

The Views of the X and Y Generation School Managers on The Motivation and Organizational Citizenship Behaviors of the X and Y Generation Teachers (Example of Malatya Province)

Necibe Damla ÖZDEMİR, Ministry of National Education, ORCID ID:0000-0002-1546-5340
Ali KIŞ, Inonu University, ORCID ID: 0000-0003-4768-3964

Abstract

The aim of this study is to identify the views of school principals representing the X and Y generations, which are dealt with on the basis of Multiple Generation Theory, about the organizational behaviors (motivation and organizational citizenship behavior) of some of the organizational behaviors (motivation and organizational citizenship behavior) determining whether it is labor. To achieve this goal, a scientific pattern, mixed research methods, was used. In this study, it was firstly determined which school principals are located on the basis of Multiple Generation Theory, and then the opinions of the school principals about the organizational behavior of their teachers working in their institutions were obtained. The study group of the research consisted of 12 school principals selected from all levels working in Yeşilyurt and Battalgazi district centers. In determining the study group, the case sampling type contrary to sampling methods was used. While collecting the data of the research, a semi-structured interview form was prepared based on the purpose of the study based on the literature, which will determine which generation the study group represents and questions related to the determined organizational behavior. As a result of the research, it has been revealed that teachers have distinct attitudes and behaviors due to their generations and reflect this to their organizations, therefore, it is concluded that X generation teachers exhibit more organizational citizenship behavior than Y generation teachers. In addition, according to the results of the research, it has been found that the factors that increase or decrease the motivation of the teachers differ according to the generation they represent, and it is concluded that the generation X has increased their motivation with more concrete and material motivation sources, and the generation Y with more verbal appreciation or achievement documents. In addition to these results, generation X was negatively affected by the motivation of teachers in the organization and the tasks made them feel incompetent while passive duties and strict rules negatively affected the motivation of generation Y.

Keywords: generation x, generation y, motivation, organizational citizenship behavior.



Inonu University
Journal of the Faculty of
Education
Vol 23, No 2, 2022
pp. 1080-1111
DOI:10.17679/inuefd.1018160

Article Type
Research Article

Received
02.11.2021

Accepted
01.09.2022

Suggested Citation

Özdemir, N. D. & Kış, A. (2022). The views of the x and y generation school managers on the motivation and organizational citizenship behaviors of the x and y generation teachers (Example of Malatya province), *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 23(2), 1080-1111. DOI: 10.17679/inuefd.1018160

This article was produced from the master's thesis of the first author, which was accepted by Inonu University, in June, 2020.

EXTENDED ABSTRACT**Introduction**

In recent years, more than one generation has been working together in work life and the attitudes of all generations towards work and organization differ (Gürbüz, 2015). Since these differences cause significant conflicts and difficulties when they work together in organizations, organizations should develop human resources management (HRM) practices and strategies in accordance with the expectations, desires and tendencies of employees from each generation in order to reduce these contradictions and conflicts in the specific features of the work environment and to manage generations effectively. It is argued to be necessary. The situation which is the subject of this study is frequently encountered in educational organizations. In educational organizations where different age groups work together, when people reflect their attitudes and behaviors to their institutions, the recognition and correct management of behavioral differences by the administrator, and the formation of a healthy organizational climate is very necessary for the continuity of the institution and for achieving its goals. For this purpose, the current study is important because it will enable organizational managers, especially human resources managers, to understand and manage the differences of generations, to motivate generations and to develop generation-specific management strategies and practices.

Purpose

The aim of the study is to determine the views of school principals representing the X and Y generations, which are dealt with on the basis of Multiple Generation Theory, about some of the organizational behaviors (motivation and organizational citizenship behavior), determining whether it originates from generation difference. This study aims to determine the views of school principals representing the X and Y generations, and the teachers of the Generation X and Y who work in their own organizations, about some organizational behaviors (motivation, organizational citizenship behavior) and whether organizational behaviors are caused by generational differences. The design of the study is qualitative.

Method

Phenomenological design was used in the study. It is conducted to explore the problem or to grasp the basic phenomenon in detail, to express the purpose and research questions broadly the experiences of the general participants, to collect data based on the discourse of a small number of people to obtain participant views, to describe the data using textual analysis, to analyze the findings according to themes, and it is a method used to interpret the meaning (Creswell, 2019).

While determining the working group, a questionnaire consisting of items representing the X and Y generations was prepared based on the literature and in which information about the year of birth was requested. This questionnaire was applied to 50 school principals working in

the city center of Malatya with the instruction "Please mark the most appropriate items for you". In the study, 12 school principals (six generation X, six generation Y school principals) who were compatible with each other in terms of both the date of birth and the items they marked were included in the study. (For example, principals whose birth dates are within the scope of Generation X and whose items represent the characteristics of Generation X; similarly, whose birth dates are within the scope of Generation Y and whose items they mark represent the characteristics of Generation Y, were included in the study.)

In this study, which was conducted in order to find out the existence of generational differences in organizations, a questionnaire that reveals which generation the study group represents, and a semi-structured questionnaire consisting of questions about the organizational behaviors of teachers (motivation and organizational citizenship behavior), which is the sub-problem of the study a form has been prepared. These data collection tools were prepared by taking expert opinions from three faculty members in the Department of Educational Sciences of İnönü University.

Findings

According to the research; As a common view of both generations of administrators, it was concluded that the teachers representing the X generation are more helpful and altruistic than the teachers representing the Y generation. In the same way, it was concluded that the teachers belonging to the X generation preferred information sharing more than the Y generation. Again, all the participants who participated in the research expressed a common opinion on the question of sharing, reconciliation and organizational justice, and it was concluded that the X generation exhibited more of the listed behaviors. It has been found that teachers representing the X generation are more peaceful. In addition, it was concluded that the teachers representing the X generation were more compatible in meeting decisions, on the contrary, the Y generation prejudiced against the decisions to be taken and criticized the management. It has been determined that the X generation is more sensitive about organizational justice. In the research, it has been concluded that the X generation teachers are willing to spend their extra time at school more in terms of spending extra time at school, unlike the Y generation, who do not want to spend their extra time at school in the institution and they want to leave as soon as their duties are over. According to the research results, it has been concluded that the X generation teachers are more permanent in the institution, and the Y generation teachers are more temporary in their workplaces. In addition, it was concluded that the X generation teachers were more loyal to the school rules compared to the Y generation teachers. The results of the differences in the factors that increase or decrease the motivation of the generational differences can be listed as following. For Y generation teachers, learning new information, achieving, working, more training, and in addition to these, verbal appreciation by the manager, success certificates increase their motivation. When Y generation teachers are passive in their duties, and strict rules are applied to Y generation, their motivation decreases. However, it has been concluded that when X generation is given tasks other than their competencies (informatics, ceremony preparation, etc.) and X generation feels the burnout brought about by seniority, their motivation for their work decreases.

Discussion & Conclusion

As a result of the study, it was revealed that teachers had distinctive attitudes and behaviors due to their generations and reflected this on their organizations, therefore, it was concluded that generation X teachers displayed more organizational citizenship behaviors compared to generation Y teachers.

In addition, it has been determined that factors that increase or decrease teachers' motivation differ according to the generation they represent.

As a result of the analysis of all research findings, it was concluded that all of the school principals participating in the study exhibited distinct behaviors in relation to the teachers' birth years, and this behavior was also reflected in the organizations and generation difference was clearly observed in organizations. One of the most important administrative issues is that administrators need to focus on today to understand the expectations of different generations and to identify the motivational tools that can direct each teacher to the common goals of the school in line with these expectations. Especially, the adoption of a democratic management approach, the active functioning of the suggestion systems and making the employees feel that different ideas will add value to the organization are among the important building blocks of development. If managers first accept generations and the differences between them, then recognize them, make predictions about their personality and behavior, apply managerial approaches and become competent in managing differences, the organization will be successful and continuous in the long run.

X ve Y Kuşağı Okul Müdürlerinin, X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri (Malatya İli Örneği)

Necibe Damla ÖZDEMİR, Milli Eğitim Bakanlığı, ORCID ID:0000-0002-1546-5340

Ali KIŞ, İnönü Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0003-4768-3964

Öz

Bu çalışmanın amacı, Çoklu Kuşak Kuramı bazında ele alınan X ve Y kuşaklarını temsil eden okul müdürlerinin, kendi örgütlerinde görev yapan yine X ve Y kuşağı öğretmenlerin, bazı örgütsel davranışlarına (motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı) yönelik görüşlerini belirlemek ve bu örgüt davranışlarının kuşak farklılıklarından kaynaklı olup olmadığını tespit emektir. Bu amacı gerçekleştirmek için karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada öncelikle okul müdürlerinin Çoklu Kuşak Kuramı bazında hangi kuşakta yer aldığı tespit edilmiş, sonrasında okul müdürlerinin kurumlarında görev yapan öğretmenlerinin örgütsel davranışlarına ilişkin görüşleri alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Yeşilyurt ve Battalgazi ilçe merkezinde görev yapan her kademededen seçilmiş 12 okul müdürü oluşturmuştur. Çalışma grubunun belirlenmesinde örnekleme yöntemlerinden aykırı durum örnekleme türü kullanılmıştır. Araştırmanın verileri toplanırken çalışmanın amacı doğrultusunda alan yazından hareketle hazırlanmış, çalışma grubunun hangi kuşağı temsil ettiğini tespit edecek bir anket ve belirlenen örgütsel davranışlara ilişkin soruları içeren yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin kuşaklarından kaynaklı olarak belirgin tutum ve davranışları olduğu ve bunu örgütlerine de yansıtıkları ortaya çıkmış ve bu bağlamda X kuşağı öğretmenlerin Y kuşağı öğretmenlere göre daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin motivasyonlarını artıran ya da azaltan etkenlerin de temsil ettikleri kuşağa göre farklılıklar gösterdikleri tespit edilmiş ve X kuşağı öğretmenlerin daha çok somut ve maddi motivasyon kaynakları ile, Y kuşağının daha çok sözel takdir ya da başarı belgeleri ile motivasyonlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: X kuşağı, y kuşağı, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı.



İnönü Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Dergisi
Cilt 23, Sayı 2, 2022
ss. 1080-1111
DOI:10.17679/inuefd.1018160

Makale Türü
Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi

02.11.2021

Kabul Tarihi

01.09.2022

Önerilen Atıf

Özdemir, N. D. & Kış, A. (2022). X ve Y kuşağı okul müdürlerinin, x ve y kuşağı öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri (Malatya ili örneği), *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 1080-1111. DOI: 10.17679/inuefd.1018160

Bu makale İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü tarafından Haziran, 2020 tarihinde kabul edilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir..

X ve Y Kuşağı Okul Müdürlerinin, X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri (Malatya İli Örneği)

GİRİŞ

M.Ö. 3500-M.Ö. 2000 yılları arasında yazıldığı varsayılan Sümerler' in çivi yazıtlarında geçen "Ne olacak şu gençliğin hali?" cümlesi ile başlayan ve kendisinden sonra gelen kuşağa yapılmış bu eleştiri, günümüzde hala geçerliliğini korumakta ve kuşaklar arasında tutum, davranış ve değerlerde belirgin farklılıklar olduğu kabul edilmektedir (Önder, 2012). 1830-1840 yılları arasında dikkati çeken kuşak farklılığı konusundaki ilk bilimsel çalışmaları Auguste Comte başlatmıştır. Comte, kuşaklar arasındaki değişimin tarih boyunca devam eden kuvvetler olduğunu ortaya koymuş, kültürel ve toplumsal ilerlemenin bir kuşağın bir sonraki kuşağa aktaracağı birikimlerle mümkün olacağını belirtmiştir (Latif ve Serbest, 2014). Bu çalışmaların ardından kuşak çalışmaları diğer araştırmacıların da ilgisini çekmiş ve bu konuda çalışmalar başlamıştır.

İnsanların içine doğdukları zaman dilimi; onların tutum, değer ve yaşama dair beklentilerini etkilemede önemli bir etken olmaktadır. Belirli bir tarih aralığında doğan bireylerden oluşan kuşaklar, yetiştikleri sosyal ve kültürel ortamın etkisiyle farklı kişilik özelliklerine sahip olmaktadır. Tutum ve davranışlardaki bu değişime dayalı olarak yapılan bilimsel çalışmalarda; toplumsal ve teknolojik alanlarda yaşanan hızlı değişimlerle kuşaklar arasında farklı davranış kalıpları gözlenmiştir. Bunların sonucu olarak bireylerin temel tutumlarında, doğdukları dönemin koşullarının etkisiyle bir kuşaktan ötekine geçerken değişiklikler olduğu ileri sürülmüştür (Aka,2018). Kuşakların farklı karakteristik özelliklerinden bahsedilmeden önce kuşak kelimesinin tanımının yapılması gerekmektedir. Toplumbilim terimleri sözlüğünde kuşak; "yaklaşık olarak her 25-30 yılda bir doğum yıllını kapsayan bireylerden oluşan gruplar" olarak tanımlanmakta ve nesil ya da jenerasyon kelimeleri ile de aynı anlama gelmektedir (Ozankaya, 1975: 61). Felsefe Terimleri Sözlüğü kuşak kavramını; "benzer yıllarda doğmuş, o çağın koşullarını yaşamış, dolayısıyla birbirine benzer zorlukları yaşamış, kişiler topluluğu" olarak tanımlamaktadır (TDK, 2020). Kuşak kavramı, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş olup, aynı dönemin koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer durumları yaşamış kişilerin oluşturduğu topluluklar şeklinde tanımlanabilir (Çetin Aydın ve Başol, 2014). Bu tanımlardan anlaşıldığı üzere kuşak; benzer bir zaman aralığında doğmuş, birbirine yakın yaşam dönemlerini paylaşmış ve o dönemin olaylarını yaşamış insan topluluğunu ifade etmektedir. Her kuşağın belirgin özellikleri, değerleri, düşünme biçimleri, inançları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Lower, 2008). Bu yüzden kuşak, belirli doğum yıllarını, tarihin dönüm noktası olaylarını ve bir grup insanın ortak eylemlerini, ihtiyaçlarını paylaşan insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Mannheim, 1924).

