

## KUŞAKLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR VE ÖRGÜTSEL YANSIMALARI\*

**Sena ERDEN AYHÜN**

Öğr. Gör. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale Sosyal Bilimler MYO, senaerden@comu.edu.tr

### ÖZET

Sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik iyileşmeler toplumların sahip oldukları kültürün mevcut yapısını değişime uğratmıştır. Söz konusu unsurlardan ötürü farklı zaman dilimlerinde doğan kuşakların davranışlarında farklılaşmalar ortaya çıkmıştır. Kuşakların zaman içerisinde farklılaşan özellikleri bir örgüt bünyesinde çalışmaya başladıklarında da kendisini hissettirmektedir. Kuşaklararası farklılıklar, çalışanların birbirlerini anlayamamalarını ve olaylara değişik perspektiflerden bakmalarını gündeme getirmektedir. Söz konusu farklılaşan davranışlar, iş süreçlerine yansıdığına çalışanlarda istenilen etkinlik ve verimlilik kriterlerine ulaşabilmeyi engelleyebilmektedir. Bu bağlamda yönetim kademelerinin kuşaklararası yaşanan farklılıkları iyi yönetmesi önemli bir gerekliliktir. Kuşaklararası yaşanan farklılıkların yönetim kademeleri tarafından iyi yönetilmesi örgütlerde istenen etkinlik ve verimlilik kriterlerine ulaşabilmede ve mevcut işgücünün istenilen performans düzeyine ulaşabilmesinde önem teşkil etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kuşak, Kuşaklararası farklılıklar, Yönetim, Örgüt, verimlilik, İş değeri

**Jel Kod:** M10, M12

\* Bu çalışma Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanan "Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma" başlıklı tez çalışmasından derlenmiştir.

*Dergiye Gönderilme Tarihi: 14.05.2013*

*Yayına Kabul Tarihi: 27.05.2013*

## DIFFERENCES BETWEEN GENERATIONS AND ORGANIZATIONAL EFFECTS

### ABSTRACT

Social, economic, politic and technologic recoveries caused changes in present structures of the culture of the societies. Behaviors of the generations born in different periods of time has been differentiated due to respective facts along with it. Differing characteristics of generations in social structure also made itself evident during the generations' performances in organizations. Intergenerational differences cause the employees not to understand each others and have different perspectives. Differing behaviors can prevent workers to access the criteria of effectiveness and efficiency. In this context, intergenerational differences need to be managed better by top management. A good management of intergenerational differences is important to achieve the desired efficiency and effectiveness criteria and to reach the desired performance level of the existing workforce in organizations.

**Keywords:** Generation, Intergenerational differences, Management, Organization, Productivity, Business value

**Jel Code:** M10, M12

## Giriş

Dünyada sanayi devriminden önce ihtiyaç hissettirmeyen yönetim olgusu 1900'lü yılların başlarında öne sürülen bilimsel yönetim yaklaşımı ile bilimsel bir nitelik kazanmış ve önemsenmeye başlamıştır. Bilimsel yönetim anlayışı dönemindeki klasik yaklaşım; verimlilik sağlayabilmek açısından makinalara ek olarak insan gücünden nasıl faydalanılacağı ve formal organizasyon yapılarına dayalı yönetimi savunmuştur. Sözkonusu dönemin yöneticilerini, 1945'li yıllardan önce doğanlar ve sessiz kuşaklar (gelenekseller) olarak adlandırılan, çalışanlarını ise 1946-1964 yılları arasında doğan ve Baby Boomers kuşağı olarak adlandırılan çalışanlar oluşturmaktadır. Baby Boomers kuşağının çalışkan, fedakar ve itaatkar bir yapıya sahip oldukları ifade edilmektedir.

Hawthorne araştırmaları ile insanın bir makine olarak görülmesinin, onun verimini olumsuz yönde etkileyebileceği düşüncesinden hareketle, informal organizasyon yapılarına ve çalışanlara verilen önem gündeme gelmiştir. Modern ve modern sonrası yaklaşımlar ile işletmelerin mevcutiyyetinin, insana verilen önem dışında, açık birer sistem olmanın gerekliliğine bağlı olduğundan bahsedilerek, teknolojiye, rekabete, STK'lara, devlete vb. kurumları dikkate alarak yönetim uğraşısı içerisinde bulunmaları tavsiye edilmiştir. Sözkonusu dönemin özellikleri bu yıllar arasında doğan ve literatürde X ve Y kuşağı olarak ifade edilen bireylerin olanaklarını farklılaştırmıştır. Teknolojik gelişmelere tanık olan 1965 ile 1979 yılları arasında doğmuş olan X kuşağı ve akabinde gelen Y kuşağı çalışanları, Baby Boomers kuşağının aksine iş ve özel yaşamları ile denge kurmuşlar, fakat titiz çalışma alışkanlıklarını sürdürmüşlerdir. Bağımsızlıklarına düşkün, teknolojiyi kullanan, eğlenceyi ve para harcamayı seven 1980 ile 1994 yılları arasında doğmuş olan Y kuşağının ise; yetişkin kuşaklar kadar çalışmaya çok yoğun zaman ayırmadıkları görülmektedir. Sözkonusu kuşağın kurallara daha az bağlı davrandığı, özel yaşamına daha fazla zaman ayırdığı ve saygı kavramına daha farklı baktığı dikkat çekmektedir. Bunun dışında 1995 yılından sonra dünyaya gelen M ve Z kuşakları ise; henüz iş hayatında bulunmamaktadırlar. Baby Boomers 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. Farklı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirinden farklı sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, farklı ödevlerle yükümlü olmuş, birbirlerini anlamakta zorlanan bireyler arasında yaşanan huzursuzluklar ise; işletmenin ana amacı olan üretkenlik, etkinlik, etkililik ve verimlilik hedeflerini olumsuz etkilemektedir. Örgütlerin mevcut işlevlerini başarı ile gerçekleştirmelerinde çalışanlar arasında yaşanan kuşaklararası farklılıkların etkin biçimde yönetilmesi önem kazanmaktadır.

