

## X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme\*

Şermin Şenturan<sup>a</sup> Aslıhan Köse<sup>b</sup> E. Mine Dertli<sup>c</sup>  
Satenik Başak<sup>d</sup> Nesibe Şentürk<sup>e</sup>

**Öz:** Toplumlardaki ilerleme geçmişten günümüze kuşak yapıları ve bu yapıların çeşitli özelliklerinin gerçek hayata yansımaları ile mümkün olmuştur. Bu ilerleme ülkelerin ekonomik hayatları açısından ele alındığında; karşımıza en etkin kuşak olarak X ve Y kuşağı çıkmaktadır. Ekonominin vazgeçilmez unsuru olan işletmeler göz önüne alındığında; işletmelerin sahip olduğu X ve Y kuşağı yöneticilerin iş değerleri üzerine algısı ve farklılıklarının belirlenmesi önem arz etmektedir. Nitekim bu değerlendirme; işletme başarısı hakkında yargıya varmak gibi mikro bir fayda ile ülkemizdeki ekonomik refah sağlayıcı unsurlarla ilgili değerlendirme yapma ön görüşü gibi makro bakış açılarının belirlenmesinde yön gösterici olacaktır. Bu çalışmada X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değeri algısı; etkileme ve ilerleme, özerklik ve yeteneklilik, finansal koşullar/çalışma koşulları ve iş ilişkileri boyutlarında incelemiştir. Çalışmaya değişik sektörlerden 95 yönetici katılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda Y kuşağı yöneticilerinin, iş değerleri algısının tüm boyutlarda, X kuşağı yöneticilerinden daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** İş Değerleri, Yönetici, X Kuşağı, Y Kuşağı, İş Yaşamı, Yönetim Algısı, Kuşaklar Arası Farklılıklar

**JEL Sınıflandırması:** M10, M12

## Examination on the Evolution and Differences of the Business Perception of the X and Y Generation Managers

**Abstract:** Developments in society have been succeeded by the generation structures and their reflections to the real life. When evaluated, these advancements have been practiced mainly by X and Y generations. When the organizations as the core of the economy are taken into account, the X and Y generation managers are important to determine the differences in perceptions and values of the business environment. In fact, this assessment will be guiding to determine the success of the organization in micro-economic aspect and to assess the fiscal prosperity providers of our country with a macro-economic perspective. In this study, perceptions of the business environment, influence and progress, autonomy and capability, financial conditions / working conditions and labor relations of the X and Y generations managers has been studied . 95 managers from different sectors have participated in the study. The research has proven that business value perception of Y Generation managers have been higher than the X Generation managers.

**Keywords:** Business Values, Administrator X Generation, Y Generation, Work Job, Perception of Management, Differences Between Generations

**JEL Classification:** M10, M12

<sup>a</sup> Prof.Dr., Bülent Ecevit University, Çaycuma Vocational School, Çaycuma/Zonguldak, Türkiye, senturansermin@gmail.com

<sup>b</sup> PhD. Student, Beykent University, Institute of Social Sciences, İstanbul, Türkiye, demirciogluasli@hotmail.com

<sup>c</sup> PhD. Student, Beykent University, Institute of Social Sciences, İstanbul, Türkiye, minerbekdertli@hotmail.com

<sup>d</sup> PhD. Student, Beykent University, Institute of Social Sciences, İstanbul, Türkiye, satenikbasak@hotmail.com

<sup>e</sup> PhD. Student, Beykent University, Institute of Social Sciences, İstanbul, Türkiye, nesibesenturkk@gmail.com

## 1. Giriş

Bu çalışmanın amacı; yöneticilerin iş değerleri algısı ve farklılıklarının X ve Y kuşağı kapsamında bugünkü güncel verileri değerlendirilerek, X ve Y kuşağı yöneticilerin algılarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi hususunda gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgiler kapsamında, X ve Y kuşağı yöneticilerin iş değerleri algılarının hangi faktörler dâhilinde ortaya çıktığı ele alınarak; günümüz ekonomik düzleminde iş yapabilirliğin itici gücü olan algıların belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda hareketle çalışma; X ve Y kuşağı yönetici algıları ile işletme içi örgütsel problemleri çözüm noktasında ilgili fikirler üreterek ve üretilen fikirleri uygulayarak yaratıcı bir sürdürülebilirlik sağlamanın katkıda bulunma amacındadır.