Son yıllarda çalışma yaşamında birden fazla kuşak bir arada çalışmakta, tüm kuşakların işe ve örgüte yönelik tutumları farklılık göstermektedir (Gürbüz, 2015). Söz konusu farklılıklar örgütlerde bir arada çalıştıklarında önemli çatışma ve zorluklara neden olduğundan, çalışma ortamlarına yansıyan karakteristik özelliklerdeki bu çelişki ve çatışmaları azaltmak ve kuşakların etkin olarak yönetilmesi için örgütlerin her kuşaktan çalışanlarının beklentilerine, arzularına ve eğilimlerine uygun insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulama ve stratejilerinin geliştirmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu çalışmaya konu olan durum, eğitim örgütlerinde de karşımıza çıkabilir.

Farklı yaş gruplarının bir arada çalıştığı eğitim örgütlerinde kişiler tutum ve davranışlarını kurumlarına yansıttıklarında, ortaya çıkan davranış farklılıklarının yönetici tarafından tanınması ve doğru yönetilmesi; sağlıklı örgüt ikliminin oluşması, kurumun devamlılığı ve amaçlarına ulaşabilmesi için oldukça gereklidir. Yapılan bu araştırma, insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere, örgüt yöneticilerine kuşakların farklılıklarını anlayabilme, onları yönetebilme, kuşakları motive edebilme ve kuşaklara özgü yönetim stratejileri ve uygulamaları geliştirebilme imkânı sağlayacak olması açısından önemlidir.

Çoklu Kuşak Kuramı

Ekonomi, sosyoloji, siyaset bilimi ve psikoloji gibi farklı disiplinlere konu olan kuşaklar, 1952'den beri araştırmacıların çalışma alanındadır (Alwin, McCammon ve Biggs, 2007). Kuşakların ortaya çıkmasında; belirli toplumsal olayların, bireylerin paylaştıkları doğum yıllarının ve onları bir arada tutan belirgin gelişimsel dönemlerin önemli etkisi olmuştur. Kuşak, o kuşağa mensup bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyebilir, zaman içerisinde farkında olmadan tüm insanları içine alabilir ve oluşan grupların olaylara verdikleri tepkileri şekillendirebilir. Bu görüşten yola çıkarak "Çoklu Kuşak Kuramı" kavramı ilk kez Mannheim (1952) tarafından öne sürülmüş; ancak bilinirliğini; Inglehart (1977), Strauss ve Howe (1991)'un yaptığı çalışmalar ile kazanmıştır. Inglehart'a göre kuşaklar; aynı dönemde o toplumda yaşanan siyasal olayları, zorlukları ve heyecanları birlikte yaşamış belirli yaş grubundaki kişilerdir. Çoklu Kuşak Kuramı; farklı zaman ve dönemlerde doğup büyümüş, yetiştiği dönemin farklı sosyal, tarihi, kültürel ve siyasi olaylarından etkilenmiş; inanç, değer, tutum ve beklentileri farklı olan ve tüm bu farklılıkları örgüt içerisindeki davranışlarına yansıyan çalışanlara odaklanmıştır (Glass, 2007 ve Inglehart, 1997; Akt. Gürbüz, 2015). Çoklu kuşak kuramı içerisinde sınıflandırılan kuşaklar şu şekildedir:

Sessiz Kuşak

Sessiz Kuşak; 1900 ve 1945 yılları arasında doğan, Savaş Kuşağı olarak da adlandırılan bir kuşaktır. Belirgin karakteristik özellikleri "geleneksel" olmalarıdır (Altunbay ve Bıçak, 2018). Bu kuşak insanları, II. Dünya Savaşı'nın yaşandığı yıllarda savaşa katılmak için yaşı küçük olan insanlardan oluşmaktadır; ancak bu insanlar savaşa katılmamış olsalar da savaşın acısını fazlasıyla çekmiş insanlardır (Levickaite, 2010). Bu kuşak o dönemde yaşanan zorlukların etkisinde kalarak tasarrufu kendisine ilke edinmiş, görmüş olduğu yokluğun etkisiyle hayata karşı daima şüpheli ve tedirgin bir tavır sergilemiş, riskten kaçınmış, garantili sonuçlara odaklanmış ve kendilerine dengeli bir hayat düzeni kurmaya çalışmışlardır. Ait oldukları toplumlarda liderlerine büyük bir saygıyla bağlıdırlar. Teknolojiden uzak oldukları için uyumları oldukça yavaştır (Çetin, 2015). Gilbaugh (2010)'a göre bu kuşak "yaşamak için çalışmak" ilkesini benimsemiştir. Ekonomik, siyasi, toplumsal zorlukların olduğu bir dönemde yaşadıkları için problemlerle başa çıkmayı öğrenmişlerdir (Gemlik, İltter ve Bektaş, 2018).

Bebek Patlaması

Kendisinden önceki kuşağın çocukları olan bu kuşak, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki "nüfus patlaması" yıllarında doğmuştur. Bu döneme bebek patlaması denmesinin sebebi; II. Dünya Savaşı ve Kore Savaşı'na giden gençler evliliklerini ertelemiş ve döndüklerinde bu evlilikleri gerçekleştirmişlerdi; ayrıca ABD hükümetinin savaş sonrasının yarattığı ekonomik durgunluğu gidermek için geniş aileleri ve buna bağlı tüketimi destekleyici özel politikalar izlemesiydi (Aka, 2018). Bu yüzden bu kuşağa mensup yaklaşık bir milyar bebeğe "Baby

Boomers” denmektedir. Bu kalabalık nüfus büyüdükçe, ihtiyaçlarına göre farklı sektörlerde büyüme göstermiştir (Mengi, 2009). Bu kuşak uzun saatler çalışmayı seven, faydacı, fedakâr ve çalıştığı yerin menfaatlerini kendi menfaatleri üzerinde tutan itaatkâr bir kuşaktır (Smola ve Sutton, 2002). Yoğun çalışmayı seven, iyimser, idealist, rekabet sever, başarıya duygusu yüksek ve otoriteye sadık bir kuşaktır (Wallace, 2006). Yüz yüze ve geleneksel iletişime yatkın olan bu kuşak (Reynolds vd, 2008, Akt. Gürbüz, 2015), özellikle yaşamları boyunca çalıştıkları kurumlara bağlılık göstermişlerdir (Elsdon ve Lyer, 1999). İş yaşamında “çalışmak için yaşamak” ilkesini benimsemiş ve emeklilik sonrasında bile çalışmayı sürdürmüş kuşaktır (Benlisoy, 2008). İyi yaşam standartlarının sadece çok çalışarak mümkün olduğunu savunan bu kuşak temsilcileri, “şimdi çok çalış, ileride karşılığını alırsın.” düşüncesini benimsemişlerdir (Acılıoğlu, 2015).

1.3. X Kuşağı

Bu kuşak, bebek patlaması kuşağından sonra doğan kişileri tanımlamaktadır. Kayıp kuşak olarak da adlandırılmaktadır. Batı toplumlarında 1965-1980 yılları arasında doğmuş ve demografik olarak benzer özellikleri gösteren insanların oluşturduğu kuşaktır (Çetin Aydın ve Başol, 2014).

X kuşağı, diğerleri tarafından yönetilmekten hoşlanmayan ve bireysel başarılarını ortaya koyabileceği işler peşinde koşan bireylerdir. İdealisttirler, çalışma hayatlarında sınırlandırılmaktan hoşlanmazlar. Bağımsız olarak çalıştıklarında daha motive olurlar. İş arkadaşlarının kişisel alanlarına saygı gösterirler ve aynı saygıyı diğer çalışanlardan da beklerler (Çetin Aydın ve Başol, 2014). Coupland’a (1989) göre X kuşağı kendisini topluma ters gören, karşıt düşünen, o döneme kadar alışılmamış giyim tarzına sahip olan, daha sert müzik türleri ve punk gibi farklı yaşayış biçimlerine sahip bir kuşaktır. Yine; bu kuşak kendilerini işlerinde yükselme ve sosyalleşme ile tarif etmektedirler. İş yaşamında örgütlerine bağlı, kanaatkâr, aynı işte uzun yıllar çalışabilen ve çalışmaya da devam edecek kadar güdülenmiş olan bir kuşaktır. Daha iyi kariyer imkânları ararlar, teknolojik devrime denk geldiklerinden teknolojiyi öğrenmek kullanmak zorunda kalmış ve ona ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Toplumun sorunlara karşı hassas, iş motivasyonları yüksek ve otoriteye saygılıdır. Kadınların çalışma hayatına katılması ve çocuk bakmak için zamanlarının olmaması ve bunların sonucu olarak çocuk sayısındaki azalma bu kuşakla başlamaktadır (Mengi, 2009). X kuşağı problemleriyle başa çıkma becerisine sahip, grup desteğine ihtiyaç duyan ve Baby Boomers kuşağına göre kendilerine daha çok güvenen bir kuşaktır (Tulgan, 2000). Bu kuşağın üyeleri bağımsızlıklarını önemserler ve bir önceki kuşak olan bebek patlaması kuşağı kadar vefalı değillerdir. X kuşağı bireyleri kendi sorumluluklarını erken yaşta aldıkları için çalışma ortamında da yöneticiden çok lidere ihtiyaç duyarlar (Toruntay, 2011: 74).

Y Kuşağı

Bu kuşağın adı olan “Y” terimi ilk olarak 1993 yılında o dönemin ergen gençlerini önceki X kuşağından farklı olarak tanımlamak için kullanılmıştır (Strauss ve Howe, 1992). İngilizce WHY (Neden) kelimesinden gelen bu Y harfi aslında olayları sorgulayan kişiliklerinden dolayı bu şekilde anılmaktadır. “Dijital Göçmeler” olarak da adlandırılan bu kuşak için çoğunlukla; bağımsız, kendisine güvenen ve bencil bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Bu kuşak genel olarak teknoloji, bilgisayar, cep telefonu ve internet ile birlikte büyümüştür, o yüzden teknolojiyi takip eden bir kuşaktır (Yüksekbilgili, 2013). Bu kuşak işlerini teknolojiyle halletmeyi tercih ederler. Yaptıkları işin dünyada olumlu bir değişime katkı sağlayacak olmasını isterler

(Behrstock, ve Coggshall, 2010). Y kuşağı; güçlü ahlak bilincine sahip, vatanlarını seven, özgürlük için mücadele eden, kişilerarası ilişkileri iyi, ailelerine ve ev hayatlarına değer veren bireylerdir. Bir yandan çalışıp bir yandan küreselleşen bir ortamda büyüyen Y kuşağı, o döneme kadar ki en eğitilmiş ve teknoloji bilgisine ve kültürel çeşitliliğe sahip kuşaktır. Gelirini zevki için kullanma yönünde davranışlar gösterirler (Eisner, 2005). Y kuşağı iş garantisine büyük önem vermesine rağmen zevkleri ve huzuru için sıklıkla iş değiştirebilen, kişisel değerlerine ve paraya önem veren, uyumlu ve çağcıl bir işgücü oluşturmaktadır. Y kuşağı işini ve özel hayatını kendisi yönetmek isteyen, ihtiyaçlarını açıkça ifade eden, ömür boyu aynı işte çalışmak fikrini terk etmiş, gelecek için bugünden fedakârlık yapmayı tercih etmeyen bireylerdir. Y kuşağı bilgisini güncel tutmak, kendisini geliştirmek ve yaşamda yeni fırsatları elde etmek ister (Yüksekbilgili, 2013).

Y kuşağı iş yaşamına dair “önce yaşayalım daha sonra çalışalım” düşüncesindedir Genel olarak çalışma ortamında Y kuşağı; rahat, hızlı işbirliğine yatkın, yeniliğe açık ve teknoloji düşkündür. Y kuşağının işini seçerken öğrenme ve gelişme imkanlarına, çalışma arkadaşlarına ve örgüt kültürüne önem verdikleri söylenebilir (Berkup, 2015).

