetlenmesini gereksiz görürler, sıkı denetim olduğunda kendilerine güvenilmediğini düşünerek motivasyonlarını kaybedebilirler. Burada, hep pozitif yorumlar almaya alışkın Y kuşağını, negatif yorumlar almaya da alıştırmak büyük bir ustalık gerektirmektedir (Gursoy ve ark., 2008; Crampton ve Hodge, 2009; Lavoie-Tremblay ve ark., 2010). Bu kuşak bilgisayar oyunları oynayarak yetiştiğinden, başarıya ulaşmak için durmadan hedefe ulaşmaları gerektiğini bilirler ve bu deneyimleri onları olağanüstü bir şekilde hedef ve başarıya odaklı duruma getirmiştir. Y kuşağı, yeteneklerini kullanabilecekleri, içlerindeki en iyi durumu ortaya çıkaracak ve onları zorlayacak görevlerde yüksek performans gösterir (Lowe ve ark., 2008; Yeaton, 2008; Keleş, 2011; Akdemir ve ark., 2013). Ayrıca hırslıdırlar, sıkı çalışanlar fakat işkolik değildirlir. Yaptıkları işi sıkıntıya girmeye değer bulurlarsa çok yoğun çalışmaya gönüllü olurlar. Bu kuşak, olumlu kişisel etkileşim, güçlü bir yönetici ve açık direktifler olduğu sürece ellerinden gelen en iyi işi yapmaya çalışır. İleri düşünceli, bilgisi çok çabuk işleyebilen, yeniliklere açık, sürekli olarak yeni bir yol, yeni bir görev arayışında olan bir kuşaktır. Aynı zamanda çok yüksek standartları vardır. Yeni mezun hemşireler bir birimden diğerine düzensiz bir şekilde gidip gelmekten, her gün aynı birimde çalışmayı daha çok yeğlerler (Gursoy ve ark., 2008; Lower, 2008; Lavoie-Tremblay ve ark., 2010; Piper, 2012).

Y kuşağı hemşireleri, ilerlemek ve yeteneklerini geliştirmek istediklerinden kariyer gelişmelerine ilişkin yöneticileri tarafından desteklendiklerini hissetmek isterler. İyi bir maaş kadar, kariyer beklentileri ve uzun dönem kariyer hedefleri gibi kişisel hedefler de onlar için çok önemlidir. Her ne kadar Y kuşağının başlangıç için çok yüksek hedefleri var gibi görünse de uzun dönemde gerçekleştirmek istedikleri şeyler onlar için daha önemli olmaktadır. Hatta bu kuşağın oryantasyonunu tamamladıktan çok kısa bir süre sonra yöneticilerine kariyer gelişimiyle ilgili sorular sorduğu görülebilir (Lavoie-Tremblay ve ark., 2010; Maxwell ve ark., 2010; Piper, 2012; Hill ve ark., 2013; Sherman, 2015). Genç hemşireler için sürekli tekrarladığı ve monotonlaştığı birimlerde çalışmaya başlamak istemezler. Y kuşağı çalışanları bir işte çok uzun yıllar devam etmeyi düşünmezler, kendilerini daha değerli hissettikleri, yapılmış bir uzmanlık alanında, gelişmelere açık işlerde çalışmak isterler. Y kuşağına en doğru yaklaşım, onların mesleki gelişmelerine katkıda bulunmak ve onlara yol göstermektir. Yeni mezun hemşireler kariyerlerinde bekledikleri şeyi elde edememe olasılığına karşı her zaman bir açık kapı bırakırlar. Beklentileri yeterince karşılanmadığında, düzenli bir iş ortamı sağlanmadığında işi bırakmaya, başka iş olanakları aramaya daha fazla eğilim gösterirler. Bu açıdan, Y kuşağı hemşirelerinin meslekte ve kurumdan ayrılma niyetlerinin diğer kuşaklardaki hemşirelerden daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Palase ve ark., 2006; Qenani-Petrela ve ark., 2007; Westerman ve Yamamura, 2007; Lavoie-Tremblay ve ark., 2010; Maxwell ve ark., 2010; Piper, 2012; Şen Bezirci 2012; Hill ve ark., 2013; Sherman, 2015; Mert Haydari ve ark., 2016).