## 1. Kuşak Teorisi

İnsanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar olan süreç içerisinde yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu kuşak kavramı olarak ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr). Kuşak teorisi; belirli zaman aralığında doğan bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerinin, belirli bir çağda doğmuş olmalarından kaynaklandığı olgusuna işaret etmektedir. Her kuşağın bünyesinde birtakım karakteristik özellikleri ve değer yargılarını barındırmasından dolayı, bireyler doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler gösterirlerken, diğer kuşak grubunun davranışlarından farklı özellikler sergilemektedirler (Chen, 2010: 132).

## 2. Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması

Kuşak teorisi; doğum yılları itibariyle benzer politik ve sosyal olayları yaşayan, eşsiz değer yargıları ve inanç sistemlerini bünyelerinde geliştiren, birbirine benzer kişilik özellikleri gösteren bireylerden oluşan bir topluluğu ileri sürmektedir. Sözkonusu dönem içerisinde toplumda gerçekleşmiş olan olayları; politik olaylar veya tehditler, sosyo-ekonomik değişim süreçleri, endüstri eğilimleri, işsizlik oranları, güvenlik veya kıtlık hakkında hissedilen düşünceler içermektedir (Lamm ve Meeks, 2009: 615).

Çeşitli yazarlara göre yapılan sınıflandırmalarda bir kuşağın hangi yılları kapsayacağına ilişkin fikir ayrılıkları bulunmaktadır (Reeves ve Oh 2008: 296). Günümüzün iş dünyasında çalışma hayatı içerisinde bulunan yetişkin kuşakların sessiz kuşak ve Baby Boomers kuşağı çalışanlarından, yeni kuşakların ise X ve Y kuşağı çalışanlardan oluştuğu ifade edilmektedir (Brown 2003: 1461).

Çalışmada kuşakların sınıflandırılması literatürde hakim olan genel kanı biçiminde değerlendirilmiş, 1945’li yıllardan önce doğanlar Sessiz kuşak, 1946-1964 yılları arasında doğanlar Baby Boomers kuşağı, 1965-1979 yılları arasında doğanlar X kuşağı, 1980-1994 yılları arasında doğanlar Y kuşağı, 1995-2002 yılları arasında doğanlar M kuşağı ve 2003 yılından sonra doğanlar ise Z kuşağı olarak ifade edilmiştir. Tablo 1’de; Sessiz kuşak, Baby Boomers kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı, M kuşağı ve Z kuşağına ilişkin yapılan kronolojik sınıflandırmalar belirtilmektedir.

**Tablo 1:** Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması

	Sessiz Kuşak	Baby Boomers Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	M Kuşağı	Z Kuşağı
Keleş, 2011		1946-1964	1965-1979	1980-1999		

Yelkikalan ve Altın, 2010	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994		
Salahuddin, 2010	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000		
Haeberle vd., 2009	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999	1999,...	
Crumpacker& Crumpacker, 2007	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Kyles, 2005	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Lancaster& Stillman, 2002	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999		
Tsui, 2001	1925-1945	1946-1964	1961-1981	1976-1981	1982-2002	
Washburn, 2000	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003		
Spitznas, 1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980			
Matthews, 2008					2002,...	
Senbir, 2004	1929-1939	1945-1965	1965-1977	1977-1994	1994-2003	2003,...
Seçkin, 2005	...,1945	1946-1964	1965-1980	1980,1995	1995,...	

Kaynak: Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 351; Haeberle vd., 2009: 62; Keleş, 2011: 131; Kyles, 2005, 54; Lancaster ve Stillman, 2002: 59; Matthews, 2008: 49; Salahuddin, 2010: 2; Seçkin, 2005: 112; Senbir, 2004: 22-26; Spitznas, 1998: 4; Tsui ve Hughes, 2001: 16; Washburn, 2000: 54; Yelkikalan ve Altın, 2010: 1-2.

## 2.1. Sessiz Kuşak (Gelenekseller)

1945’li yıllardan önce doğan bireyler sessiz kuşak ya da gelenekseller olarak ifade edilmektedir (Kyles, 2005: 54). Türkiye’de sessiz kuşakların 1900-1945’li yıllar içerisinde yaşamış oldukları olaylar göz önüne alındığında; Büyük Değişim Kuşağı, I. Savaş Kuşağı, Ümit Kuşağı, Buhran Kuşağı ve II. Savaş Kuşağı olarak ifade edilmesi mümkündür. Sözkonusu zaman diliminde yaşayan bireyler 45 yıllık zaman dilimi içerisinde bile birbirinden farklı olayları yaşamışlardır. 20. Yüzyılın başından Birinci Dünya Savaşına kadar geçen zaman içerisinde (1900-1914’lü yıllar arası) doğanlara Büyük Değişim Kuşağı adı verilmektedir (Senbir, 2004: 20). I. Savaş Kuşağı; 1914 ile 1918 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde yaşanan Birinci Dünya Savaşı, başta Avrupa olmak üzere dünyanın pek çok noktası için hayal kırıklığı olmuştur. 1918-1929 yılları arasında doğan bireyler ise ümit kuşağı olarak ifade edilmektedir. Türkiye açısından bu kuşağın 1923-1929 yılları arasındaki bölümü, Cumhuriyet kuşağına karşılık gelmektedir (Senbir, 2004: 21). Savaş yıllarının olumsuz etkileri Türkiye’nin 1929 yılındaki nüfus, gelir ve eğitim göstergelerinin oldukça yetersiz olduğunu göstermektedir. Türkiye’nin 1929 yılındaki nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri Tablo 2’de

belirtilmektedir.