Sonuç olarak Y kuşağının temel özellikleri; teknolojiyle ilgilenmeleri, ihtiyaçlarını internette alışverişle tedarik etmeleri, birden çok işi aynı anda yapabilmeleri, bağımsızlıklarına düşkün olmaları, öğrenmeye istekli ve açık olmaları, aile kurmaya önem vermeleri, toplumsal duyarlılıkları yüksek, sosyal sorumluluk sahibi, takım çalışmasına inanan, aceleci, “gelecekte” se “şimdi” nin daha değerli, zor insanlarla başa çıkamamaları, topluma hizmet etmenin, çok zengin olmaktan daha önemli olduğu, kaliteli bir hayat yaşamayı ve yaşamdan keyif almayı çok daha önemli görmeleri, uzun dönemli işlerdence kısa sürede doyum alacağı işlerin peşinde koşmaları, işlerinde eğlenemiyorlarsa, kolaylıkla işlerini değiştirebilirlikleri, iş hayatında açık yönergeler, iş tanımları ve geribildirim istemeleri, işyerinde alınacak kararlara katılmak istemeleri, esnek mesai tercih etmeleri, işe gitmeyi sosyalleşmek olarak algılamaları, iş arkadaşlarında onların makamlarından çok yeteneklerine ve başarılarına saygı duymaları, örgüt iklimini kazandığı paradan daha kıymetli bulmaları, işyerinde sadece görev veren yöneticilerdence, insani becerileri yüksek liderlerle çalışmayı tercih etmeleri, markaya değer vermeleri, sosyal iletişim ağlarını işyerinde kullanmak istemeleri, çalıştığı işyerinde ilerlemek isterse uzun saatler çalışmayı kabul etmeleri şeklinde sıralanabilir (Yüksekbilgili, 2013).

Z Kuşağı

Z kuşağı; günümüzün (2020) çocuk ve gençleri, 21.yüzyılın yönetici ve çalışan grubunu oluşturacak olan kuşaktır. 2000 ve sonrası doğumlu olan, dijital teknolojinin içine doğan bu nesil, “Kristal Nesil” adıyla da anılmaktadır. İnternet dünyasının içine doğan, ansiklopedi sayfalarından ödev hazırlamamış, akıllı telefonları sayesinde her an her durumda bağlantı kurulabilen, birbirleriyle konuşmak yerine sosyal medyadan emojilerle iletişim kuran bir kuşaktır. Toplumsal olaylara, çevreye, teknolojik gelişmelere, ekonomiye, evrensel bağlamda yaşanan adaletsizliklere, sosyal eşitsizliklere oldukça duyarlıdır. Z kuşağı kendi zevklerini önemseyen, teknoloji konusunda yeterli, görevlerini kısa sürede ama doğru bir şekilde gerçekleştiren bireylerdir (Taş vd., 2017).

Teknolojik donanıma doğuştan sahip olan ve “Dijital Yerliler” adıyla da anılan bu kuşağın bireyleri parklarda bahçelerde vb. çok zaman harcamazlar, çevirim içi iletişim kanallarını tercih eden, yaşamlarını bilgisayar ve internet üzerine şekillendirmiş bir kuşaktır (Taş, Demirdöğmez

ve Küçüköğlü, 2017). Daha önceki kuşaklara kıyasla teknolojiden destek alarak problemlerini çözme becerisine sahip kuşaktır (Özdemir, 2017).

Sosyal medyada aktif bu kuşak, alışverişlerinde e-alışveriş sitelerini tercih etmektedirler. Savurgan gözükmelerine rağmen para biriktirmeyi ihmal etmezler. Sık sık indirimleri takip eden bu kuşak, internette satışta olan her ürüne satın alınabilir gözüyle bakmaktadır. Yapılan bir araştırma sonuçları, teknolojinin içine doğan ve bu şartlarda yetişen Z kuşağının %97 oranında vakitlerini en çok YouTube’da geçirdikleri sonucuna ulaşılmıştır (“Z kuşağı iş hayatına atılıyor”, 2019). Kendisini sürekli geliştiren ve eğitime önem veren Z kuşağı bireyleri; işlerinde ince ayrıntılarda boğulmamaları ve doğru kararlar verebilme özellikleri sayesinde iş yaşamında tercih edilecek bireylerdir. Z kuşağı takım çalışmasından hoşlanmayan ve kendilerini gösterebilecekleri alanlar seçen bireylerdir. Bu kuşağın bireyleri para kazanmayı önemsedikleri gibi iş tatminine de önem verirler. Zamana kolay uyum sağlayan ve çalışırken eğlenmek isteyen bireylerdir. X, Y ve Z kuşağının işe dair özellikleri Tablo 1’de verilmiştir. (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017)

Tablo 1.
X,Y ve Z Kuşağının Çalışma Özellikleri

İşin Özelliği	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
İş Etiği	İstikrarlı	İstekli	Realist
İş Hakkındaki Görüş	İş mücadelesi etmektir.	İşte farklılık yaratılmalıdır.	İş, hevesle yapılırsa anlamlı olur.
Kişilik Özellikleri	Uygulamaya önem veren, rahat, bireysel, faal, girişimci, yaşam kalitesi yüksek	Politik, beklentisi yüksek, işbirliğine yatkın, diğerlerine saygılı, kendine güvenen,	Teknoloji düşkünü, fazla önemsenmiş, yüreklendirilmiş, risk sevmeyen,
İşin Özellikleri	Örgüt politikalarını sevmeyen Örgütsel bağlılığı düşük Birden çok işi aynı anda yapabilen Örgütsel adalete güvenen Ünvanlardan çok göreve önem veren Performans odaklı İtaatkar	Nedenleri bilmek isteme Sözel takdir isteği Eğlenceli bir çalışma ortamı isteyen Paranın motive etmemesi. Sorumluluk isteyen Küçük hedeflere odaklanan İş-özel yaşam dengesine önem veren Örgütsel bağlılığı düşük Yeteneklerine güvenen	Yaratıcı ve takım çalışmasına yatkın Problem çözme becerisine sahip Otokontrolü yüksek Zeki

Örgütsel Motivasyon

İnsanların günlük yaşamında davranışlarının temelinde itici bir güç yatmaktadır. Bu itici güç, güdü ya da gereksinim şeklinde nitelendirilebilir. Güdü, kişiyi bir davranışa yönelten ya da bir davranış yolunu diğerine tercih etmeye itecek biçimde etkileyen sürükleyici güç ve unsurlardır. (Budak ve Budak,2013). Güdüleme ise, bir ya da birden fazla kişiyi, belirli bir amaca ulaştırmak için yapılan ve sürekli bir şekilde gerçekleştirilen çabaların toplamıdır (Tikici ve Deniz, 1993). Güdüleme sürecine ilişkin önemli kavramlar şunlardır (Güney, 2000) :

İhtiyaç: Organizmanın sağlıklı bir yaşam sürmesi için gerekli olan her şeydir.

Dürtü: Fizyolojik ya da psikolojik dengenin gereği olarak ortaya çıkan ve organizmayı tepki vermeye yönelten, içsel gerilimdir.

Güdü: Kişiyi amacına ulaşmak için harekete geçiren itici güçtür.

Güdüleme Süreci: Güdü, çeşitli ihtiyaçların giderilmesi için kişileri davranış ve harekete sevk eden bir sebep olarak tanımlanırken, güdüleme bu hareketin kendisini oluşturur. Güdüleme güdülerin etkisiyle harekete geçme ve gerçekleşme sürecini kapsar. Bu sürecin oluşumunda dört önemli aşamadan bahsedilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013). Güdüleme sürecine ait aşamalar şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Güdüleme Süreci

Şekil 1’e göre; güdüleme, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan ihtiyaç ile başlar. Duyulan ihtiyaçlar karşılanmak üzere tespit edildikten sonra birey iç ve dış etkilerle uyarılır. Bu uyarının ardından birey, çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı, gereksinimlere karşı duyduğu bu isteğin doyumunu en iyi şekilde karşılamaktadır.

1.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Resmi görev tanımlarının ötesine geçen ve biçimsel olmayan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı Smith ve arkadaşları tarafından 1983 yılında literatüre kazandırılmıştır. Bu kavramı Smith ve arkadaşları; pozitif rol ötesi davranış, örgütün içerisinde belli bir şekli olmayan ve sistemi içinde açıkça tanımlanamayan, ancak bütünü oluşturduklarında bir örgütün işlevlerinin çalışma etkinliğine önemli derecede katkıda bulunan ve çalışanların gönüllülük esaslı davranışı olarak tanımlamışlardır (Smith, Organ ve Near,1983; Akt. Erkutlu, 2019).

Organ’a göre (1988) ÖVD; çalışanların örgütün hedeflerini verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, tamamen gönüllülük esasına dayalı davranışlardır. Örgütte işe yeni başlayanlara işler ve süreçler konusunda destek olma, diğer çalışanların haklarına saygı gösterme, mola sürelerine dikkat etme, ilave sorumluluklar alma, yapılan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik sorunlarla karşılaşıldığında diğer

çalışanlara gönüllü bir şekilde yardım etme gibi birtakım olumlu davranışlardan oluşur. Bu olumlu davranışların ortak noktası ise iş tanımı ya da sözleşmesinde belirtilmemiş olmasıdır, bu yönden ekstra rol davranışı olarak da nitelendirilmektedir (Acar, 2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında üç esas bulunmaktadır. İlk olarak, bu tür davranışlar örgütün biçimsel rol tanımları içerisinde yer almamaktadır. İkincisi, bu davranışlar tamamen gönüllülük esasına göre yapılır. Üçüncüsü ise, bu davranışların sonunda ödül gelecek beklentisi yoktur (Greenberg ve Baron, 2000).

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Çoklu Kuşak Kuramı bazında ele alınan X ve Y kuşaklarını temsil eden okul müdürlerinin, kendi örgütlerinde görev yapan yine X ve Y kuşağı öğretmenlerin, bazı örgütsel davranışlarına (motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı) yönelik görüşlerini ve örgüt davranışlarının kuşak farklılıklarından kaynaklı olup olmadığını tespit etmeyi amaçlayan karma bir çalışmadır. Bu yöntemde araştırma problemi; tek bir veri kaynağının yetersiz olduğu, sonuçların açıklanması gerektiği, araştırma bulgularının genelleştirilmesi gerektiği, birinci yöntemi geliştirmek için ikinci bir yöntemin gerektiği ve genel bir araştırma amacının en iyi şekilde birden fazla aşama ile ele alınabildiği araştırma problemleridir. Araştırmada karma araştırma yöntemlerinden açıklayıcı sıralı desen kullanılmıştır. Açıklayıcı sıralı desende önce nicel veriler toplanır, sonra bu verileri yorumlamak için nitel araştırmaya gidilir. İki araştırma yönteminin birlikte kullanılmasıyla konu ile ilgili daha kapsamlı ve derinlemesine bilgi edinilmesi, araştırma sonucunda daha güvenilir ve sağlıklı çıkarımlarda bulunulması amaçlanmaktadır (Cresweel ve Clark, 2015; 9)

Çalışma Grubu

Araştırmanın katılımcıları, ölçüt örnekleme türü kullanılarak seçilmiştir. Bu örnekleme türünde gözlenecek grup; belli kriterlere sahip kişilerden oluşmaktadır. Araştırma verilerine göre belli kriterleri taşıyan kişiler üzerinde bir uygulama yapılmak istenmesi de ölçüt örnekleme türüne örnektir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018). Bu nedenle araştırmada kuşak farklılığı olgusunu incelerken, çalışmaya katılan okul müdürlerinin doğum yılları esas alınmış olup, farklı doğum yıllarının ölçüt oluşturabileceği varsayımından hareket edilmiştir. Çalışma grubu belirlenirken; doğum yılı bilgisinin istendiği ve alanyazından hareketle hazırlanmış X ve Y kuşağını temsil eden maddelerden oluşan bir anket (Örn; Yaşamam için çalışmam gerekir, para biriktirmek içindir, para daha çok harcamak içindir vb. maddeler) hazırlanmıştır. Bu anket Malatya il merkezinde görev yapan 50 okul müdürüne “size en uygun maddeleri işaretleyiniz” şeklinde verilen yönergeyle uygulanmıştır. Araştırmada hem doğum tarihi hem de işaretledikleri maddeler doğrultusunda birbiriyle uyumlu olan 12 okul müdürü (6 X kuşağı, 6 Y kuşağı okul müdürü) çalışmaya alınmıştır.

Tablo 2.*Çalışma Grubunda yer alan katılımcılara ilişkin bilgiler*

Çalışma Grubu	Doğum Tarihi	Yaş	OrtYaş	Cinsiyet	Kıdem (yıl)	Müdür Olarak Mesleki kıdem (yıl)
X1	1966	54	48,17	Erkek	34	11
X2	1966	54		Erkek	32	13
X3	1974	46		Erkek	23	6
X4	1974	46		Erkek	21	9
X5	1973	47		Erkek	25	5
X6	1978	42		Erkek	20	8
Y1	1990	30	33,37	Erkek	9	1
Y2	1989	31		Erkek	8	2
Y3	1985	35		Erkek	13	2
Y4	1987	33		Erkek	12	3
Y5	1983	37		Erkek	11	1
Y6	1984	36		Erkek	12	4

Veri Toplama Araçları

Örgütlerde kuşak farklılıklarının varlığını tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırmada çalışma grubunun belirlenmesi için alanyazından hareketle, çalışma grubunun hangi kuşağı temsil ettiğini ortaya çıkaran bir anket ve yine araştırmanın alt problemi olan öğretmenlerin örgütsel davranışlarına ilişkin (motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı) görüşleri içeren sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış bir form hazırlanmıştır. Bu veri toplama araçları ve İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim dalında görev yapan 3 öğretim üyesinden uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır.