Y kuşağı, daha eski kuşağa karşı saygı göstermekle birlikte, onlardan korkmaz, yalnızca yaşa, deneyime hatta kurum otoritesine bakarak birine saygılı davranmaları gerektiğini düşünmezler. Yöneticilerinin daha çok demokratik lider tarzında davranmalarını isterler. Y kuşağı, kuruma yapılan katkıya, yeniliğe ve pratik zekaya daha fazla değer verir (Lower, 2008; Yeaton, 2008; Weingarten, 2009; Piper, 2012; Akdemir ve ark., 2013). Bununla birlikte, Y kuşağı genç oldukları için kimsenin kendilerine saygı göstermediğini, yöneticiler ve eski çalışanlardan hak ettikleri değeri görmediklerini düşünürler (Gursoy ve ark., 2008). İş yaşamında, Y kuşağı hemşirelerinin; çalışma programı, uyum sağlama, performans, öğrenme tarzı, teknoloji bilgisi, öncelikler ve mesleki imaj gibi konularda daha eski kuşaktaki hemşireler için tehdit oluşturduğu görülmektedir (Lower, 2008).

Y kuşağı için aile ve arkadaşları işten önceliklidir. Çalışmak isterler fakat yaşamlarının işlerinden ibaret olmasını istemezler. Hem mesleki yaşamlarını hem özel yaşamlarını yaşayabilmek önemli olduğundan ikisi arasında bir denge kurmaya çalışırlar. Özel yaşamları için neye gereksinim duydukları konusunda çok nettirler; rahatlamak, aile ve arkadaşlarıyla zaman geçirebilmek isterler. Hemşirelik okulundan yeni mezun olan Y kuşağı hemşireleri, çalışma programlarının ebeveynlerinin ve okullarının kendilerini koruduğu gençlik yıllarındaki gibi olacağını düşünürler. Çalışma programının kendi yaşamlarına ve ailelerine zaman ayırmalarına yetecek şekilde hazırlanmasını, iş yoğunluğunun onları fiziksel ve duygusal olarak yormayacak düzeyde olmasını isterler. Y kuşağından katılımcılarla yapılan toplantılarda konuşulan konu genelde çalışma saatleri olmaktadır. Bireysel planlarını yapabilmek için uzun dönemli çalışma programlarını öğrenmek isterler (Carver ve Candela, 2008; Gursoy ve ark., 2008; Lower, 2008; Yeaton, 2008; Hahn, 2011; Piper, 2012; Baldonado, 2013; Jamieson ve Andrew, 2013).

X kuşağı gibi esnek çalışma koşullarını yeğlerler. İş dışında da bir yaşamlarının olmasını istemeleri ve özel yaşamında beklenmedik bir durumun gelişmesi durumunda zor durumda kalmamak için çalışma programında esneklik olmasını isterler, bu şekilde esnek çalışma onları motive eder. Y kuşağı hemşireleri, gereksinimlerini yapılan çalışma programına uydurmaktansa, çalışma programlarının kendi gereksinimlerine uygun olmasını beklerler. Sabit çalışma saatleri nedeniyle boşalmış hissedebilirler. Bazıları hasta olduğunu söyleyerek veya sık sık değişiklikler isteyerek programlarını esnek duruma getirmeye çalışırlar. Yöneticiler 12 saatlik mesai, gece nöbeti, hafta sonu ve tatil mesaisi için program yaparken ekstra dikkatli olmalıdır. Bu davranış nedeniyle eski hemşireler, Y kuşağı hemşirelerinin

takım oyuncusu olmadığını ve görevlerinden kaytarmaya çalıştıklarını düşünürler (Gursoy ve ark., 2008; Lower, 2008; Yeaton, 2008; Lavoie-Tremblay ve ark., 2010; Piper, 2012).

Kuralların yıkılmak için olduğunu düşündüklerinden tüm kuralları sorgulamaya eğilimlidirler. Verilen talimatların, uygulamaların nedenlerinin de açıklanmasını isterler. Bir şeylerin nedenini açıklamamak kısa vadede verilen emirlere boyun eğmelerini sağlasa da uzun vadede direnişe ve kuruma bağlılıklarında azalmaya neden olabilir. Giysi yönetmeliği, çalışma saatleri ve çalışan-yönetici ilişkileri gibi konularda değişiklik yapmak isterler. Bazı birimler giysi kurallarını esnetseler de yöneticiler Y kuşağının da giysi yönetmeliğine uymaları için ısrarcı olmalıdır. Y kuşağı günlük giyinmeyi sever, birçoğunun piercingi, dövmesi, renkli saçları vardır ve bunların işte kabul edilemeyeceği söylendiğinde rahatsız olurlar. Y kuşağı kendinden önceki kuşaklara kıyasla eşitlik ve çeşitlilik adına daha yüksek beklentileri vardır. Y kuşağı çalışanlarının girdilerine baktığımızda hep bireysel girdiler üzerinde durduklarına bakarak, Y kuşağının gelmiş geçmiş en ben-merkezci kuşak olduğu söylenebilir. Sessizler ve savaş sonrası kuşak, iş sırasında eğlenmeyi planlanmış bir eğlence olarak görünürken, Y kuşağı için bu çok sıradan bir sohbet, şakalaşmadır. Y hemşirelerini rahat rahat otururken sıklıkla görebilirsiniz fakat bu iş yapmadıkları anlamına gelmez. Bu kuşak resmi olmaktan çok uzaktır ve rahat olduklarında çok daha verimli düşünebilirler (Gursoy ve ark., 2008; Lower, 2008; Crampton ve Hodge, 2009; Maxwell ve ark., 2010).