İşletmelerdeki örgütsel davranış anlayışları ve bu anlayışların ortaya çıkardığı sonuçlar çalışma yaşamı içerisinde geliştirmesi gereken ya da etkinliği artık eskisi kadar olmayan alanların tespit edilmesinde büyük ipuçları elde edilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte örgütlerde önemli karar vericiler olan yöneticiler arasındaki kuşak farklılıkların örgüt içi süreçlere etkisi ve iş değerleri anlamında gözden geçirilmesi örgüt içi etkilerinin tespiti hakkında bir yargıya varmak açısından önem arz etmektedir. Çeşitli araştırmacılar tarafından inceleme altında olan insan ve insan davranışları örgütün içinde bulunduğu mekanizmada problem çözme yetkisi olan en üst unsur olma özelliği taşımaktadır. İşletmelerdeki yöneticilerin kuşak farklılıkları ve bu farklılıkların iş değerleri üzerine etkisi bazında yapılacak olan bu çalışmanın örgüt içi iş değer algısına olumlu katkılar sağlamanın hedeflenmektedir.

Çalışma planı kapsamında geçmişten günümüze X ve Y kuşağının geldiği yer ele alınarak bu olguların güncel verileri ile hedeflenen iş değeri algıları ve farklılıklar kapsamında X ve Y kuşağı yöneticileri hakkında genel bir yargıya varılmaya çalışılmıştır. X ve Y kuşağının tanımı, kapsamları, özellikleri ile X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algıları arasındaki süreç üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte çalışma dâhilinde; "X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme" başlığı altında bir anket uygulaması yapılmış ve ortaya çıkan veriler konu bütünlüğü çerçevesinde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

## 2. Kuşak Olgusuna Genel Bir Bakış

Kuşak olgusu temelde yaş kavramına dayanmaktadır. Kuşak kavramını; belirli zaman aralıklarında doğmuş, büyümüş ve yaşamını sürdürmüş, söz konusu dönemde yaşanan olaylardan etkilenmiş dolayısıyla ortak özelliklere ve bakış açılarına sahip oldukları varsayılan insan grupları olarak tanımlamak mümkündür (Zemke vd., 2013: 78).

Tablo 1'de kuşak kavramı ile ilgili araştırmaları ve çalışmaları bulunan kişilerin kuşaklar için belirledikleri aralıklar yer almaktadır.

Pek çok bilim dalına konu olan kuşak olgusuna dair ilk araştırmalar Fransız sosyolog August Comte tarafından gerçekleştirilmiştir. Kuşak Teorisi'ni ortaya koyan ve kuşaklarla ilgili araştırmalarda bulunan Strauss ve Howe (1992)'a göre kuşak kavramından söz edilebilmesi için bazı ortak özelliklerin olması gerekmektedir. Yani; dönemin sosyal ve tarihsel koşullarından kaynaklanan aynı karakteristik özelliklere ve bu özelliklere dayanan değer yargılarına sahip olmaları gerekmektedir. Burada önem taşıyan konu dönemin sosyo-kültürel ve tarihi koşullarının bireylerde yarattığı etkinin sonucunda ortaya çıkan karakteristik ve diğer kuşaklarda bulunmayan özelliklerdir (Toruntay, 2011: 131).

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Yazarlar	Yıl	SK	BP	X	Y	M	Z
Spitznas	1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980			
Tapscott	1998		1946-1964	1965-1975	1976-2000		
Howe ve Strauss	2000	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000		
Washburn	2000	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003		
Zemke vd.,	2000	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999		
Tsui	2001	1925-1945	1946-1964	1961-1981	1976-1981	1982-2000	
Lancaster & Stillman	2002	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999		
Martin ve Tulgan	2002	1925-1942	1946-1960	1965-1977	1978-2000		
Senbir	2004	1929-1939	1945-1965	1965-1977	1977-1994	1994-2003	2003-
Kyles	2005	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Oblinger ve Oblinger	2005	-1946	1947-1964	1965-1980	1981-1995		1995-
Seçkin	2005	-1945	1946-1964	1965-1980	1980-1995		1995-
Tek ve Orel	2006	-1946	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1995-2002	2003-2023
Crumpacker ve Crumpacker	2007	1929-1945	1946-1964	1965-1976	1980-1999		
Fleschner	2007	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000		
Catsopuhes vd.	2009	-1946	1946-1964	1965-1971	1972-1980		
Haeberle vd.,	2009	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999		1999-
Trower	2009	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000		
Salahuddin	2010	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000		
Twenge vd.	2010	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1980-2000		2000-
Yelkikalan ve Altın	2010	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994		
Zhang ve Bonk	2010	-1946	1946-1964	1965-1981	1980-		
Keleş	2011		1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Williams ve Page	2011	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994		1994-
Berk	2013	-1946	1947-1965	1966-1981	1982-1996		
Yüksekbilgili	2013	1925-1946	1946-1963	1963-1981	1980-		