Veri Toplama Süreci

Çalışma konusu gereği kuşak farklılıklarını esas aldığından, öncelikle çoklu kuşak kuramı kavramı ve özellikleri derinlemesine araştırılmış, alanyazın taraması yapılmıştır. Daha sonra çalışma grubunu belirlemeye yardımcı olacak, araştırmacı tarafından örneklem seçim anketi hazırlanmıştır. Bu anket İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görev yapmakta olan üç öğretim üyesine sunulmuş ve görüşleri alınmıştır. Bu anketle, çalışma grubunun doğum yılları ile ait olduğu kuşağın karakteristik özelliklerinin tutarlı olması amaçlanmıştır. Örneğin, doğum yılı X kuşağına mensup bir birey karakter olarak Y hatta Z kuşağını bile yansıtabilirdi. Gelen uzman görüşleri doğrultusunda anket yeniden düzenlenmiş ve ön uygulama yapılmıştır. Ayrıca araştırmada farklı kuşaklara mensup müdürlerin yine farklı kuşaklardan öğretmenlerinin örgütsel davranışlarına (ÖVD, motivasyon) yönelik görüşlerini toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Veri Analizi

Araştırmada öncelikle örneklem grubu belirlenmiştir. Veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle, görüşme formları soru bazında gruplandırılmıştır. Çözümlemeler için görüşüne başvuru katılımcılara kuşaklarını temsil eden kod numarası verilerek açıklamalar yapılmıştır. Araştırma bulguları, görüşme soruları temele

alınarak analiz edilmiş, birebir alıntı olarak kullanılacak cümleler belirlenmiş ve her bir alıntı için amacına ve soruya uygun kodlar ve kategoriler belirlenmiştir. Ayrıca vurgulanan kavramların /kodların / cümlelerin hangi sıklıkta tekrar ettiği hesaplanarak tablolaştırılmıştır.

Geçerlik Güvenirlik Önlemleri/İnandırıcılık

Bu çalışmanın geçerliğini ve güvenilirliğini artırmak için bazı önlemler alınmıştır. Çalışmanın iç geçerliğini sağlamak için: (i) görüşme formu geliştirilirken ilgili alanyazın incelenerek bir kavramsal çerçeve oluşturulmuş; yapılan çevrim içi görüşme sonrasında kişilerin ifadelerinin deşifresi yapılmıştır. (ii) katılımcılara yöneltilen yarı-yapılandırılmış görüşme formundaki sorular ve katılımcı görüşleri bir bütün olarak göz önünde bulundurulmuş ve buna bağlı olarak kod ve kategoriler oluşturulmuştur. Çalışmanın dış geçerliğini sağlamak için, çalışmanın yöntem bölümünde, araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması süreçlerine ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2005)'in belirttiği gibi, nitel araştırmalarda toplanan verilerin detaylı olarak dökümünün yapılması ve araştırmacıların sonuçlara nasıl ulaştığının açıklaması geçerliğin önemli ölçütleri arasındadır. Veriler araştırmacılar tarafından ayrı ayrı ele alınıp bulgular gözden geçirilmiştir. Çalışmanın iç güvenilirliğini sağlamak için: (i) verilerin analizinde elde edilen çözümlere ilişkin bulgular öncelikle hiçbir yorum yapılmadan doğrudan verilerle daha sonra yapılacak yorum ve açıklamalara temel oluşturmuş; (ii) veri analizinde kavramsal çerçeve temel alınarak kod ve kategoriler belirlenmiştir. Çalışmanın dış güvenilirliğini sağlamak için (i) araştırmacılar süreç içinde yapılanları ayrıntılı bir şekilde ortaya koymuştur; (ii) elde edilen veriler ve çözümler araştırmacılar tarafından saklanmaktadır.

Nitel çalışmalarda kodlayıcılar arası güvenirlilik (inter-rater reliability) kullanılması önerisi uzun bir zamandır araştırmacılar tarafından dikkate alınmaktadır. Ancak bu çalışmada kodlayıcılar arası güvenirlilik yöntemi kullanılmamıştır. Son yıllarda kodlayıcılar arası güvenirlilik analizinin tematik araştırmalarda kullanılmaması bu testlerin ürettiği şüphecilikten dolayı pek önerilmemektedir. Elde edilen kodlar tamamen objektif değil sadece iki ya da daha fazla kodlayıcının aynı subjektif perspektifi paylaşmaları anlamını taşımaktadır. Kodlama kararlarının gerekçeleri ne kadar net açıklanırsa, kodlayıcılar arası güvenirlilik katsayısı da o kadar yüksek olacaktır (Marks ve Yardley, 2004).

Bulgular

Bu çalışmada katılımcılar; uygulanan örneklem seçim anketi sonuçlarına göre, literatürden alınan bilgiler doğrultusunda kuşaklarına en benzer özellikler taşıdıkları düşünülen X kuşağını temsil eden müdürler ve Y kuşağını temsil eden müdürler olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Çalışmaya katılan okul müdürlerinin; her iki kuşağı temsil eden öğretmenlerinin davranışları hakkında ayrı ayrı görüşleri toplanmaya çalışılmıştır.

1. Öğretmenlerin Okula Uyum ve İş Yükü Paylaşımına İlişkin Yönetici Görüşleri

Katılımcılara; okullarında yeni göreve başlayan öğretmenlerinin okula uyumları konusunda ve iş yükü ağır olan öğretmenlerin iş yükünü paylaşma konusunda, öğretmenlerinin nasıl davrandıkları sorulmuştur. Araştırma kapsamında yöneltilen soruya, her iki kuşağın verdiği cevapların genel özellikleri ve frekans değerleri Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3.*X ve Y Kuşağına Ait Genel Özellikler ve Frekanslar (uyum ve iş yükü paylaşımı)*

Özellikler	Frekans
X kuşağı özgeci.	13
Y kuşağı bireysel.	8
X kuşağı iletişimi iyi.	6
X kuşağı deneyimlidir.	5
Y kuşağı itiraz eder.	5
X kuşağı bilişimde yetersiz.	4
Y kuşağı bencildir.	4
Y kuşağı çalışkandır.	4
Y kuşağı seçicidir.	3
Y kuşağı isteksizdir.	3

Tablo 3'ten anlaşıldığı üzere; araştırmaya katılan her iki kuşağa mensup müdürlerden alınan görüşler doğrultusunda, sorulan bu soru örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık (özgecilik) boyutu ile doğrudan ilişkilidir. Ve sonuçlar göre diğerkâmlık (özgecilik) boyutunun, X kuşağını temsil eden öğretmenlerde Y kuşağını temsil eden öğretmenlere kıyasla daha baskın olduğu gözlenmiştir. Çalışmada söz konusu yaş farklılıklarına (yaşam dönemleri) bağlı davranış farklılığının; yardım etme, özgeci olma davranışı üzerinde etkili olduğu gibi; bu durumun kuşakların örgüt içerisinde ki davranışları üzerinde de etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumu araştırmancının katılımcıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

"İş karşısında diğerlerine yardım etme davranışını yaşça büyük öğretmenlerimiz daha çok gösterirler. Yeni atanan öğretmene yaşça büyük öğretmenlerim hemen yardım etmek ister. Ev bulma, yerleşme ya da okulla idareyle ilgili bilgi verme, arkadaşlar arasına sokma davranışlarını daha çok gösterdiklerini gözlemledim." (Katılımcı: X5).

Bir diğer yönetici ise konuya ilişkin şu ifadelerde bulunmuştur:

"Okulumuza yeni atanan öğretmenlerimize karşı yaşça büyük olan öğretmenler (X kuşağı) diğer gruba göre daha sıcak ve samimi davranırlar. Yardımcı olmaya çalıştıklarını gözlemledim." (Katılımcı:Y3)

Ayrıca çalışmaya katılan her iki kuşağı temsil eden müdürler; Y kuşağını temsil eden öğretmenlerinin daha bencil (f:3) olduğunu, iş yükünü paylaşmak istemediğini, ekstra görevlere karşı tepkili olduklarını belirtmiş, bunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

"İş yükü konusunda gençler biraz daha bencil sanırım. Sadece kendi dersleri kendi ek derslerini önemsiyorlar. Örneğin gelmeyen bir öğretmenin nöbetini diğer öğretmenlere tutturmak konusunda sıkıntı yaşıyorum. Bu konuda 40 yaş altı öğretmenler daha çok söyleniyorlar." (Katılımcı: X4)

"Y kuşağı öğretmenimin iş yükünü paylaşma konusunda duyarlı ve istekli olduklarını düşünmüyorum. Daha benmerkezciler, daha hırslılar. Kendileri, kendi ders saatleri dışında pek bir şeyle ilgilenmiyorlar." (Katılımcı:Y1)

Yaşça daha büyük öğretmenlerin daha yardımsever olması, kuramdan hareketle içine doğdukları dönemin getirdikleri şartlara bağlı olarak X kuşağının tipik bir özelliği olabileceği gibi, X kuşağının geçirmiş oldukları yaşantılar, deneyimler ve hayat şartlarından da kaynaklanıyor olabilir. Yine benzer şekilde Y kuşağının daha özgür ve bireysel olması, özgeci davranışlar sergilememesi, kuramda açıklanan Y kuşağı özellikleriyle örtüşmektedir.

Örgütlerde yaşça büyük öğretmenlerin, yardımsever olmak konusunda daha etkin olmalarının, hiçbir karşılık beklemeden örgütün amaçları için çalışmalarının, örgüt içerisinde iş yükünü paylaşmalarının nedeni; onların doğup yetiştiği dönem ve aile yapıları ile ilgili olabilir. X kuşağının yetiştiği yıllar, paylaşmanın ve toplumsallığın bireycilikten daha baskın yaşandığı yıllar olduğu varsayılırsa, özgeci davranışlarla yetişen X kuşağı bu davranışlarını içselleştirmekte ve bunu ilerleyen yaşlarında hem sosyal hem de iş çevresinde göstermektedir yorumu yapılabilir. Ayrıca X kuşağının bu olumlu örgüt davranışlarının yaşça daha küçük öğretmenlere yol göstereceğini düşünürsek, bu durum uzun vadede o örgütün verimliliğini artırabilir.

2.Öğretmenlerin “Katılım, Adalet, Sorun Çözme” Davranışlarına İlişkin Yönetici Görüşleri

Katılımcılara; okulda yürütülen çalışmalarda; karar alma, paylaşımında bulunma, diğerlerinin hakkını gözetme ve çalışanlar arası çıkabilecek sorunları engelleme davranışlarına yönelik olarak öğretmenlerinin nasıl davrandıkları sorulmuştur. Araştırma kapsamında yöneltilen soruya, her iki kuşağın verdiği cevapların genel özellikleri ve frekans değerleri Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4.

X ve Y Kuşağına Ait Genel Özellikler ve Frekanslar(katılım, adalet, sorun çözme)

Özellikler	Frekans
X kuşağı paylaşımcıdır.	11
Y kuşağı bencildir.	11
Y kuşağı itiraz eder.	8
X kuşağı daha barışçıldır	7
Y kuşağı aktiftir	7
X kuşağı karara uyumludur.	4
Y kuşağı kavgaya yatkındır.	3
X kuşağı adildir.	2
X kuşağı pasiftir	2

Tablo 4’e göre çalışmaya katılan her iki kuşağın da temsili olan okul müdürleri; X kuşağının paylaşımında bulunması, bilgi ve tecrübelerini aktarmak konusunda özverili olması konusunda hemfikirdir. Bunu farklı kuşaklardan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

“40 yaş üstü öğretmenlerimiz daha çok paylaşımında bulunuyor; özellikle geçmiş tecrübelerini anlatırken daha çok paylaşımında bulunuyorlar.” (Katılımcı: X4)

“Y kuşağı yaptığı etkinlikleri çoğu zaman ders kazanımlarını, sınıf içerisinde yürüttüğü ilginç etkinlikleri zümrelerinden bile saklıyor. (başarılı öğretmen isim yapan öğretmen olmak isteyen çok genç öğretmenimiz var). (Katılımcı:Y4)

Çalışmaya katılan her iki kuşağı temsil eden okul müdürleri, X kuşağı öğretmenlerinin uzlaşmacı olduğu ve kurum içerisindeki tartışmalara daha barışçıl yöntemlerle yaklaştıkları konusunda da hemfikirdir. Bunu farklı kuşaklardan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Gençler yeri geldiğinde hırslarına yenik düşüp birbirlerine karşı daha kindar davranabiliyorlar ve bunları da genelde yatıştırırlar X kuşağı öğretmenlerim oluyor. (Katılımcı: X5)

“Ve sorunları engelleme noktasında X kuşağı daha eski örf-adetlerle yetiştikleri için kavga tartışma istemiyor ve en ufak bir meseleyi kapatmaya çalışıyorlar.” (Katılımcı:Y5)

Çalışmaya katılan her iki kuşağa mensup okul müdürleri, X kuşağı öğretmenlerinin örgütsel adalet konusunda diğer kuşağa kıyasla daha duyarlı olduklarını ifade etmişlerdir. Bunu farklı kuşaktan müdürler şu şekilde ifade etmiştir:

“Yine hak gözetme konusunda da X kuşağı öğretmenlerimizin daha adaletli olduğunu düşünüyorum. Genç öğretmenlerimiz maalesef en güzel hizmet içi eğitimlere hep kendileri gitmek istiyor, okuldaki tüm imkânlar hep kendilerine sunulsun istiyorlar.” (Katılımcı:X2)

Farklı kuşaktan bir müdür şu şekilde ifade etmiştir:

“Fakat deneyimlerini paylaşma, öğretmenlerin hakkını gözetme konusunda X kuşağı öğretmenimiz daha duyarlı.” (Katılımcı:Y4)

Yöneltilen bu soru ÖVD' nin “nezaket boyutunu” ile ilişkilidir. Organ (1988) tarafından yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının sınıflandırması içerisinde yer alan “nezaket” en genel haliyle; örgütte iş bölümüne, adalete ve uzlaşmaya dayanır. (İplik, 2015: 63). Tablo 3'den anlaşıldığı üzere; araştırmaya katılan her iki kuşağa mensup müdürlerden alınan görüşler doğrultusunda, bu boyutun X kuşağını temsil eden öğretmenlerde Y kuşağını temsil eden öğretmenlere kıyasla daha baskın olduğu gözlenmiştir. Söz konusu yaşam dönemleri gereği X kuşağının insan ilişkilerinde barışçıl yaklaşımları kullanmalarının nedeni; bu kuşağı temsil eden öğretmenlerin daha geniş ailelerde doğup yetişmeleri, birlikte yaşamın daha çok içinde olup daha çok sorunla karşılaşmaları, bu sorunlarla baş edebilmek ve birlikte yaşamlarına devam edebilmek için, paylaşmayı öğrenmiş olmaları olabilir.