Eğitmenler ve hastane yöneticileri bu kuşakların farklı değerlere sahip olduğunun farkında olmalıdır. İşyerindeki kuşaksal farkların farkında olarak yönetim biçimlerini, insan kaynakları uygulamalarını vd. kuşaklara göre şekillendirmeleri, yöneticilerin farklı kuşakları ortak hedefe yönlendirmelerine yardımcı olabilmektedir. Bu farkı daha iyi anlayabilmek için bu konuda bilgiler verilerek kuşağa özel düzenlenmiş eğitimler yapılmalıdır. Devamlı bir eğitim programı geliştirirken de hemşireleri eğitecek kişilerin, kuşak farklarının öğrenme tarzları arasındaki farkları göz önünde bulundurması gereklidir. Çalışanlar arasındaki farklılıklara saygı duymak her üyenin potansiyelini ve yeteneğini ortaya koymasını sağlayarak bağlılığını güçlendirecektir. Her kuşak, ekibe yeni bir bakış açısı, yetenek ve beceriler kazandırır. Kuşaklar arasındaki küçük farkları kavramak, yönetici hemşirelerin kaliteli ve hasta merkezli bakım sunacak ekipler oluşturmaya yardımcı olacaktır (Apostolidis ve Polifroni, 2006; D'Amato ve Herzfeldt, 2008; Peck ve ark., 2011; Robinson ve ark., 2012; Hendricks ve Cope, 2013; Murray, 2013; Kilber, Barclay ve Ohmer, 2014). Yönetici hemşirelerin saygılı, anlayışlı ve birbirine bağlı bir iş ortamı oluşturma ve onu korumada çok önemli rolleri vardır (Wolff ve ark., 2010). Yönetici hemşireler kuşakların iletişim, bağlılık ve uyum ile ilgili farklılıklarını yönetebilmek için kendi yeteneklerini geliştirmelidir (Hendricks ve Cope, 2013). Yöneticinin dünya görüşüyle ilgili yargılayıcı bir tutum göstermesi yerine, çalışanın hasta bakımına katkısını beğenen bir tutum sergilemesi, daha kaynaşmış bir hastane ortamı sağlayabilecektir (Chung ve Fitzsimons, 2013).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde hastanelerin karmaşık yapısının yanı sıra birden fazla kuşağın da bir arada çalışmakta olması birçok soruna yol açabilmekte ve çatışmalar görülmektedir. Ülkemizdeki hemşirelerin bazıları farklı mesleklere geçebilmekte, hemşire olarak farklı kurumlarda çalışabilmekte veya meslek değiştirerek sağlık kurumlarından ayrılmaktadır. Özellikle Y kuşağı hemşirelerinin çok kolay ve daha sık olarak kurumdan ayrıldıkları gözlenmektedir. Hastanelerde yönetim pozisyonunda daha önceki yıllarda "sessizler ve savaş sonrası" kuşağı daha fazla yer alırken, günümüzde bu kuşaktaki hemşirelerin yavaş yavaş emekli olmaları nedeniyle artık sıklıkla X kuşağı ve Y kuşağı hemşirelerinin yönetici hemşire olarak görev aldığı görülmektedir. Hastabaşında görev alan hemşire olarak da Y kuşağı hemşirelerinin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Yönetici hemşirelerin her kuşağın özelliklerini iyi bilmesi, farklı gereksinimleri bulunan bu kuşaklardaki hemşireleri yönetmede kendisine yardımcı olabilecektir. Farklı yaş gruplarındaki hemşireleri ortak bir amaca yönlendirebilmek, ekip ruhunu oluşturup sürdürebilmek için yapılabilecek uygulamalar, çalışmalar, araştırmalar sürekli gözden geçirilerek durum değerlendirilmelidir. Eğitimcilere, insan kaynakları uzmanlarına ve yönetici hemşirelere kuşakların genel özellikleri, farklılıkları ve benzerliklerine yönelik eğitim verilmelidir. Farklı kuşaklardaki hemşirelerin de birbirlerini daha iyi anlamaları amacıyla bu eğitimler hemşirelere yaygınlaştırılmalıdır. Eğitim programları, eğitime katılacak olan hemşirelerin bulunduğu kuşağa yönelik hazırlanmalıdır. Kariyer beklentileri öğrenilmeli, kariyer fırsatları ve kariyer yolları hakkında hemşirelere bilgi verilmelidir. Özellikle Y kuşağı başta olmak üzere çalışma alanındaki gerekli kurallara uyulması konusunda ısrarcı olunmalıdır. Ülkemizde farklı kuşak hemşirelere yönelik çalışma sayısının az olduğu gerçeğinden hareketle bu derlemenin, ülkemizdeki kuşaklara ilişkin bilgi birikimine ve yönetici hemşirelere az da olsa katkısı olacağı düşünülmüştür.