**Tablo 2:** Türkiye’de 1929 Yılındaki Göstergeler

1929 Yılındaki Göstergeler	
Nüfus	13 648 270
İlçe ve Beldelerde İkamet Oranı	% 86
Kişi Başına Düşen Gelir	74\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	12 971
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	26 275 kişi / % 4
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	2650 kişi / % 11
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	390 kişi / % 9
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	18
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	575 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Türkiye’de 1929-1939 yılları arasında doğanlar, savaş sonrasında bile gelecek kaygıları duyan bir kuşak olarak hayatlarını devam ettirmekte ve Buhran Kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşağı, Büyük Buhran adı da verilen ve tüm dünyayı etkileyen işsizlik sonrasında, dünyanın savaşın eşğine geldiği, iş ve güvenlik kavramlarının hayat mücadelesinde rol oynadığı bir dönemde dünyaya gelen bireyler oluşturmaktadır. 1939-1945’li yıllar arasında doğanlardan oluşan II. Savaş Kuşağı, Türkiye’de savaşın yıkıcı atmosferi içerisinde her şeyden önce hayatta kalmanın önemini öğrenerek büyümüşlerdir. Buna ilaveten soğuk savaş dönemi, dünyanın batı medeniyeti, Doğu Bloku, İslam dünyası ve Üçüncü dünya olarak parçalandığı dönemi oluşturmaktadır. Bu dönem Toffler’ın 3. Dalgasına doğru hızla ilerleyen dünyayı ve 3. Dalganın birebir içinde bulunduğu bugünü anlamak açısından son derecede önem teşkil etmektedir (Senbir, 2004: 21-22). 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. Türkiye’nin 1945 yılındaki nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri Tablo 3’de belirtilmektedir.

**Tablo 3:** Türkiye’de 1945 Yılındaki Göstergeler

1945 Yılındaki Göstergeler	
Nüfus	18 790 174
İlçe ve Beldelerde İkamet Oranı	% 89
Kişi Başına Düşen Gelir	224\$

Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	9 629
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	90 657 kişi / % 7
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	11 803 kişi / % 17
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	5 652 kişi / % 20
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	28
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	2221 kişi

Kaynak : www.tuik.gov.tr

## 2.2. Patlama Kuşağı (Baby Boomers Kuşağı)

1946-1964'lü yıllar arasında doğan bireyler Patlama Kuşağı (Baby Boomers Kuşağı) olarak ifade edilmektedir (Kyles, 2005: 54). İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonraki "nüfus patlaması" yıllarında doğan sözkonusu 1 milyar bebekten ötürü "Baby Boomers" kuşağı olarak isimlendirilmiştir (www.kigem.com). Bu dönemde dünyaya gelen bireyler Soğuk Savaş dönemi çocukları olarak adlandırılmaktadır. Türkiye'de patlama kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak; büyümenin, refahın, mal ve hizmetlere özlem duygusunun ağır bastığı bir kuşaktır. Baby Boomers kuşağı Doğu-Batı ikili dünyası içerisinde 68'lileri yaratmış bir kuşak olarak öne çıkmaktadır (Senbir, 2004: 24). Bu dönemde ülkenin durumunu anlatan ekonomik göstergeler çok parlak olmasa da umut vaat etmektedir. Türkiye'nin 1946-1964 yıllarındaki nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri Tablo 4'de belirtilmektedir.

**Tablo 4:** Türkiye'nin 1946 ve 1964 Yıllarındaki Göstergeleri

	1946 Yılındaki Göstergeler	1964 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	19 000 000 civarı	31 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	191\$	258\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	8 746	3 024
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	104 854 kişi / % 8	391 989 kişi / % 11
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	12 389 kişi / % 19	66 661 kişi / % 19
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	6 236 kişi / % 24	19 578 kişi / % 19
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	31	83

Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	2440 kişi	7988 kişi
---	-----------	-----------

Kaynak: www.tuik.gov.tr

### 2.3. X Kuşağı (Baby Burst)

1965-1979'lu yıllar arasında doğan bireyler X kuşağı olarak ifade edilmektedir (Kyles, 2005: 54). Türkiye açısından bu kuşak, ara kuşak anlamına gelen geçiş dönemi çocukları olarak adlandırılmıştır. X kuşağı, değişen dünyanın dinamiklerinin acımasızca yüzlerine çarptığı, olabildiğince kanaatkar, toplumcu, sadık ve idealist bir kuşaktır. X kuşağınının geçiş dönemi olarak adlandırılmasının nedeni; sözkonusu yıllarda dünyanın önemli değişim ve dönüşümler yaşamaya başlamasından kaynaklanmaktadır (Senbir, 2004: 24). 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. Sözkonusu dönemde yaşam şartlarında görülen olumlu gelişmeler, bireylerin davranışları üzerinde de etki yaratmış, bireylerin parasal konular dışında, sosyal yaşamla ilgili unsurlara önem vermelerini beraberinde getirmiştir. Türkiye'nin 1965 ve 1979 yıllarına ilişkin nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri Tablo 5'de belirtilmektedir.

**Tablo 5:** Türkiye'nin 1965 ve 1979 Yıllarındaki Göstergeleri

	1965 Yılındaki Göstergeler	1979 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	31 391 421	44 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	271\$	1877\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	2859 kişi	1655 kişi
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	447 933 kişi / % 12	912 154 kişi / % 16
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	73 986 kişi / % 21	289 293 kişi / % 26
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	23 227 kişi / % 24	126 175 kişi / % 26
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	83	361
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	7988 kişi	65006 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr



## 2. 4. Y Kuşağı ( Echo Boom ya da Next Generation)

1980-1994'lü yıllar arasında doğan bireyler Y kuşağı olarak ifade edilmektedir (Kyles, 2005: 54). Diğer kuşaklardan, yetiştikleri dönemin olumlu şartlar taşıması sebebiyle ayrılan Y kuşağı, teknolojik imkanlar olarak da gelişme gösteren bir dünyada yetişmişlerdir. Türkiye'de 1980 sonrası olarak ifade edilen Y kuşağı, PC'nin ve GSM teknolojilerinin doğduğu, teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocuklarıdır (Senbir, 2004: 25). Yaşam şartlarında meydana gelen değişim ve dönüşümler, Y kuşağının diğer kuşaklardan farklı beklentilere, ümitlere ve tercihlere sahip olmalarını beraberinde getirmiştir. Günümüzde Y kuşağının eğlence, gezme, yaşama, yeni şeyler deneme, başarı, para, alışveriş, ne istediğini bilme, yoğun çalışma, hayallerinin peşinden koşma, sorgulama ve sevdiklerine zaman ayırma unsurlarına önem verdikleri dikkat çekmektedir (Tufur, 2011: 36). Sözkonusu yıllardaki veriler Türkiye'nin nüfus, sağlık, eğitim ve gelir kategorilerinde önemli iyileşmelerin yaşandığını ifade etmektedir. Türkiye'nin 1980 ve 1994 yılına ilişkin nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergelerine ilişkin bilgileri Tablo 6'da belirtilmektedir.