Yukarıda belirtilen X ve Y kuşağına ait özelliklerin yer aldığı tabloda, Y kuşağının bencil olmasının nedeni; bu kuşağın doğup yetiştiği dönemde ki ürün ve hizmette artış olabileceği ihtimalinden yola çıkarak, onların yaşamlarını şekillendirmesinden kaynaklandığı yorumu yapılabilir. Y kuşağının itiraz etme davranışı; değişen anne-baba tutumları ile birlikte çocuğun daha değerli olması, çocuğa söz hakkının aile içinde daha çok gündeme gelmesi ve çocuğa verilen bu değer zamanla kontrolünün kaçmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu kuşağın aktif olması, çok sınavla boğuşması ve sürekli öğrenip gelişmesi gerekliliğinin yine anne-baba ve eğitim sisteminin öğrenciler üzerindeki etkisinden kaynaklanıyor olabilir. Bu kuşağın kavgaya daha yatkın olması; yanlış anne-baba tutumlarına ek olarak değişen teknolojik gelişmelerle birlikte televizyon vb. iletişim araçları vasıtasıyla hayatlarına giren şiddet olaylarının ve haberlerinin daha çok göz önünde olmasından kaynaklanıyor olabilir.

3.Öğretmenlerin “Okulda Vakit Geçirme, Yaşama Bakış Açısı ve Kalıcılık” Konularına İlişkin Yönetici Görüşleri

Çalışmaya katılan okul müdürlerine; okullarında -ekstra vakit geçirme / mesai biter bitmez okuldan ayrılma, olaylara olumlu / olumsuz yönlerinden bakma, okulda kalıcılık / kurum değiştirme gibi konularda öğretmenlerinin nasıl davrandıkları sorulmuştur. Araştırma kapsamında yöneltilen soruya, her iki kuşağın verdiği cevapların genel özellikleri ve frekans değerleri Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 1.*X ve Y Kuşağına Ait Genel Özellikler ve Frekanslar(vakit geçirme, bakış açısı, kalıcılık)*

Özellikler	Frekans
Y kuşağı kurum değiştirmeye eğilimli.	9
X kuşağı daha kalıcı.	7
Y kuşağının daha negatif.	6
X kuşağı daha pozitif.	6
X kuşağı ekstra vaktini okulda geçirir	2
Y kuşağı ekstra vaktini okulda geçirir	2

Tablo 5'e göre X ve Y kuşağına mensup müdürler; X kuşağı öğretmenlerin kurumda Y kuşağına göre, ekstra vakitlerini okulda geçirmeyi daha çok tercih ettikleri, vakitleri oldukça okula mutlaka uğradıkları konusunda hemfikirdir. Bunu farklı kuşaklardan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Yaşça büyük öğretmenlerim daha çok okulda vakit geçiriyorlar. Gençler dersleri biter bitmez gitmek istiyorlar. Boş derslerinde okul dışında kalmak istiyorlar. Fakat yaşça büyük öğretmenler kurumu evleri gibi görüp çoğu zaman yanımızda idarede vakit geçiriyorlar.(Katılımcı:X1)

Y kuşağını temsil eden bir müdür durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Y kuşağı öğretmenin yine aynı şekilde daha çok mazereti var. Çocuğumu almam lazım, hocam evde işimiz var şeklinde; (hatta kayınvalidesini gezdirmek için rapor alan öğretmenim oldu).” (Katılımcı:Y4)

Çalışmaya katılan X ve Y kuşağına mensup müdürler; yine X kuşağı öğretmenlerinin Y kuşağı öğretmenlerine göre, hayata ve olaylara bakış açılarının daha olumlu yönde olduğu konusunda hemfikirdir. Bunu farklı kuşaklardan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Y kuşağı öğretmenlerimiz daha çok sistemi eleştirir durumdalar. Hayata bakışları onlarla konuştuğumda daha olumsuz. Hiçbir şeyin düzeleceğine inanmıyorlar. X kuşağı öyle değil.” (Katılımcı:X2)

Y kuşağını temsil eden müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Yalnız olaylara olumlu yönlerinde bakma davranışının X kuşağında olduğunu çok gözlemledim. Özellikle bizler sistemi ya da ülke meselelerini tartıştığımız zaman “aman bunlar ne ki “ diye başlayıp eski günlerinin daha zor olduğundan bahsediyorlar. (Katılımcı:Y2)

Çalışmaya katılan X ve Y kuşağına mensup müdürler; Y kuşağı öğretmenlerinin kurumda X kuşağına göre, kurum değiştirmeye daha eğilimli ve hem sistemden kaynaklı olarak (norm

faza olma/ rotasyon vb.) hem de getirdikleri kişilik özelliklerinin buna daha yatkın olduğu konusunda hemfikirdirler. Bu durumu farklı kuşaktan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Okulda kalıcılık konusunda gençler okulda bir problem yaşayınca hemen il içi tayin araştırıyorlar. Sanırım daha az bağıllar kurumlarına.” (Katılımcı:X1)

Y kuşağını temsil eden müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Ancak Y kuşağı eğer anlaşıyor ya da eğlenemiyorsa kolaylıkla tayin isteyebiliyor (Bunu Malatya’da değil; ama Şanlıurfa’da görev yaparken çok gözlemlemiştim. Sırf ortamı daha iyi tayin isteyen arkadaşlarım olmuştu.). (Katılımcı:Y3)

Çalışmada her iki kuşaktan okul müdürüne yöneltilen bu soru ÖVD’ nin centilmenlik boyutuyla alakalı olup, kurumla doğrudan ilişkisi olan öğretmenlerin okulu benimsemeleri ve okul için kendilerinden beklenenlerden fazlasını yapması, kurum içerisinde olumlu örgüt iklimi yaratmaları, kuruma daha bağlı olmalarını gerektiren bir boyuttur. Tablo 5’den anlaşıldığı üzere X kuşağının bu analiz sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışı özelliklerini Y kuşağına kıyasla daha çok gösterdiği söylenebilir. Tabloda belirtilen Y kuşağının çalıştığı kurumda daha geçici görülmesinin nedenleri çeşitli olabilir. Bunun bir nedeni; günümüz Milli Eğitim Bakanlığı atama mevzuatlarında yer alan görev yerinin kişiden bağımsız olarak değişebilme halleri (rotasyon, zorunlu hizmet yükümlülüğü, norm fazlası olma vb.) olabilir. Diğer bir nedeni; kuramdan hareketle savunulan Y kuşağının kişiliğinin daha özgür ve bireyci olması olabilir. X kuşağının daha kalıcı olmasının nedeni ise, ülke şartlarına bağlı olarak, kıdemli olmanın yer değiştirmek üzerindeki etkisinin daha güçlü olması ve yine kuramdan kazandığımız X kuşağının iş ve sosyal çevresini değiştirme davranışını göstermeye karşı daha dirençli olması olabilir. Benzer şekilde X kuşağının günümüzde yaşanan olumsuzluklara daha pozitif bakması ve üstesinden gelme becerisinin Y kuşağına göre daha güçlü olmasının nedeni; X kuşağının, hem sosyoekonomik hem de toplumsal olarak daha zor zamanlardan geçmiş ve yoklukla, krizle daha çok karşılaşmış olması olabilir. Yorumu kuramdan bağımsız olarak yapılabilecek olan “ekstra vaktini okulda geçirme” davranışının daha çok X kuşağında görülmesi beklenen bir durumdur. Bunun nedeni Y kuşağına kıyasla X kuşağının sorumlulukları yaşam dönemine bağlı olarak daha azdır. Y kuşağının diğer kuşağa kıyasla daha genç olması ve muhtemelen yeni evli olabileceği, yeni anne / baba, çocuğu okulda, mesai sonrası bir kursu, / eğitimi, dışarda sosyal bir çevresi var olabileceği vb. Y kuşağının X kuşağına göre yapılması ve yetişmesi gereken daha çok işlerinin olabileceği öngörülmektedir. Tüm bunlar Y kuşağını mesaisi biter bitmez okuldan ayrılmaya yöneltiyor olabilir.

4. Öğretmenlerin “Okul Kurallarına Sadakatlerine” İlişkin Yönetici Görüşleri

Katılımcılara; okulda olmadıkları zamanlarda öğretmenlerin kendilerine sağlanan esnekliğe rağmen -Okul kurallarına uyma / dakiklik/ yemek, mola ve dinlenme süreleri gibi davranışlara ne kadar sadık kaldıkları sorulmuştur. Çalışmaya katılan her iki kuşağa mensup okul müdürleri X ve Y kuşağına ilişkin ortak açıklamalarda bulunmuşlardır. Görüşlerini bildirirken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre Tablo 6’ da gösterilmiştir.

Tablo 2.*X ve Y Kuşağına Ait Genel Özellikler ve Frekanslar(kurallara sadakat)*

Özellikler	Frekans
Y kuşağı esnek mesai istiyor.	11
X kuşağı kurallara sadıktır.	6
Okul esnek.	3

Tüm katılımcıların yorumlarını içeren tablo 6'ya bakıldığında; her iki kuşağa mensup öğretmenlerin X ve Y kuşağına ilişkin görüşlerinde hemfikir olduğu söylenebilir. Hem X hem Y kuşağı müdürün ortak görüşü olan Y kuşağı öğretmenlerinin esnek mesai şartları uygulamasını X kuşağına mensup müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

Konuya ilişkin farklı kuşaktan müdürler şu ifadeleri kullanmışlardır:

“Y kuşağı öğretmen bazen bizi zor durumda bırakabiliyor. Örneğin okula geldikleri ilk saati kendilerine kahvaltı yapmak için hak görüyorlar. Saatlerce öğretmenler odasında muhabbet edebiliyor ve derslerine geç girebiliyorlar. Toplantılarımızın konusu mutlaka derslere zamanında girip çıkmak oluyor.” (Katılımcı:Y4)

“ X kuşağı öğretmenlerimin okul kurallarına daha sadık olduğunu düşünüyorum. Derslerini aksatmıyorlar. Okulda bizim olup olmamamız onlar için önemli değil. (Katılımcı:X2)

Tüm bu ifadelerden yola çıkarak Y kuşağının Çoklu Kuşak Kuramı'nda da bahsi geçen esnek çalışma saatleri, serbest kıyafet, yemek, mola dinlenme süreleri, tatil imkânları vb. gibi çalışma şartlarını içeren istekleri; onların iş yaşamına da yansımış ve bu durumu birlikte çalıştıkları okul müdürleri gözlemlemiştir. İçine doğdukları dönemle bağlantılı olarak Y kuşağının, ürün ve hizmet açısından (gıda, giyim vb. bolluğu; sağlık ve eğitim hizmetlerinin iyileşmesi) bol bir dönemde yetişmiş olmaları, anne-baba tutumlarının ve evde çocuğun, değerine dair algının önceki kuşaklara göre değişmiş olması, gelişen teknoloji ile birlikte teknolojik aletlere sahip olma ve bu kuşağa göre bir şeye ulaşmanın daha kolay olması, yönetim ve eğitim sistemlerinin daha demokratik olması, onların davranışlarına neden olan etkenler olabilir. Yine X kuşağının kurallara daha sadık olması; doğup yetiştikleri dönemde ki aile yapılarından, anne baba tutumlarından, eğitim gördükleri dönemlerdeki okul-öğretmen ve sisteminin yapısından, iktidarın vatandaştan beklentisinin daha katı ve kurallı olmasından, bir şeye kolay ulaşamayacağına dair olan yaşam deneyimlerinden kaynaklanıyor olabilir. Tabloda dikkat çeken Y kuşağı özelliği sayabileceğimiz “okulun esnek olduğu” görüşünü, yine Y kuşağı yöneticisinin vermiş olması bulgusu; bize yöneticinin kendi kuşağının getirdiği tutum ve davranışlarını yönetim şekillerine de yansıttığı yorumunu yaptırabilir.

5. Yönetici Görüşlerine Göre Öğretmenin Motivasyonunu Artıran Etkenler

Katılımcılara; kurumlarındaki öğretmenlerinin (gruplar bazında) motivasyonunu artıran uygulama ve tekniklerin neler olduğu sorulmuştur. Çalışmaya katılan her iki kuşağa mensup okul müdürleri X ve Y kuşağının motivasyonunu artıran etkenlere ilişkin ortak açıklamalarda bulunmuşlardır. Görüşlerini bildirirken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre Tablo 7' de gösterilmiştir.