KAYNAKLAR

Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C. ve ark. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2:2, 11-44.

- Apostolidis, B.M., Polifroni, E.C. (2006).** Nurse work satisfaction and generational differences. *Journal Nursing Administration*, 36:11, 506-509.
<https://doi.org/10.1097/00005110-200611000-00003>
- Baldonado, A.M. (2013).** Motivating generation Y and virtual teams. *Open Journal of Business and Management*, 1, 39-44.
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2013.12006>
- Carver, L., Candela, L. (2008).** Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*, 16:8, 984-991.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00911.x>
- Chung, S.M., Fitzsimons, V. (2013).** Knowing generation Y: A new generation of nurses in practice. *British Journal of Nursing*, 22:20, 1173-1179.
<https://doi.org/10.12968/bjon.2013.22.20.1173>
- Crampton, S.M., Hodge J.W. (2009).** Generation Y: Uncharted territory. *Journal of Business and Economics Research*, April, 7:4: 1-6.
- Crowther, A., Kemp, M. (2009).** Generation attitudes of rural mental health nurses. *Australian Journal Rural Health*, 17: 97-101.
<https://doi.org/10.1111/j.1440-1584.2009.01044.x>
- D'Amato, A., Herzfeldt, R. (2008).** Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23:8, 929-953.
<https://doi.org/10.1108/02683940810904402>
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., Atan, Ö. (2015).** Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7:1, 186-204.
- Duchscher, J.E.B., Cowin, L. (2004).** Multigenerational nurses in the workplace. *Journal of Nursing Administration*, 34:11, 493-501.
<https://doi.org/10.1097/00005110-200411000-00005>
- Gursoy, D., Maier, T.A., Chi, C.G. (2008).** Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hahn, J.A. (2011).** Managing multiple generations: Scenarios from the workplace. *Nursing Forum*, 46:3, 119-127.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2011.00223.x>
- Hendricks, J.M., Cope, V.C. (2013).** Generational diversity: What nurse managers need to know. *Journal of Advanced Nursing*, 69:3, 717-725.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06079.x>
- Hill, K.S. (2004).** The decades with multigenerational teams. Learn what motivates veteran, baby boomer, generation X, and generation Y employees. *Nursing Management*, 35:1, 32-35.
<https://doi.org/10.1097/00006247-200401000-00012>
- Hills, C., Ryan, S., Warren-Forward, H., Smith, D.R. (2013).** Managing 'Generation Y' occupational therapists: Optimising their potential. *Australian Occupational Therapy Journal*, 60, 267-275.
<https://doi.org/10.1111/1440-1630.12043>
- Hutchinson, D., Brown, J., Longworth, K. (2012).** Attracting and maintaining the Y generation in nursing: A literature review. *Journal of Nursing Management*, 20, 444-450.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01203.x>
- Jamieson, I., Andrew, C. (2013).** Work-life balance: What generation Y nurses want. *Nurse Leader*, June, 36-39.
<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2013.01.010>