**Kaynak:** Özden (2015: 16), Mücevher, (2015: 5) ve Baysal Berkup, (2015: 54)'dan derlenmiştir.

## 2.1. X Kuşağı

X kuşağı farklı yazarlar tarafından farklı yıllar içinde ele alınmıştır. 1961- 1980, yılları arasında doğanlar X kuşağı olarak kabul gördüğü gibi Bebek Patlaması kuşağını takip eden 1965-1979 yılları arasında doğanları ifade eden X kuşağı biçiminde sınıflandırılmıştır (Deneçli, 2014: 4). Bu kuşakta eğitim çok önemlidir. Teknolojiyle sonradan tanışmış bir kuşaktır (Toruntay, 2011: 72). Çok erken yaşta finansal sorumluluk ile tanışan bu kuşak üyelerinin dünya görüşleri diğer kuşaklara göre daha pratiktir. Erken yaşta yetişkin olmuşlardır, önceki kuşaklara göre ailelerinin sorumluluğunu daha çabuk üstlenmişlerdir (Altuntuğ, 2012: 206). X kuşağı bir geçiş kuşağıdır. Teknoloji bu dönemde çok hızlı gelişmiştir. Günümüzde kullanılan

teknolojik ürünlerin çoğunu bu kuşak üyeleri geliştirmiş olmalarına rağmen, teknolojiyi kullanmada Y kuşağının çok gerisinde kalmışlardır (Toruntay, 2011: 74).

### 2.1.1. İş Yaşamındaki Özellikleri ve Tutumları

Teknolojiyi düzenli kullanan ilk kuşak olan X Kuşağı (1965-1979) ebeveynlerinin (Baby Boomerslar) aksine iş ve özel yaşamı arasında bir denge oluşturmuştur (Yelkikalan ve Altın, 2010: 14) . Bu kuşak mensuplarının aynı işyerinde uzun süreler boyunca çalışabileceği, iş motivasyonlarının yüksek, otoriteye saygılı ve toplumsal olaylara karşı duyarlı oldukları belirtilmektedir (Mengi, 2015). X Kuşağı çalışanları ekip üyesi değildir ve riske girmek istemezler (Bezirci, 2012: 13). Amaç odaklıdır, çalıştıkları organizasyonda bir fark yaratmak istemektedirler (Etlican, 2012: 5). “Bu kuşak üyelerinin çalışma stilleri, direkt yönetilmeden ancak kendi özgürlüklerini kullanarak açık bir şekilde belirlenmiş beklentilere ulaşma çabası olarak tanımlanmaktadır” (Buckley vd., 2001: 81).

X Kuşağı üyelerine bir görevi ayrıntılarıyla ve beklentileriyle anlatarak vermek ve onları özgür bırakmak o işte başarılı olmalarını sağlamaktadır. Çoklu görevleri aynı anda sürdürmeyi seven bu kuşağın üyeleri, çoklu işler hatta yaratıcı özelliklerini ortaya koyabilecekleri çoklu kariyerler istemektedirler. Sonuç odaklı tavırları ile işletme içerisinde fark yaratmak isteyen bu kuşak üyeleri için başarılı bir kariyerin sırrı çok çalışmak değil akıllıca çalışmaktır. X kuşağında, kadınların iş hayatına atılmasıyla birlikte geleneksel aile modelinde kırılmalar meydana gelmiştir.