**Tablo 6:** Türkiye'nin 1980 ve 1994 Yıllarındaki Göstergeleri

	1980 Yılındaki Göstergeler	1994 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	44 736 957 kişi	57 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	1 539\$	2 184\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	1 631 kişi	894 kişi
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	943 875 kişi / % 17	1 218 225 kişi / % 19
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	310 871 kişi / % 26	695 931 kişi / % 30
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	137 784 kişi / % 26	289 529 kişi / % 27
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	347	625
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	71 126 kişi	116 878 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr

## 2. 5. Milenyum Kuşağı (Millenials)

Milenyum kuşağı, 1995-2002 yılları arasında doğan internet çocukları ya da dijital kuşak olarak adlandırılmaktadır (Senbir, 2004: 26). Normalde kuşakların 20 yıldan önce değişme göstermediği bilinmesine rağmen, günümüz dünyasının çok hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisinde bulunması sözkonusu ara

kuşağın oluşumunu beraberinde getiren faktörlerden birisidir (Seçkin, 2005: 112). Teknoloji dostu olmalarının ötesinde, teknolojik, bireysel, zor beğenen, küresel dünya vatandaşları olmaları yönüyle dikkat çekmektedirler. Anne ve babaları olan X'lerle teknoloji kullanımı açısından önemli farklılıklar taşıyan bu kuşak, PC, GSM ve internet çocukları olarak ifade edilmektedir (Senbir, 2004: 26). Söz konusu yıllardaki veriler Türkiye'nin nüfus, sağlık, eğitim ve gelir kategorilerinde önceki kuşaklardan daha şanslı bir dönemde dünyaya geldiklerini göstermektedir. Türkiye'nin 1995 ve 2002 yılına ilişkin nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergelerine ilişkin bilgileri Tablo 7'de belirtilmektedir.

**Tablo 7:** Türkiye'nin 1995 ve 2002 Yıllarındaki Göstergeleri

	1995 Yılındaki Göstergeler	2002 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	57 000 000 civarı	68 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	2 759\$	2 598\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	862 kişi	693 kişi
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	269 860 kişi / % 23	329 926 kişi / % 20
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	741	1131
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	135 346 kişi	267 791 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr

## 2.6. Z Kuşağı

2003 yılı ve sonrasında doğanlar Z kuşağı olarak ifade edilmektedir. Z kuşağı bugünden tahmin yapmanın aslında zor olduğu, yakın geleceğin gizemli çocuklarıdır. Z kuşağının pek çok özelliği GSM tabanlı bir kuşak olacağına işaret etmektedir (Senbir 2004: 27-28). Z kuşağı, dünya zevklerine düşkün, teknolojiyi hızlı şekilde kavrayan, işlerini kısa sürede ve titiz biçimde yerine getiren davranış özellikleriyle dikkat çekmektedir. Teknolojiyi ileri derecede kullanan Z kuşağı, taşınabilen, hep yanlarında olan küçük aygıtları, bilgisayar, MP3 çalar, i-Pod'ları, cep telefonları ve DVD oynatıcıları ile büyümektedir (Williams, 2010: 12). Hayat standartlarında meydana gelen değişim ve dönüşümler Z kuşağı bireylerinin diğer kuşaklara nazaran apayrı bir dünyada yetişmelerini beraberinde getirmiş, özellikle teknolojiye meydana gelen ilerlemeler söz konusu kuşağın bireysel özelliklerinin diğer kuşaklardan ayrılmasına neden olmuştur. Söz konusu yıllardaki veriler Türkiye'nin nüfus, sağlık, eğitim ve gelir kategorilerinde önceki kuşaklardan her yönden daha gelişme göstermiş bir dönemde dünyaya geldiklerini göstermektedir. Türkiye'nin 2003 ve 2010 yıllarındaki nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergelerinin

değişimlerine ilişkin bilgiler Tablo 8'de belirtilmektedir.

**Tablo 8:** Türkiye'nin 2003 ve 2010 Yıllarındaki Göstergeleri

	2003 Yılındaki Göstergeler	2010 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	68 000 000 civarı	73 722 988
Kişi Başına Düşen Gelir	3 383	5 477\$ (2006 yılı verisi)
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	684 kişi	591 kişi
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	334 044 kişi / % 16	399 478 kişi / % 17
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	1203	1617
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	289 579 kişi	520 614 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr.

### 3. Kuşakların İş Değerleri ve Tutumları

Günümüz iş dünyasında dört kuşağın bir arada çalışmakta olduğu gözlemlenmekte, sessiz kuşağın çoğunlukla emekliye ayrıldığı, Baby Boomers kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağının iş hayatında oldukları, M ve Z kuşağının ise; iş hayatlarında henüz görev almadıkları görülmektedir. Günümüzün iş dünyasında henüz görev almayan M ve Z kuşağının farklı teknolojik, politik, ekonomik ve sosyo-kültürel bir dönemde dünyaya gelmeleri, onların ilerideki çalışma hayatlarında farklı değer yargılarına sahip olabileceklerini vurgulamaktadır.