- Keleş, H.N. (2011).** Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3:2, 129-139.
- Kilber, J., Barclay, A., Ohmer, D. (2014).** Seven tips for managing generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*, 15:4, 80-91.
- Kupperschmidt, B.R. (2000).** Multigeneration employees: Strategies for effective management. *HealthCare Manager*, 19:1, 65-76.
<https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Lavoie-Tremblay, M., Leclerc, E., Marchionni, C., Drevniok, U. (2010).** The needs and expectations of generation Y in the workplace. *Journal for Nurses in Staff Development*, 26:1, 2-8.
<https://doi.org/10.1097/NND.0b013e3181a68951>
- Lowe, D., Levitt, K. J., Wilson, T. (2008).** Solutions for retaining generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly* 3:3, 43-57.
- Lower, J. (2008).** Brace yourself here comes generation Y. *Critical Care Nurse*, 28:5, 80-84.
- Maxwell, G.A., Ogden, S.M., Broadbridge, A. (2010).** Generation Y' scareer expectations and aspirations: Engagement in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17, 53-61.
<https://doi.org/10.1375/jhtm.17.1.53>
- Mert Haydari, S., Kocaman, G. ve Aluş Tokat, M. (2016).** Farklı kuşaklardaki hemşirelerin işten ve meslekten ayrılma niyetleri ile örgütsel ve mesleki bağlılıklarının incelenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3:3, 119-131.
<https://dx.doi.org/10.5222/SHYD.2016.119>
- Murray, E.J. (2013).** Generational differences: Uniting the four-way divide. *Nursing Management*, December, 36-41.
<https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000437771.48521.6c>
- Olson, M.E. (2009).** The "Millennials": First year in practice. *Nursing Outlook*, 57,10-17.
<https://doi.org/10.1016/j.outlook.2008.06.001>
- Palese, A., Pantali, G., Saiani, L. (2006).** The management of a multigenerational nursing team with differing qualifications: A qualitative study. *The Health Care Manager*, 25:2, 173-193.
<https://doi.org/10.1097/00126450-200604000-00011>
- Peck, N.C., Kleiner, K.H., Kleiner, B.H. (2011).** Managing generational diversity in the hospitals etting. *Culture and Religion Review Journal*, 1, 54-68.
- Piper, L.E. (2012).** Generation Y in healthcare: Leading millennials in an era of reform. *Frontiers of Health Services Management*, 29:1, 16-28.
<https://doi.org/10.1097/01974520-201207000-00003>
- Qenani-Petrela, E., Schlosser, J., Pompa, R. (2007).** Satisfied employees are worth their weight in gold: What motivates generation Y? *Journal of Food Distribution Research* 38:1, 113-118.
- Robinson, J.A., Scollan-Koliopoulos, M., Kamienski, M. (2012).** Generational differences and learning style preferences in nurses from a Large Metropolitan Medical Center. *Journal for Nurses in Staff Development*, 28:4, 166-172.
<https://doi.org/10.1097/NND.0b013e31825dfae5>
- Saber, D.A. (2013).** Generational differences of the frontline nursing workforce in relation to job satisfaction what does the literature reveal? *The Health Care Manager*, 32:4, 329-335.
<https://doi.org/10.1097/HCM.0b013e3182a9d7ad>
- Sherman, R. (2014).** Leading generation Y nurses. *Nurse Leader*, June, 29-30.
<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2014.03.011>
- Sherman, R.O. (2015).** Recruiting and retaining generation Y perioperative nurses. *AORN Journal*, 101:1, 138-143.
[https://dx.doi.org/10.1016/j.aorn.\(Erişim 06.10.2014\).](https://dx.doi.org/10.1016/j.aorn.(Erişim 06.10.2014).)

Şen-Bezirci, S. (2012). Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri İle İş Doyumlarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir.

Takase, M., Oba, K., Yamashita, N. (2009). Generational differences in factors influencing job turnover among Japanese nurses: An exploratory comparative design. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 957-967.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2007.10.013>

Weingarten, R.M. (2009). Fourgenerations, one workplace: A gen X-Y staffnurse's view of team building in the emergency department. January 2009. *Journal of Emergency Nursing*, 35:1, 27-30.
<https://doi.org/10.1016/j.jen.2008.02.017>

Westerman, J.W., Yamamura, J.H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12:2, 150-161.
<https://doi.org/10.1108/13620430710733631>

Wolff, A.C., Ratner, P.A., Robinson, S.L., Oliffe, J.L., Hall, L.M. (2010). Beyond generational differences: a literature review of the impact of relational diversity on nurses' attitudes and work. *Journal of Nursing Management*, 18, 948-969.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01136.x>

Yeaton, K. (2008). Recruiting and managing the 'Why?' generation: Gen Y. *The CPA Journal*, April: 68-72.