Tablo 7.
X ve Y Kuşağının Motivasyonunu Artıran Etkenler

Özellikler	Frekans
Y kuşağı çalışarak/öğrenerek/başararak motive olur.	9
Y kuşağı takdir ister.	8
X kuşağı tecrübelerine danışılın ister.	5
X kuşağı maddi ödül ister.	4
X kuşağı örgütsel adalet ister.	2

Tablo 7'ye bakıldığında her iki kuşağa mensup okul müdürleri; X kuşağı ve Y kuşağının motive olma şekilleri arasında farklılıklar gözlemlemiştir. Her iki kuşağın ortak görüşü olan Y kuşağının; öğrenme isteğine, çalışkanlığına ve başarısının onların motive olmaları üzerindeki etkisine dair görüşlerini müdürler şu ifadelerle belirtmişlerdir:

“Gözlemlediğim kadarıyla Y kuşağı öğretmen kendini yeterli hissetmek istiyor. Eğitime çok önem veriyorlar. Ve sürekli öğrenmek istiyorlar.” (Katılımcı:X2)

Y kuşağını temsil eden müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Y kuşağı meslektaşlarının motivasyonu ise ona başarılı olacağı ortamları sağlamakla önünü açmakla ve kazanılan başarılarla motivasyonla artmaktadır.” (Katılımcı:Y1)

Çalışmaya katılan her iki kuşağı temsil eden müdürler; Y kuşağının onaylanmak, ödüllendirilmek, saygı görülmek ve takdir edilmek davranışlarına atfettiği anlamın, X kuşağına kıyasla bu kuşak için daha değerli olduğu görüşündedirler. Bunu farklı kuşaktan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

“genç öğretmenlerimiz daha çok kurum içinde takdir edilecekleri ya da daha büyük çalışma ve projelerde çalışmak için görev beklemektedirler.” (Katılımcı: X1)

Y kuşağını temsil eden müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Y kuşağı öğretmenimiz daha çok başarı belgesi ya da ilde bir tören ilçeden ya da idareden bir takdir teşekkür belgesi tarzı şeyler beklemektedir. Bunlar gelirse daha çok motive oluyorlar. Ayrıca öğrenci velilerinden gelen tebriklere de 2. Grup daha çok mutlu oluyor.” (Katılımcı:Y5)

Çalışmaya katılan farklı kuşaktan müdürler, X kuşağının; tecrübelerinden faydalanılmasının, geçmiş deneyimlerinin konuşulmasının, onlara danışılmasının, onların işlerine daha motive olmalarını sağladığı konusunda da hemfikirdir.

“X kuşağı öğretmenlerin motivasyonunu takdir edilmenin artırdığını düşünüyorum. Onlara tecrübelerini sorduğumuzda kendilerini kurumda daha değerli hissediyorlar.” (Katılımcı:X6)

Y kuşağını temsil eden müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

“X kuşağı meslektaşlarının motivasyonu takdir edilmek mesleki kıdem ve deneyimlerini önemsemek ve önemli olduğunu hissettirmek olumlu motivasyon sağlıyor.” (Katılımcı: Y1)

Tablodan ve farklı kuşaklardan müdürün ifadelerinden anlaşıldığı üzere; Çoklu Kuşak kuramının X ve Y kuşağına dair özellikleri, onların iş ve örgütlerine yönelik motive olma biçimleri üzerinde de etkili olmuştur. Özellikle Y kuşağının öğrenmeye istekli olması, sürekli gelişme ve eğitim arzusu, çok çalışarak motive olması, sorumluluğun kendisinde olduğu görevlerin onu daha çok motive etmesi; doğduğu ve yetiştiği çağın bir gereği olarak, sınavlarının ve rakiplerinin zorlu olmasından, daha çok çalışarak ve başarılı olarak daha iyi bir hayat süreceğine dair inancından (daha zengin daha statülü), çalışmak için yaşamak mantığının baskın olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Y kuşağının sözel ve duygusal pekiştireçlerle motive olması; yetiştiği aile yapısından, anne-baba tutumlarından (pekiştireçlerle öğretme), kariyerin bir statü olduğu fikrinin onun döneminde yaygınlaşmasından, sosyal çevresindeki rekabet ortamının bu kuşak üzerindeki etkisinden, yüksek puan alınmış sınav kâğıtlarına (Ösym vb sınav sonuçları), atfedilen anlamın bireyin toplumun gözünde değerli olabilmesi için kıstas sayılmasından kaynaklanıyor olabilir.

Günümüzde hızla gelişen bilgi teknolojileri ve bireylerin bu teknolojiye kolay ulaşabiliyor olmaları; toplumsal anlamda da hızlı bir değişimi beraberinde getirmiştir. Bu çağda; değişime ayak uydurabilen bireyler “yeni”, kendilerini güncelleyemeyenler “eski” sıfatını kabul etmiş sayılmaktadır. Bu anlamda X kuşağının tecrübeleri onlar için çok kıymetli sayılsa da Y kuşağı için eski görülme ve Y kuşağı onun tecrübelerine kısa sürede sahip olabileceği fikrine sahiptir. Bu sebeple kurumda kendisini eski olarak hissetmeyip, tecrübeleri konuşulan, fikirlerine danışılan X kuşağı kendisini kurumda daha değerli hissedebilir ve işine, ortamına daha motive olabilir.

X kuşağında çalışmak için yaşamak mantığının hâkim olması ve bunun sonucunda yaptığı işin karşılığını temel ihtiyaçlarını giderecek ve hayatını devam ettirecek kadar olmasının yeterli olacağı inancı, onun zamlarla ya da aylıkla ödüllendirmeler ile daha motive olmasına sebep olabilir.

X kuşağının; toplumsal ahlak ilkelerinin daha doğru uygulandığını, hak-hukuk sözcüklerinin bu kuşak için daha farklı algılandığını, doğduğu dönemde adil seçim/ yönetim ilkelerinin ülke çapında daha kıymetli sayıldığını; bu kuşağın çalıştığı örgütte de adil uygulamalar ve demokratik bir yönetim beklentisine sebep olma ihtimalini beraberinde getirdiğini varsayarsak, adil yöneticilerle çalışmak X kuşağını işine daha motive edebilir yorumu yapılabilir.

6. Yönetici Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Motivasyonunu Azaltan Etkenler

Katılımcılara; kurumlarındaki öğretmenlerin motivasyonunu azaltan uygulama ve tekniklerin neler olduğu sorulmuştur. Çalışmaya katılan her iki kuşağa mensup okul müdürlerinin, X ve Y kuşağının motivasyonunu azaltan etkenlere ilişkin açıklama yaparken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre Tablo 8’ de gösterilmiştir.

Tablo 8.*X ve Y Kuşağının Motivasyonunu Azaltan Etkenler ve Frekanslar*

Özellikler	Frekans
X kuşağı için “yetersizlikleri”	7
Y kuşağının “pasif bırakılması”	7
X kuşağının tükenmişliği	3
Y kuşağı için “katı kurallar”	2
Y kuşağı için “olumsuz insan ilişkileri”	2
X kuşağı için “olumsuz insan ilişkileri”	1
X kuşağı için “adaletsizlik”	1
X kuşağı için “ekonomik sorunlar”	1

ğını temsil eden müdürler, X kuşağına mensup öğretmenlerin okullarında yetersizlik duygusuna kapıldığı, yeni teknolojiler karşısında bilgisiz oluşlarının onların motivasyonlarını azaltan bir etken olduğu konusunda hemfikirdir. Bunu müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

“40 yaş üstü grup Mevzuat gereği çok sayıda evrak hazırlanması zorunluluğu ve bilişim araçlarını yeterince kullanma becerisine sahip olamamasından dolayı motivasyonları düşebiliyor.” (Katılımcı:X4)

Y kuşağına mensup müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

“X kuşağı için teknoloji gerektiren faaliyetler, fazla etkinlikler, tören hazırlıkları motivasyonu düşürüyor.” (Katılımcı:Y2)

Görüşme ifadelerine göre X ve Y kuşağını temsil eden müdürler, Y kuşağına mensup öğretmenlerinin kurumlarında görev ve sorumluluklar konusunda pasif olduğunda, ya da istedikleri görev başka bir çalışma arkadaşlarına verildiğinde motivasyonlarının azaldığı yönünde ortak görüş bildirmişlerdir. Bunu farklı kuşak müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Y kuşağı öğretmen aktif olmak istiyor ve istedikleri görevler verilmediğinde hemen idareye tavır alabiliyorlar. Y kuşağı görev seçiyor ve istedikleri olmadığında problem yaşıyoruz.” (Katılımcı:X2)

Y kuşağını temsil eden müdürler durumu şu şekilde belirtmişlerdir:

“Y kuşağı için aktif olmadığı ya da başka bir arkadaşına verilen daha gözde bir görev; adaletsiz olduğunu düşündüğü bir yönetim uygulaması motivasyonunu azaltabiliyor.” (Katılımcı:Y2)

Çalışmaya katılan X kuşağına mensup müdürler, Y kuşağını temsil eden öğretmenlerinin katı kuralları sevmediği, yönetmelik, kurum kuralları, denetim gibi uygulamaların motivasyonunu azalttığı yönünde ifadelerde bulunmuşlardır. Bunu müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Genç gruba karşısında az konuşma fazlaca resmi giyim özenli yürüme ve konuşma mesafeli oturma mevzuat ve kurallardan bahsetme idealist davranış söylemleri söyleme motivasyonu azaltıyor.” (Katılımcı:X3)

Tablo 8’e göre X kuşağının işine yönelik motivasyonunun azalmasına neden olan bir etken onların yetersizlikleridir. X kuşağının kendisini yetersiz hissetmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir. Birinci sebep, gelişen teknoloji ve yenilenen öğretim ilke ve yöntemleri karşısında

bu kuşağın çağa ayak uyduramaması olabilir. İkinci olarak tecrübelerine değer verilmediğine dair önyargılı düşüncelere sahip olmaları olabilir. Ve son olarak Özellikler Frekans X kuşağı için “yetersizlikleri” Y kuşağının “pasif bırakılması” X kuşağının tükenmişliği Y kuşağı için “katı kurallar” Y kuşağı için “olumsuz insan ilişkileri” X kuşağı için “olumsuz insan ilişkileri” X kuşağı için “adaletsizlik” X kuşağı için “ekonomik sorunlar” yöneticilerin onların yeterliliklerinin dışında veya çok üzerinde görevler vermesi şeklinde sıralanabilir.

Bu durumlar; X kuşağının bir müddet sonra kendisini kurum içerisinde eski olarak algılamasına ve yaratıcılıklarının körelmesine yol açabilir. Kurum içerisinde kendisini değersiz hissetmesine neden olabilir. Bu durumla bağlantılı olarak bireyin özsaygısını azaltabilir ve nihayetinde birey işine yönelik isteksizlik yaşayabilir.

Tablo 8’den Y kuşağının pasif kaldığı durumlar karşısında işine yönelik motivasyonunun azaldığı görülmektedir. Bunun nedenleri; Y kuşağının çoklu kuşak kuramından hareketle, doğduğu ve yetiştiği dönemin gereği olarak kendisini ön planda tutması ve aktif olması gerekliliği, sorumluluğun ve kontrolün kendisinde olmasına alışkın olma hali ve rekabeti seviyor olması olabilir. Bu durumların aksi yaşandığında Y kuşağı çalıştığı örgüte isteksiz davranışlar sergileyebilir.

X kuşağının tükenmişlik hissetmesi Tablo 3’e göre onun motivasyonunu azaltmaktadır. Bunun sebepleri; bu kuşağın artan yaşı ve kıdemi ile ilgili olarak bir müddet sonra yetersizliklerinin artması, etrafında bir şeyleri değiştirememenin ve yıllardır aynı işi yapıyor olmanın verdiği his olabilir. Zamanla bir şeyleri değiştiremediği inancı X kuşağının tükenmişlik yaşamasına ve onların işlerine yönelik isteklerini azalmasına yol açabilir.

Tablo 8’de yer alan verilere göre; kuşağının katı kurallar karşısında işine yönelik motivasyonunun azalabildiği sonucu çıkmıştır. Bu; Y kuşağının doğduğu ve yetiştiği dönemin getirdiği ve alıştığı rahat ve esnek yaşam şartlarını iş ortamına da yansıtmasından kaynaklanıyor olabilir. Özellikle ülke genelinde, yerel de ya da çalıştığı kurumda konulan kurallar onun zorluk yaşamasına sebep olabilir; bunların sonucunda Y kuşağı rahat ve mutlu çalışmadığı iş ortamına yönelik isteksizlik duymasına neden olabilir.

Tablo 8’e göre; hem X hem de Y kuşağı için kurumdaki örgüt iklimi önemlidir. Y kuşağına göre örgüt içerisindeki insan ilişkileri ve iklim onun motivasyonu üzerinde etkilidir. Özellikle Y kuşağının kuramda da belirtilen “eğlenemediği bir ortamda çalışmak istememesi” davranışı, sorunlarla uzlaşmak konusunda sıkıntı yaşaması ve olumsuz insan ilişkileri onların motivasyonunu azaltabilir. Yine benzer şekilde yardımlaşma ve paylaşımı değerli bulan ve kendi davranışlarına yansıtan X kuşağı, iş arkadaşları tarafından sıcak ilişkiler kurulmadığında işine yönelik isteği azalabilir.

X kuşağının örgütte adaletsiz uygulamalar karşısında motivasyonunun azaldığı tablodan anlaşılmaktadır. Bunun sebebi; bu kuşağın doğduğu ve yetiştiği dönemin adalet kavramına atfettiği değerle ve hak- hukuk kavramlarının davranışlara daha çok yansıdığı bir toplumsal yapının varlığı ile ilgili olabilir. Bu davranışların aksinin yaşandığı örgüt uygulamalarında X kuşağının motivasyonu azalabilir.