#### 3. 1. Sessiz Kuşak Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

Sessiz kuşak çalışanları günümüzün iş yaşamında en yaşlı grubu oluşturmaktadır. Sözkonusu kuşağın çalışma değerlerini; otoriteye saygı, dürüstlük ve doyum erteleme kavramları oluşturmaktadır. Sessiz kuşak kategorisinde değerlendirilen çalışanların diğer kuşak grupları içerisinde işlerine en sadık çalışanlar olduğu ve iş değiştirme kavramına inanmadıkları ifade edilmektedir. Sözkonusu kuşak çalışanları işlerinde uzman olmak için işyerinde fedakar davranışlar sergilemektedir (Kyles, 2005: 54). Günümüz iş dünyasında sessiz kuşak çalışanlarının yoğunlukla bulunamamasının nedeni; pek çoğunun yaş itibarıyla emekliye ayrılmış olmalarıdır (Patalano, 2008: 11). Kendilerini yaptıkları işe adanmış ve fedakarlık, çok çalışma, gelenek ve kurallara uygun davranışlar, kurallar ve düzene karşı uyumluluk, otoriteye karşı saygı, sabır, görev öncesindeki memnuniyet, kurallara karşı bağlılık ve yükselme eğilimi sözkonusu kuşak grubunun temel değer yargılarını oluşturmaktadır (Zemke vd. , 2000: 30).

### 3.2. Baby Boomers Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

Baby Boomers kuşağı çalışanları, tıpkı Sessiz kuşak çalışanları gibi savaş sonrası yokluklarını, sıkıntılarını unutmayan bir dönemin şartlarında yetişmişlerdir. Bir örgüt bünyesinde çalışmaya başlayan Baby Boomers kuşağı çalışanları, yetişme dönemlerinde karşılaştıkları zorluklardan ötürü işe bakış açısı olarak; çalışmak için yaşamak düşüncesini ön planda tutmakta, fakat kariyerlerinde daha anlamlı hissettikleri işlerde çalışmak düşüncesine olumlu bakmaktadır (www.kigem.com ve Walker, 2006: 28). Baby Boomers kuşağı örgüt içerisinde iyimser, tatminkar, serinkanlı ve içsel kontrol mekanizması özelliklerine sahiptir. Hırslı ve işkolik yapıları Baby Boomers kuşağında bulunan çalışanların örgüt içerisindeki temel karakteristik özelliklerini oluşturmaktadır (Bourne, 2009: 6). İş yaşamında X kuşağı ve Y kuşağına nazaran daha engin bilgilere sahip olduklarını düşünen Baby Boomers kuşağı çalışanları, verecekleri kararlarda kendilerinin dinlenip, kendi kararlarının doğru olduğunu, X ve Y kuşağı çalışanları tarafından takdir edilmelerini beklemektedir (www.canadone.com). Baby Boomers kuşağı çalışanları, eğer örgüt içerisinde çok çalışırlarsa, kendilerinin iyi yaşam standartlarına sahip olabileceklerine inanmaktadır. Sözkonusu düşünce onların, “şimdi çalış, ileride iyi standartlarda yaşarsın” stratejisi gütmelerine neden olmaktadır (Welter, 2004: 15).

### 3.3. X Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

Baby Boomers kuşağı akabinde gelen X kuşağı çalışanlarının daha farklı sosyal ve ekonomik şartlar altında çalışmaları, onların iş hayatından beklentilerinin farklılaşmasını beraberinde getirmiştir (Welter, 2004: 15). İyimserlik, takım çalışması, bireysel ödüller, sağlık, kişisel gelişim, dinamiklik, çalışma ve bağlılık özellikleri sözkonusu kuşak çalışanlarının temel değer yargılarını oluşturmaktadır (Zemke vd., 2000: 68). X kuşağı çalışanları iş-yaşam dengesine önem vermekte, hayatın sadece çalışmak için çok kısa olduğunu düşünmekte, buna rağmen bir örgüt içerisinde kariyerlerini geliştirebilmek amacıyla sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeye önem vermektedir. (Duvendack 2010: 25). X kuşağı çalışanları; toplumsal sorunlara duyarlı, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı ve kanaatkar yapıya sahip olma özellikleri ile dikkat çekmektedir. Bireyciliği ön planda tutan X kuşağı çalışanları, işe bakış açısı olarak işe; yaşamak için çalışmak düşüncesinin önemine vurgu yapmaktadır. (www.kigem.com).

### 3.4. Y Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

Y kuşağı çalışanları, örgüt içerisinde özgürlüklerine düşkün, iş konusunda seçici davranışlar göstermekte, sadakat hislerinin güçlü olmayışı ve otorite kavramını kabul etmeme özellikleri ile dikkat çekmektedir (Çoban, 2006: 220-222). Daha rekabetçi bir dönemin koşullarını paylaşan Y kuşağının iş değerlerine ilişkin özelliklerinin aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür (Çoban, 2006: 220):

- Danışmanlık, finans ve bilişim sektörlerinde çalışmayı tercih etmektedirler.
- İş arama yöntemlerinin elektronik ortamlara taşınmasını benimsemektedirler.
- İş ararken önem verdikleri faktörleri sırasıyla; şirketin kimliği, çok uluslu olması, sunulan kariyer ve eğitim olanakları oluşturmaktadır.
- Mezun olduktan sonra 4-6 ay arasında iş bulabileceklerini düşünmektedirler.
  - Bu kuşaktaki gençlerin yüzde 58'i iş bulma endişesi taşımaktadır.
  - Yaşanan krizlere rağmen geleceğe olumlu bir gözle bakmaktadırlar.
  - İş yaşamına atıldıktan 4-6 yıl sonrasında kendilerini yönetici pozisyonunda görmektedirler.
  - Girişimcilik ruhları diğer kuşaklara göre çok daha yüksek olduğundan kendi işini kurmak isteyenlerin oranı yüzde 45'i geçmektedir.

### 3.5. M ve Z Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

M ve Z kuşağı henüz iş hayatının içerisinde yer almasalar da, geleneksel eğitim yöntemlerinin onlar için yeterli olmayacağı düşünülmektedir. Bu yeni kuşaklar; yaratıcılığa izin veren aktivitelerden hoşlanmakta, edilgenliği kabul etmemekte, sonuç odaklı bireyler olmaları yönüyle dikkat çekmektedir. Çok diplomalı, uzman ve buluşçu olacakları, yaşamlarında otorite kavramının önemsiz olacağı tahmin edilmektedir (www.kigem.com). Duyguların ön planda tutulacağı, duygulara verdikleri değer ile öne çıkan sessiz kuşağa en yakın kuşak olacakları belirtilmektedir. Bu bağlamda organizasyonların çalışanların duygularına yönelmeleri, görev tanımı ve maaşın ötesini düşünmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Sanal çalışma ortamlarının varlığı, yeni iş alanlarının belirlenmesi gündeme gelecektir (Gönen 2011: 65). Z kuşağının sessiz kuşak çalışanları gibi arkadaş canlısı olacakları düşünülse de, sessiz kuşak çalışanlarının sadık olduğu örgütler, Z kuşağında yerini sadakatsizliğe ve hızlı iş değiştirmeye bırakacağı tahmin edilmektedir (Montana ve Petit, 2008: 140).