Tablodan anlaşıldığı üzere, X kuşağı için ekonomik sıkıntılar işine yönelik motivasyonunu azaltmaktadır. Bunun sebepleri şu şekilde sıralanabilir; X kuşağının çoklu kuşak kuramında bahsi geçen “çalışmak için yaşamak” ilkesiyle doğup yetişmiş olması olabilir. İkinci

olarak ödemelerinin, borçlarının ve yaşadığı ekonomik krizlerin onun için hayati önem taşıyor olabilir. Son olarak yetiştiği dönemler içerisinde yokluk ve kıtlık zamanlarına şahit olduğundan tekrar aynı günlerin geleceğine dair umutsuzluğa kapılıyor olabilir. Tüm bunlar X kuşağının ruh halini olumsuz etkileyeceği için bireyin işine isteksizliğini artırabilir.

7. Yönetici Görüşlerine Göre Motivasyon ve Kuşak Farklılığı İlişkisi

Çalışmaya katılan müdürlere okullarında görev yapan öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen etmenlerdeki farklılıklar ile yaş farklılıkları arasında bağlantı olup olmadığı sorulmuş, görüşlerine ilişkin örnek vermeleri istenmiştir. Bu soru karşılığında çalışmaya katılan okul müdürler (f:12) ortak görüş belirtmiştir. X ve Y kuşağının yaşlarına bağlı olarak farklı davranışlar sergilediklerini savunmuşlar ve bu durum karşısında yöneticilerin ister istemez farklı yönetim uygulamalarına yöneldiklerini belirtmişlerdir.

Yaşlarına bağlı olarak motivasyonlarını etkileyen etmenlerin farklı olduğunu savunan X kuşağı müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Evet. Gençlere farklı yaşça büyük öğretmenlere farklı davranıyoruz. Bu aslında idarenin de yönetme tekniklerine yansıyor. Yaşça büyük öğretmenlerle daha farklı iletişim kuruyorum, gençlerle daha farklı.” (Katılımcı:X1)

Bir başka müdür durumu şu şekilde belirtmiştir:

“Olabilir. Ancak şu bir gerçek ki çalışma da bahsi geçen Y kuşağının çalışma hayatındaki farklılıklarını gözlemleyebiliyoruz. Esneklikleri, daha rahat çalışmak istemeleri; fakat tüm bunların yanın da daha azimli (bazen sonuçları kötü olsa da), daha çok eğitim ve gelişmek istemeleri, eğer güzel yönetilebilirse oldukça faydalı olacaktır.” (Katılımcı:X5)

Konuya ilişkin Y kuşağı müdürler de, çalışanlarının motive olmalarını etkileyen etmenlerin yaşlarındaki farklılıklarla bağlantılı olduğu konusunda X kuşağı müdürler ile hemfikirler. Bunu Y kuşağı müdürler şu şekilde örneklendirmişlerdir:

“Kesinlikle evet. Göreve yeni başlayan öğretmenler tecrübe kazanma kendini geliştirme açısından motivasyonu daha yüksek grupken, yaşça kıdemce ileri olan öğretmen daha kendi halinde aman bana dokunmayın modunda Y kuşağı daha çok başarılı olmak istiyor; ancak X kuşağı sadece verilen görevi yerine getiriyor. X kuşağı kendisini geliştirmeye kendisini kapatmış gibi; ancak Y kuşağı öğretmen yüksek lisans yapmak, yurt dışına gitmek dünyayı görmek istiyor.” (Katılımcı:Y2)

“Evet. Tabi ki. Çünkü farklı iki nesil gibiler. Y kuşağı hep elinde telefon bilgisayar tablet X kuşağı hala teksir kâğıdına not yazıyor. Onları idare ederken ya da motivasyonlarını artırmayı düşünürken bizlerde farklı davranıyoruz.” (Katılımcı: Y5)

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmaya göre; her iki kuşağa mensup yöneticinin ortak görüşü olarak X kuşağını temsil eden öğretmenlerin Y kuşağını temsil eden öğretmenlere göre daha yardımsever ve özgeci olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla ilgili olarak Wagner ve Ruch’ın (2000) yaptığı çalışma, yaş etkisi ile özgeci olma davranışı arasındaki bağlantıyı destekler niteliktedir. Araştırmacılar, ABD’de hastanede yaptıkları çalışmanın sonucunda yaşın özgecilik davranışı

üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Wagner ve Ruch (2000)'a göre, 20-34 yaş grubu ve nispeten yaşlı 35-45 yaş grubu çalışanlar farklı kohortları temsil etmektedirler. Araştırmacılar, yaşı daha büyük çalışanların daha çok özgeci davranışlar sergilediklerini, çalışma şartları ve yaşam tecrübeleri açısından daha çeşitli davranışlarla karşı karşıya kalmış olmalarından kaynaklı olarak başkalarına yardım davranışını daha çok içselleştirmiş olabileceklerini belirtmişlerdir.

Yine aynı biçimde X kuşağına mensup öğretmenlerin Y kuşağına kıyasla bilgi paylaşımını daha çok tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yine her iki kuşağın ortak görüşü olarak, Y kuşağının daha bireysel ve bağımsız hareket ettiği tespit edilmiştir. Öğretmenlere sorulan yeni gelen öğretmenin uyumunu sağlama ya da diğer öğretmenin iş yükünü paylaşma konusunda nasıl tepki verecekleri konusunda ki yönetici görüşlerinden, X kuşağının bu davranışları daha çok tercih ettikleri ve daha yardımsever oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Yine sorulan paylaşımda bulunma, uzlaşma ve örgütsel adalet konusunda da araştırmaya katılan tüm katılımcılar ortak görüş bildirmiş ve X kuşağının sayılan davranışları daha çok sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; X kuşağını temsil eden öğretmenlerin daha barışçıl olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca X kuşağını temsil eden öğretmenlerin toplantı kararlarında daha uyumlu oldukları bunların aksi olarak Y kuşağının alınacak kararlara önyargılı şekilde itiraz ettiği ve yönetimi eleştirdiği sonuca varılmıştır.

Yapılan bu araştırmada X kuşağının örgütsel adalet konusunda daha duyarlı olduğu tespit edilmiştir. Ancak, Yüksekbilgili (2015) ve arkadaşlarının yaptığı araştırmanın sonuçları bu araştırmanın sonuçlarını desteklememiş ve X ve Y kuşakları arasında örgütsel adalet algısı bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre; örgütsel adaletin her yaş grubundaki çalışanlar önemli olduğu herhangi bir belirgin kuşak farklılığının adalet konusunda etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada Y kuşağını temsil eden öğretmenlerin daha hırslı ve benmerkezci oldukları tespit edilmiştir. Benzer sonuç; Grubbs'un (2015) yaptığı araştırmanın Y kuşağının kendilerine yakıştırılan bencil ve narsisist yaftasını onaylayan tepki verdiği çalışmayla da desteklenmiştir.

Araştırmada okulda ekstra vakit geçirmek konusunda, X kuşağı öğretmenlerin fazladan vakitlerini daha çok okulda geçirmeye istekli oldukları, Y kuşağının ise aksine okulda ekstra vakitlerini kurumda geçirmek istemedikleri ve görevleri biter bitmez ayrılmak istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yine araştırma sonuçlarına göre X kuşağı öğretmenlerin hayata bakış açısının daha olumlu, Y kuşağı öğretmenlerin daha olumsuz ve umutsuz olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonucu destekleyen ve Y kuşağının olumsuz ruh haliyle bağlantılı olarak Vice.com'da yer alan diğer bir habere göre; Y kuşağının depresyon, hiperaktivite ve madde bağımlılığı gibi sorunları giderek artıyor. 2014 ve 2017 yılları arasında Y kuşağındaki depresyon ve hiperaktivite vakaları yüzde 30 oranında artmıştır. ("Y Kuşağı Önceki Kuşaklardan Hızlı Ölecek", 2019).

Araştırma sonuçlarına göre; X kuşağı öğretmenlerin kurumda daha kalıcı, Y kuşağı öğretmenlerinin görev yerlerinde daha geçici olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonucu Yüksekbilgili'nin (2013) yaptığı çalışma desteklemektedir. Diğer ülkelerde yaşayan Y kuşağı bireylerin özellikleri ile Türkiye şartlarındaki Y kuşağı bireylerin özelliklerinin kıyaslandığı bu çalışmada; farklılık gösteren Y kuşağı özellikleri arasında "iş hayatına atıldığında sıklıkla iş değiştirmemde bir sakınca görmem." maddesi yer almaktadır. Araştırmaya göre; Y kuşağının

daha esnek mesai şartlarıyla, X kuşağının daha sıkı mesai kurallarla çalışmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir ve bu sonuç uluslararası denetim ve danışmanlık şirketi EY'nin yaptığı araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. EY'nin araştırması, en çalışkan kuşağı bulmak ve elde tutmak için esnek çalışma şartları uygulaması sonucudur. Bu çalışmada yer alan katılımcıların %74 ü Y kuşağıdır ve esnek çalışma şartları istemektedir. Bu çalışmada çalışanlar için iş seçiminde en önemli kriter esnek çalışma şekli ve kariyerini bu şekilde ilerletme imkanındır. Tam zamanlı çalışanlar ayrıca gerektiğinde esnek çalışabilme, ücretli anne babalık izni şartlarını aramaktadır. Tam zamanlı çalışanların üçte ikisi ailelerine yakın olabilecekleri bir yerleşimde çalışmayı tercih ediyor (Habertürk, 2015).

X kuşağı öğretmenlerin Y kuşağı öğretmenlerine kıyasla, okul kurallarına daha sadık davrandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada çıkan bir diğer sonuca göre; okuldaki ve mesleklerindeki gelişmeleri takip konusunda Y kuşağının daha aktif olduğu, Y kuşağının öğrenmeye ve yeniliklere daha açık olduğu ve X kuşağına göre daha çalışkan olduğu sonucuna varılmıştır. Ataç ve Tetik'in (2014) yaptığı araştırma bu sonuçları desteklemektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre "sizi hayatınızın sonuna kadar rahat yaşatacak paranız olsaydı yine de çalışmak ister miydiniz?" diye sorulmuş ve katılımcılar büyük oranda "evet" cevabını vermiştir. Birinci ve ikinci grup arasında anlamlı bir farklılık olmaksızın katılımcıların %75'i yine de çalışmak isteyeceklerini belirtmişlerdir. Yine sonuçlara göre her iki kuşak yöneticinin ortak görüşü olarak; Y kuşağı öğretmenlerin kişisel çıkarlarını kurumun faydasından daha çok önemsedikleri ve bu durumun tam aksi olarak X kuşağı öğretmenlerinin kişisel çıkarlarından ziyade kurum faydasını daha çok düşündükleri sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara kadar olan tüm bulgular ÖVD ile ilgili olup sonuç olarak; X kuşağını temsil eden öğretmenlerin, Y kuşağını temsil eden öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Yine araştırmada kuşaklar arası farklılıkların motivasyonu artıran ya da azaltan etkenlerdeki farklılıklara dair sonuçları; Y kuşağı öğretmenlerinin; yeni bilgiler öğrenerek, başararak, çalışarak, daha çok eğitim görerek ve bunlara ek olarak, yönetici tarafından sözel takdirlerle, başarı belgeleri ile motivasyonlarının arttığıdır. Keleş'in (2011) yaptığı araştırmaya göre; Y kuşağının işine istekliliğinde çalışma ortamı ve yönetim metodunun etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Y kuşağının yöneticilerden dönüt almanın ve /veya yöneticilerinin kendilerine rehberlik etmesi onlara motivasyon kaynağı olmaktadır. Diğer taraftan X kuşağı öğretmenlerin; maddi ödüllerle (aylıkla ödüllendirme vb.) ve kurum içerisinde kendilerini değerli hissetmelerine sebep olacak kararlarda tecrübelerine danışılması davranışları ile bu kuşağın motivasyonunun artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca tüm bunların aksine araştırma sonuçlarına göre; Y kuşağı öğretmenlerin pasif kaldığı görevlerde, Y kuşağına katı kurallar uygulandığında; öteki taraftan X kuşağına yeterlilikleri dışında görevler verildiğinde (bilisim, tören hazırlama vb.) ve X kuşağı kıdem beraberinde getirdiği tükenmişliği hissettiğinde işlerine yönelik motivasyonlarının azaldığı sonucuna varılmıştır. Arslan ve Staub (2015)'un yaptığı araştırma bu sonucu desteklememektedir.

Bu araştırmaya göre; yıllar içerisinde meslekte edinilen deneyim ve olgunluk ile mesleği sevmek, çalıştıkları kurumlarda lokomotif görevi gören bu öğretmenleri, eğitim ve öğretim yöntemleri konusunda öğrencilerinin ilgisini çekebilecek ve dersleri ilginç kılacak yenilik arayışına yönelttiği söylenebilir Her iki kuşak için de olumsuz örgüt iklimi, onların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Tüm araştırma bulgularının analizi sonucunda çalışmaya katılan okul müdürlerinin tamamı, öğretmenlerin doğum yıllarıyla bağlantılı olarak

belirgin davranışlar sergiledikleri ve bu davranışların örgütlere de yansiyıp kuşak farklılığının örgütlerde belirgin olarak gözleendiği sonucuna varılmıştır. Bu çalışma kapsamında yöneticilerin ilk olarak işyerlerinde birlikte çalıştıkları işgörenlerin kuşaklarının farklı olduğunu kabullenmesi, onların beklentilerini anlaması ve bu beklentiler doğrultusunda her çalışanı örgütün ortak hedeflerine yöneltebilecek motivasyon araçlarını belirlemesi gerekmektedir. Özellikle demokratik bir yönetim anlayışı ile farklı yaş gurubundaki kişilerin kararlara katılımı sağlanarak örgütün gelişmesini sağlamak önemli bir yaklaşımdır. Eğer yöneticiler, kuşakları ve aralarındaki farklılıkları öncelikle kabul edip, sonrasında onları tanıyarak, kişilik ve davranışları konusunda öngörülerde bulunarak yönetsel yaklaşımlar uygular ve farklılıkların yönetimi konusunda yetkin olursa, örgüt uzun vadede devamlı ve başarılı olacaktır.

Yapılan görüşmelerden hem X hem de Y kuşağı çalışanlar için, birbirlerinin kuşaklarını farklı buldukları sonucu çıkarılabilir. Her iki kuşağın da bu ortak gözlemleri; bize kuşak farklılığının varlığını kabul ettirdiği gibi, bu farklılıkların örgüt davranışlarına da yansımış olduğu yorumunu yaptırabilir.

Bireyler genel anlamda doğup yetiştikleri dönemin, aile yapısının, yetiştikleri çevrenin özelliklerini taşımakta ve bunu davranışlarına yansıtmaktadırlar. Hem X hem de Y kuşağı için vakit geçirdikleri ortamın özellikleri, inançları, değerleri, davranış kalıpları ahlaki değerleri onların davranışlarına yansımaktadır. Bireyler her ne kadar kendileri olmaya özen gösterebilirler de, bir şekilde yetiştikleri çevreyi ve ailelerini karakterlerinin bir parçası yapmış ve bunu davranışlarına yansıtmış olabilirler. Bunları gözlemleyen ve yönetim açısından önlemler almak isteyen yöneticiler becerilerini geliştirmeye yönelmiş ve bu iki kuşağı nasıl aynı çalışma ortamında idare edeceğinin yolunu bulmuş olabilirler.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda aşağıdaki önerilere yer verilmiştir:

- i. Araştırma sonuçlarından anlaşıldığı üzere, yöneticisinin takdirini ve ödüllendirmesini önemseyen Y kuşağı öğretmenlerin özgeci davranışları kazanması ve uygulaması için; yöneticiler, yardım davranışında bulunan ve çalışma arkadaşının iş yükünü paylaşan öğretmenlerini ödüllendirebilirler.
- ii. Karar alma konusunda uyumlu olan ancak uygulamalara yenilik getiremediği düşünülen X kuşağı öğretmenlere, toplantıda konuşulacaklar hakkında önceden bilgilendirme yapılarak, yeni fikirlerle toplantıya katılmalarının istendiği yönünde geri bildirim verilebilir. Benzer şekilde çoğunlukla önyargılı bir tutumla toplantı kararlarına itiraz ettiği düşünülen Y kuşağı öğretmenler için de; toplantı öncesi konuşulacaklar hakkında bilgi verilip, savundukları fikirleri toplantı anında gerekçeleri ile birlikte açıkça anlatmaları sağlanabilir.
- iii. Okul müdürlerine takım halinde çalışma bilincini kazandırmak adına; takım kurma, o takımı yönetme ve takımdaki üyelerin nasıl motive edileceğine dair bilgi ve becerileri içeren eğitimler verilebilir. Bu araştırma sonucuna göre aktif olmayı X kuşağına kıyasla daha çok tercih eden Y kuşağı öğretmene sorumluluk verilerek, hem X hem Y kuşağını temsil eden öğretmenlerden oluşacak takımlar oluşturulabilir ve bazı faaliyetler bu takımlar halinde çalışılacak şekilde planlanabilir (Ortak proje, özel gün kutlama programları hazırlama, yarışmalar, kermesler vb.).

- iv. Y kuşağının daha verimli çalışabilmesi için, mesai saatleri ve çalışma ortamı içerisinde bu kuşağın istediği şartlar kurum kurallarını ve örgüt içerisindeki adaleti zedelemeyecek şekilde esnetilebilir.
- v. Öğretmenin yer değiştirmesine bağlı mevzuat kurallarını (norm fazlası olma, zorunlu hizmet yükümlülüğü vb.) değiştirmek zordur. Kurum değiştirmeye daha eğilimli algılanan Y kuşağının tayin istemesine engel olmak için; Y kuşağının problemlerine hızlı ve kesin çözümler bulunmalıdır. Yönetici şeffaf ve tarafsız olmalı, personel güçlendirme faaliyetlerine önem vermelidir. Y kuşağının bağlılığını artırmak için, etkin bir liderlik süreci, etkili bir iletişim ortamı, karşılıklı güven, amaçların uygunluğu ve örgüt kültürünün bu durumu desteklemesi gerekmektedir.
- vi. Yöneticiler, daha çok çalıştıkları için sadece Y kuşağı öğretmenlerine görev vermemeli; X kuşağı öğretmenlerinin de gelişmelerini ve öğrenmelerini desteklemelidirler.
- vii. Yönetilmek ve izlenmek istemeyen Y kuşağının çalışma taleplerinin farkında olunarak, kurum içerisinde koçluk ve mentorluk sistemleri uygulanabilir.

Ayrıca araştırmacılar içinde bazı önerilere yer verilmiştir:

- i. Bu araştırma kapsamında sadece X ve Y kuşağı çalışanlar ele alınmıştır.1965 yılından önce doğan “Bebek Patlaması” adıyla anılan kuşağın büyük bir kısmının emekli olduğu ya da olmak üzere olduğu düşünülüp çalışmaya dâhil olmamıştır. Benzer şekilde Z kuşağı da (2000 ve sonrası doğumlu olanlar) henüz iş hayatına katılmamış olmasından dolayı araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bundan sonraki araştırmalarda iş yaşamında yer alan ya da alacak olan diğer kuşaklar da araştırmalara dâhil edilebilir.
- ii. Araştırmada erkek yöneticilerle çalışılmıştır. Bundan sonraki araştırmalarda okul müdürlerinin tutum ve davranışlarını, kuşak farklılıklarına ek olarak cinsiyet farklılıklarının da etkileyip etkilemediği araştırılabilir.
- iii. Ayrıca bu çalışmada kuşakların sadece belirli bir takım tutum ve değişkenleri irdelenmiştir (Örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyon). Bundan sonraki araştırmalarda farklı tutum ve değerler (Örneğin; işten ayrılma niyeti, iletişim biçimleri, öğrenme ve eğitime ilişkin algıları vb.) açısından kuşak farklılıkları araştırılabilir.
- iv. Son olarak, yine kuşak farklılıkları kuramına yöneltmiş bir eleştiri olan; bireylerin doğduğu yılın sayısal değerinin tam olarak hangi kuşağı temsil ettiğini tartışan araştırmacılar için, doğum yılları ve dönemlere dair emik (kültüre özgü) araştırma yöntemleri kullanılarak sosyolojik bir araştırma yapılmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Çıkar Çatışması Bildirimi

Yazar(lar), bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Destek/Finansman Bilgileri

Yazar(lar), bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve / veya yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.

Etik Kurul Kararı

Araştırma kapsamında veri toplama çalışmaları için İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kuruluna başvuru yapılmış, alınan etik kurul izin belgesi ile Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvuru yapılarak bu ildeki kurumlarda görev yapan okul yöneticileri bilgilendirilmiş onamları alınarak veriler toplanmıştır.

Bu araştırma, İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 12/06/2020 tarihli 2020/10-8 sayılı E. 36234 kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.

Kaynakça/References

- Acar, A.Z. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 1-4
- Acıloğlu, İ (2015). *İş'te Y kuşağı*, Ankara: Elma Yayınevi
- Aka, B. (2018). Bebek patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kamu ve özel sektör farklılıklarına göre incelenmesi: Bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(20)
- Alwin, D.F., McCammon, R.J., (2007), Rethinking generations, *Research in Human Development*, 4 (3-4)
- Altunbay, M. Ve Bıçak, N. , (2018), Türkçe eğitimi derslerinde Z kuşağı bireylerine uygun teknoloji tabanlı uygulamaların kullanımı, *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 10 (1).
- Behrstock, Ellen., ve Cogshall, J., (2010), Realizing the promise of generation Y, *Educational Leadership*, 67 (8) .
- Benlisoy, S., (2008). Mit ile gerçek arasında 68'i hatırlamak, *Mesele Kitap Dergisi*, 24 (1)
- Berkup, S., (2015). *Sosyal ağlardabireyselmahremiyet paylaşımı: X ve Y kuşakları arasında karşılaştırmalı bir analiz*, (Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir
- Budak, G. ve Budak, G., (2013). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Büyükköztürk, Ş., Çakmak, E. ,Akgün, Ö. , Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016), *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.
- Coupland. D., (1989), The young and restless work force following the baby boom: Generation X, <http://joeclark.org/dossiers/GenerationX.pdf> Erişim Tarihi: 13.01.2020)
- Creswell, J.W., Eksi, H.(Ed) .,(2019), *Eğitim araştırmaları*, İstanbul: Edam Yayınları
- Çetin Aydın, G. ve Başol, O., (2014), X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı?, *Electronic Journal of Vocational Colleges*.
- Çetin, Z. , (2015), *Stratejik politik pazarlama, Y kuşağına yönelik politik pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi*, (Yüksek Lisans Tezi) . , İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eisner, S. (2005). Managing generation Y, *SAM Advanced Management Journal*, 70 (4), 4-15
- Erkutlu, H.V. (2019). *Örgütsel psikolojiye giriş*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Erkutlu, H.V. (2018). *Örgütsel davranış*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Gemlik, N., İlter, P. Ve Bektaş, G., (2018), Y kuşağı orta düzey hastane yöneticilerinin üst yöneticilerinden beklentileri üzerine nitel bir araştırma, *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5 (2)
- Greenberg, J. , Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations* (Seventh Edition) , New sJersey: Prentice Hall.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. (2015), Kuşak farklılıkları mit mi, gerçek mi? , *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1)
- İplik, F. N. (2015). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*, Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Latif, H. ve Serbest, S. (2014), Türkiye'de 2000 kuşağı ve 2000 kuşağının iş ve çalışma anlayışı, *Gençlik Araştırmaları Dergisi*,4.
- Levickaite, R., (2010), Generations X Y Z: How social networka form the concept of the world without borders the case of lithuania, *Limes*, 3 (2).
- Lower, J. (2008). Brace yourself here comes generations Y, *Critical Care Nurse*, 28 (5)
- Mannheim, K.(1924), *Structures of thinking*, London: Routledge.
- Marks, D. Ve Yardley, L. (2004), *Research Methods for Clinical and Health Psychology*, Sage Publications, London.
- Mengi, Z. (2011) ,İş başarısında kuşak farkı, www.kigem.com/content.asp?body. (Erişim Tarihi: 08.01.2020).
- Ozankaya, Ö. (1975), *Toplumbilim terimleri sözlüğü*, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları

- Özdemir, Ş. (2017), Değişen dünyanın yeni ruhu: Z kuşağı, <http://www.pdrdergisi.com/degisen-dunyanin-yeni-ruhu-z-kusagi-78.html>. (Erişim Tarihi: 14.01.2020)
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2017). *Örgütsel davranış*. (İ. Erdem, Çev.) . Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z ve Tüz, M.V. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Smola, K.W. ve Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 363-382.
- Strauss, W. ve Howe, N. (1992), Generational theory. Erişim Adresi: https://tr.qwe.wiki/wiki/Strauss%E2%80%93Howe_generational_theory#References (Erişim Tarihi: 01.06.2020)
- Taş, H.Y. , Demirdöğmez, M. ve Küçüköğlü, M. (2017), Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13).
- Tikici, M. ve Deniz, M. (1993). *Örgütsel davranış*. Malatya: Özmert Ofset.
- Toruntay, H., (2011), *Takım rolleri çalışması: X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sosyal Bilimler Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tulgan, B. (2000), *Managing generation X, how to bring out the best in young talent*, W.W.
- Kuşak. (t.y.). *Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlük içinde*, Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Wallace, J. (2006)., Work commitment in the legal profession: A study of baby boomers and generation Xers, *International Journal of the Legal Profession*, 13 (2).
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk tipi Y kuşağı, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (45), 342-353
- Z kuşağı, iş hayatına atılıyor, (2019). Erişim adresi: <https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/z-kusagi-is-hayatina-atiliyor-41089523>. (Erişim Tarihi: 26.04.2020)
- Y kuşağı, önceki nesillerden daha hızlı ölecek. (2019). Erişim adresi: <https://www.habernediyor.com/saglik/y-kusagi-onceki-nesillerden-daha-hizli-olecek-h16815.html>. (Erişim Tarihi: 26.04.2020)
- Yeni kuşak çalışanların önceliği esneklik. (2015). Erişim adresi: <https://www.haberturk.com/ekonomi/is-yasam/haber/1086583-yeni-kusak-calisanlarin-onceligi-esneklik>. (Erişim Tarihi: 24.04.2020)

İletişim/Correspondence

Psk.Dan. Necibe Damla ÖZDEMİR
damlamumcuozdemir@gmail.com

Doç. Dr. Ali KİŞ
ali.kis@inonu.edu.tr