### 4. Kuşaklar Arasındaki Örgütsel Farklılıklar

Literatürde yapılan pek çok çalışma, sessiz kuşak, Baby Boomers kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağının iş dünyasında bir arada çalışmak durumunda olduğunu ve sözkonusu dört kuşağın örgütsel özellikleri açısından birtakım farklılıklara sahip olduğunu vurgulamaktadır. Kuşakların çeşitli özelliklerine ilişkin örgütsel farklılıklarının aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür (Krywulak ve Roberts, 2009: 8):

*Uyumluluk:* Tüm kuşaklar, içerisinde buldukları kuşağın uyumluluk

özelliği taşıdığını belirtmektedir. Buna karşın X kuşağı ve Y kuşağı, Baby Boomers kuşağını uyumsuz, teknolojik becerileri çok düşük, yeniliklere ve farklılıklara karşı kapalı bulmaktadır.

**Yönetilebilirlik:** Tüm kuşaklar Y kuşağı çalışanlarının diğer çalışanlara nazaran daha zor yönetilebilir olduğunu düşünmektedir. Baby Boomers kuşağı ve X kuşağı çalışanları, Y kuşağı çalışanlarının daha az denetimden hoşlandıklarını, prosedürleri izlemekten hoşlanmadıklarını ve diğer kuşaklara nazaran daha az sonuç odaklı olduklarına inanmaktadır.

**Ekip Çalışması:** Her kuşak, diğer kuşak grubunun iş ahlakı açısından farklılıklar taşıdığını düşünüyor da, tüm kuşaklar kendilerini ekip çalışmaları yönünden başarılı bulmaktadır. Kimi zaman X kuşağı ve Y kuşağı kendi kuşaklarını çalışkan olarak değerlendirse de bazen, Baby Boomers kuşağı ve X kuşağı, Y kuşağı çalışanlarını maksimum çaba göstermede isteksiz olarak değerlendirmektedir.

**Denge:** Tüm kuşaklar kendi kuşaklarının iş-yaşam dengesine önem verdiklerini ifade etseler de, X kuşağı ve Y kuşağı çalışanlarının Baby Boomers kuşağı çalışanlarına nazaran iş-yaşam dengesini daha fazla önemseddiği belirtilmektedir.

**Bağlılık:** Tüm kuşaklar kendi kuşaklarını örgüt bünyesinde bağlılık yönünden güvenilir görmelerine rağmen Baby Boomers kuşağı çalışanları, kendilerinden genç kuşakları daha az güvenilir bulmaktadır. X kuşağı ve Y kuşağı çalışanları da kendi kuşak gruplarını bağlılık yönünden yetersiz bulsalar bile, kariyer hedeflerinden dolayı sözkonusu hususu gündeme getirmediklerini belirtmektedirler.

Tablo 9'da farklı kuşaklarda yer alan çalışanların örgütsel özelliklerindeki temel farklılıkların karşılaştırması yapılmıştır. Tablo 9'da yer alan bilgilerin aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür:

- Y kuşağı ve X kuşağı çalışanları, Baby Boomers kuşağı çalışanlarına göre daha başarı odaklıdır.
- Örgüt içerisinde olumlu iletişim kurabilme özelliğine Y kuşağı ve X kuşağı Baby Boomers kuşağı çalışanlarına nazaran daha fazla önem vermektedir.
- Dürüstlük davranışı Y kuşağı çalışanlarında, X kuşağı çalışanlarına kıyasla daha baskındır.
- Baby Boomers kuşağı çalışanları, X kuşağına göre örgüt içerisinde daha iyimser davranış özellikleri göstermektedir.

**Tablo 9:** Kuşakların Örgütsel Özelliklerindeki Farklılıklar

Değişkenler	Kuşaklar
Başarı Odaklılık	Y Kuşağı > Baby Boomers Kuşağı
Başarı Odaklılık	X Kuşağı > Baby Boomers Kuşağı
İletişim Becerisi	Y Kuşağı > X Kuşağı
İletişim Becerisi	Y Kuşağı > Baby Boomers Kuşağı
Dürüstlük	Y Kuşağı > X Kuşağı
İyimserlik	Baby Boomers Kuşağı > X Kuşağı

Kaynak: Dash, 2010: 114

### 5. Kuşaklar Arasındaki Yönetimsel Farklılıklar

Günümüz iş dünyasında yöneticiler farklı kuşakları bünyelerinde barındıran örgütlerde etkili ve verimli yönetim süreçlerini devam ettirme uğraşısı içindedirler. Kuşakların kendilerine ait tercihleri, beklentileri, özellikleri, inanışları, tecrübeleri ve çalışma stilleri, başarılı bir yönetim sürecinin ancak kuşaklar arasındaki farklılıkları anlamakla mümkün olacağını göstermektedir (Zaporzan, 2010: 12). Kuşaklararası farklılıklar olarak düşünülen, karşılıklı güvensizliğe dayalı bir ilişki sorunudur (Baltaş, 2009: 43). Yönetim kademelerinin öncelikli görevi kuşak gruplarının özellikleri hakkında farkındalık duygusuna sahip olmaktır. Yöneticilerin her kuşağa farklı özelliklerinin, birbirlerine göre olumlu veya olumsuz taraflarının olduğunu bilerek yaklaşması, tüm çalışanların motivasyonunu olumlu etkileyecek ve verimliliklerini yükseltecektir. Yöneticilerin kuşak farklılıklarını tanıması, iletişim becerilerine önem vermesi ve işlerin yapılış süreçlerine tüm çalışanları dahil etmesi, kuşakların birbirleriyle çalışmanın yolunu öğrenmelerini sağlayacaktır. Her kuşağın işlerin yapılış süreçlerinde tercih ettiği yöntemlere izin verilmesi, örgütlerde uyumlu çalışmanın ve esnek davranışların geliştirilmesi, kuşak çeşitliliklerinin örgüte daha faydalı, yaratıcı ve yenilikçi olmasıyla sonuçlanacaktır (Jordan, 2010: 46). Yeni kuşakları iyi yönetmek, onların önem verdiği; maaş, iş esnekliği ve sorumluluklar konusunda ciddi beklentilerini karşılamakla mümkündür (Twenge, 2009: 299). Örgütlerde görev yapan her kuşağın farklı değer yargılarına sahip olduğu göz önünde bulundurulmalı, sözkonusu farklılıkların koçluk sistemleriyle etkili bir şekilde yönetilmesi sağlanmalıdır.

Bu bağlamda yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilere aşağıda belirtilen unsurları göz önünde bulundurmaları önerilmektedir:

- İşyerinde öneri grupları oluşturulmalıdır.
- Koçluk/mentorluk programları düzenlenmelidir.

- Tüm kuşakların etkileşim düzeylerini artıracak sosyal iletişim platformu kurulmalıdır.
- Takım çalışmalarına önem verilmelidir.
- Oryantasyon programları düzenlenmelidir.
- Yönetim tarafsız olmalıdır.
- Sık sık kaynaşma toplantıları düzenlenmelidir.
- Kararlar yeni kuşaklara da bırakılmalıdır.
- Fikir atölyeleri kurulmalıdır.
- Tüm kuşakların katılacağı ortak aktiviteler düzenlenmelidir.
- Bürokrasi azaltılmalı, informel ilişkilere önem verilmelidir.

### Sonuç

Toplumların sahip olduğu kültürel yapı zaman içerisinde ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik faktörlerden dolayı değişime uğramaktadır. Yetişkin kuşakların zaman içerisinde değişime uğrayan kültürel yapının unsurlarını yeni kuşaklar kadar kabul etmede istekli davranmamaları, kuşakların birbirlerini anlayamamalarını, görüş, düşünce ve kanaatlerinde birtakım farklılıkların oluşmasını beraberinde getirmektedir. Bunun da ötesinde her kuşağın içerisinde bulunduğu dönemin şartlarına göre farklı olanaklara sahip olması, zaman içerisinde bireylerin farklı olanaklarla yetişmesini beraberinde getirmiştir. Tüm bu düşünceler Türkiye koşullarında analiz edildiğinde sessiz kuşak çalışanlarının savaş yıllarını gördüğünü, Baby Boomers kuşağının ikinci dünya savaşından hemen sonra dünyaya geldiğini göstermektedir. Yapılan analizlerde sessiz kuşak ve Baby Boomers kuşağı diğer kuşaklara nazaran her yönden daha olumsuz şartlarda yetişmiş oldukları dikkat çekmektedir. Buna ilaveten Baby Boomers kuşağından sonra dünyaya gelen X kuşağı döneminde eğitim, sağlık ve teknoloji olanaklarında iyileşmelerin olduğu görülmektedir. X kuşağının teknoloji ile geç tanışmaları, onların teknolojiyi bünyelerine katmada engel teşkil etmemiştir. Y kuşağı ise her yönden gelişme gösteren bir dünyanın daha rahat şartlarında dünyaya gelmişler, teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocukları olarak adlandırılmışlardır. Y kuşağı akabinde dünyaya gelen M ve Z kuşakları ise dijital kuşaklar olarak adlandırılmışlar, teknoloji dostu olmalarının ötesinde, teknolojik, bireysel, zor beğenen, küresel dünya vatandaşları olmaları yönüyle dikkat çekmektedirler. Toplumsal yapılarıdaki hızlı veya yavaş olarak kendisini hissettiren sözkonusu değişimler, farklı kuşak türlerinin oluşmasını sağlamakta, farklı kuşakların bir örgüt bünyesinde çalışmaya başlamalarıyla, yeni perspektiflerden bakış açılarının gündeme gelmesini sağlamaktadır. Çoğu zaman da kuşakların sahip olduğu farklı değer yargıları birbirleriyle iletişim kuramamayı ve birbirlerini anlayamamalarını gündeme getirmektedir.

Tüm bu düşünceler kuşak farklılıklarının yönetim kademeleri tarafından ele alınarak iyi yönetilmesi gerekliliğini ifade etmektedir. Yöneticilerin kuşak



farklılıklarının bilincinde olması, tüm çalışanlarla yatay ve dikey iletişim kanallarına önem vermesi, çalışanları işlerin yapılış süreçlerine tüm çalışanları dahil etmesi önemli bir unsurdur. Yönetim kademeleri karma kuşak iş gücünü iyi benimsemeli ve onları iyi yönetmelidir. Çoğunlukla tecrübeden uzak olan Y kuşağına, tecrübe sahibi Baby Boomers kuşağının rehberlik yapması, X kuşağı çalışanlarına ise, onları kamçılaman maddi ödüller sunulması, Y kuşağının teknoloji bilgisini diğer kuşaklara aktarımını sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi önerilmektedir.

## Kaynakça

- Baltaş, A. (2009) **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İnsan Kaynakları**, Remzi Kitabevi, (Ed. Necla Feroğlu), Birinci Basım, Nisan, İstanbul
- Bourne, B.B. (2009) Phenomenological Study Of Response To Organizational Change: Baby Boomers, Generation X, And Generation Y, (**Unpublished PhD Thesis**), University Of Phoenix
- Brown, D. (2003) “Ways Dietitians of Different Generations Can Work Together”, **Journal Of The American Dietetic Association**, Volume: 103, Issue: 11
- Chen, H. (2010) “Advertising And Generational Identity: A Theoretical Model”, **American Academy of Advertising Conference Proceedings**, 132-140.
- Crumpacker, M., Crumpacker, J.M., (2007) “Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?”, **Public Personnel Management**, Volume: 36, Issue: 4
- Çoban, F., Milenyum Kuşağı Neleri Değiştirecek? **Capital Dergisi**, Haziran, 2006. <<http://proje.capital.com.tr/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek-haberler/18974.aspx>>, Erişim Tarihi: 10.04.2012
- Dash, M.K. (2010) “Comparative Empirical Analysis Of Occupational and Motivational Differences Of Different Generations In Indian Workforce”, **International Journal Of Business Research**, Volume: 10, Issue: 6
- Duvendack, C.M. (2010) Correlaton of Work-Life Balance Decisions of Different Generations of Physicians, (**Unpublished PhD Thesis**), Capella University, April
- Gönen, E.D. (2011) “Geleceğin İş Dünyası Nasıl Olacak?”, **Platin Aylık Ekonomi Dergisi**, Yıl: 13, Ağustos.
- Haerberle, K., Herzberg J., Hobby T., (2009) “Leading the Multigenerational Work Force”, **Healthcare Executive**, Volume: 24, Issue: 5
- Jordan, T. H. (2010) “The Diversity Opportunities of Today - It’s Generational”, **Profiles in Diversity Journal**, Volume: 12, Issue: 1, Ocak, Şubat
- Keleş, H. N. (2011) “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2

- Krywulak, T., Roberts M., (2009) “Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences in the Workplace”, **The Conference Board of Canada**, Report November 1-76, Canada
- Kyles, D. (2005) “Managing Your Multigenerational Workforce”, **Strategic Finance**, Volume: 87, , Issue: 6
- Lamm, E., Meeks, M. D., (2009) “Workplace Fun: The Moderating Effects Of Generational Differences”, **Employee Relations**, Volume: 31, Issue: 6
- Lancaster, L., Stillman D., (2002) “Clashing Generations”, **Futurist**, Volume: 36, Issue: 2
- Matthews, V. (2008) “Generation Y”, **Personnal Today**, Eylül, 48-51.
- Montana, P. J., Petit F. (2008) “Motivating Generation X And Y On The Job And. Preparing Z”, **Global Journal Of Business Research**, Volume: 2, Issue: 2
- Patalano, C. (2008) “A Study Of The Relationship Between Generational Group Identification and Organizational Commitment: Generation X vs. Generation Y”, (**Unpublished PhD Thesis**), H. Wayne Huizenga School of Business & Entrepreneurship Nova Southeastern University,.
- Reeves, T.C., Oh, E. (2008) “**Generational Differences, in Handbook of Research On Educational Communications And Technology**, Editörler: J.Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merrienboer, Marcy P.Driscoll, 3th ed., Taylor&Francis Group, New York..
- Salahuddin, M.M. (2010) “Generational Differences Impact On Leadership Style and. Organizational Success”, **Journal of Diversity Management**, Volume: 5, Issue: 2
- Seçkin Büyük, S. (2005) “Biz Kuşağı Geliyor”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Yıl: 13, Sayı: 10, Ekim.
- Senbir, H. (2004) “Z Son İnsan Mı?”, “**O**” **Kitaplar**, 1. Baskı, Nisan, İstanbul.
- Spitznas, T. J. (1998) “Generation X: Why So Glum?”, **Fairfield County Business Journal**, Volume: 37, Issue: 50
- Tsui, B., Hughes L. Q. (2001) “Generation Next”, **Advertising Age**, Volume: 72, Issue: 3
- Tufur, M. (2011) “Türkiye’nin Y Kuşağı”, **MediaCat Özel Eki**, Mayıs
- Twenge, J. M. (2009) **Ben Nesli**, Kaknüs Yayınları: 415, (Çev. Esra Öztürk), 1.

Basım, İstanbul.

- Walker, W. D., (2006) “Generational Leadership: A Study Of The Leadership Styles of Different Generations of Entrepreneurs and The Resulting Organizational Outcomes”, (**Unpublished PhD Thesis**), Capella University
- Washburn, E. T. R. (2000) “The Five Generations”, **Physician Executive**, Volume: 26, Issue: 1
- Welter, V. (2004) “Analysis Of The Characteristics Of Generation X’ers And Baby Boomers In Multigenerational Teaching Staffs In Michigan”, (**Unpublished PhD Thesis**), *Central Michigan University*,.
- Williams, S. (2010) “Welcome To Generation Z”, **B&T Magazine**, Cilt: 60, Sayı: 2731
- Yelkikalan, N; Altın E. (2010) “Farklı Kuşakların Yönetimi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2
- Zaporzan, D. (2010) “Four Generations, One Workplace: Watch Us Work”, **CMA Management**, Volume: 84, Issue: 6, Ekim
- Zemke, R., Raines C., Filipczak B., (2000) **Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, Nexters in Your Workplace**, Publisher: AMACOM Books

#### İnternet Kaynakları

Mengi, Z. İş Başarısında Kuşak Farkı,

<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=4962>, Erişim Tarihi: 10.05.2012

Rock, M. R, “ The Wounded Healer, Generation Gaps in the New Workplace Gen-Xers and Boomers Working Together”,1999. [http://www.canadaone.com/ezine/sept99/corporate\\_learning2.html](http://www.canadaone.com/ezine/sept99/corporate_learning2.html), Erişim Tarihi: 21.01.2011

Türk Dil Kurumu; Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts>, Erişim Tarihi: 08.04.2012

Türkiye İstatistik Kurumu, “İstatistik Göstergeler Statistical Indicators” 1923-2010, <http://www.tuik.gov.tr/Start.do;jsessionid=80y4PkhLRQfSDsy2mGdhW3LjxcJRMq80v7pQt1pHfLv5m6ZnJGHm!-1356610973>, Erişim Tarihi: 02.01. 2012

“İstatistiklerle Kadın, 2011”, [www.tuik.gov.tr/IcerikGetir.do?istab\\_id=238](http://www.tuik.gov.tr/IcerikGetir.do?istab_id=238), Erişim Tarihi: 02.01. 2012