1980’lerde teknolojinin gelişmesinin de etkisiyle itici bir güç olarak karşımıza çıkan küreselleşme olgusu X Kuşağı çalışanlarını derinden etkilemiştir. Kuşaklar arasında ülkeler arasındaki sınırların yok olmaya başladığı ve her yerin önceki dönemlerin aksine ulaşılabilir görülmeye başladığı küreselleşme ile birlikte bu kuşağın üyeleri küresel düşünebilen ilk kuşak olmuşlardır. Yapıları gereği değişimlere açık olan ve farklı yapılanmalara sıcak bakan X’ler, çalıştıkları işletmelerde de çeşitliliği sevmekte ve küresel düşünebilmektedirler (Reeves ve Oh, 2008: 301). X Kuşağı çalışanları için para motive aracı olarak görülmemekle birlikte eksikliğin motivasyon kaybına sebep olduğunu söylemek mümkündür. Çoğunlukla motivasyonları yüksek X Kuşağı çalışanlarını motive edebilmek için; geribildirimlerde bulunmak, güvenliğini ve daima ilerleyerek gelişmesini sağlamak, çalışana 'kuralları unut ve kendince yap' özgürlüğünü sunmak gerekmektedir. Zira X Kuşağı çalışanları için en değerli ödül özgürlük ve kendilerine işleriyle ilgili geribildirimlerde bulunulmasıdır (Karp, Fuller ve Sirias, 2002:67).

### 2.1.2. Yönetim Algısı

X Kuşağı yönetici olduğunda çalışanlar artık bilgi işçisi olarak anılmaya başlamış; bu da onları yöneticiden çok işbirlikçi bir lider yapmıştır. Bu sayede davranışlar yukarıdan aşağıya empoze edilerek değil, iş görenlerin kendi yükümlülüklerini yerine getirmedeki gönüllü çabaları ile aşağıdan yukarıya doğru istekle yönlendirilmeye başlanmıştır (Saylı, 2008: 189-195).

## 2.2. Y Kuşağı

Farklı yazarlar farklı yıllar içinde ele almış olmasına rağmen genel tanım itibarı ile 1980-2000 yılları arasında doğanlar biçiminde esas alınacaktır. En bilinen isimleri Y Kuşağı (Generation Y, Gen Y) olmakla birlikte Millennials (Milenyumlular), Gelecek Kuşak (Generation Next), Dijital Kuşak (Digital Generation), Sonrakiler (Nexters), www Kuşağı (Generation www), Net Kuşağı (Net Generation, Gen N) gibi isimlerle anılmaktadır. Y Kuşağının en bilinen ismi “Y” harfinin okunuşu (vay) neden anlamına gelen “Why” (vay) sözcüğünün okunuşu ile aynı karşılığa denk gelmektedir. Bir diğer deyişle, İngilizcede her “Y Kuşağı” denildiğinde bu aynı zamanda “Neden Kuşağı” anlamına da gelmektedir (Altuntuğ, 2012:206). Y Kuşağı teknolojinin olmazsa olmaz hale gelmesini sağlamıştır. Teknolojiyle, internetle, cep telefonlarıyla büyüyen bu kuşak bu tecrübeleri sayesinde teknoloji konusunda sofistikedirler. Teknoloji ve bilgi çağında yetiştiklerinden yeniliklere, değişimlere açıktırlar, gündeme ve popüler kültüre kolaylıkla ayak uydurmaktadırlar. Kendilerini ‘özgür ruhlar’ olarak tanımlayan, yüksek eğitilmiş bu kuşak, daha önceki kuşaklarda görülmemiş bir çeşitliliğe sahiptir. X Kuşağı ile Y Kuşağının en büyük ortak özellikleri ise teknolojiye yatkınlıklarıdır. X Kuşağı, Y Kuşağı kadar olamamakla birlikte, teknoloji kullanmayı sevmekte ve

pek çok iletişim sürecinde yüz yüze iletişim yerine elektronik ortamdaki iletişim süreçlerini tercih etmektedirler (Bourne, 2009:55). Küresel çapta yaşanan ve gelişen teknoloji sayesinde etkileri hissedilen olaylar, dünyanın yeni yönünü ve ekonomik ve siyasi hareketlerin gidişatını belirlerken aynı zamanda dönemin çocukları olan Y Kuşağı üyelerinin temel karakteristik özelliklerinin de belirlenmesine temel oluşturmuştur. Kuşağının en önemli özelliklerden biri de özgür kimlikleridir. Kendilerine çok fazla güvendiklerinden özellikle teknoloji konusunda uzmanlaşmaları, bu kuşak üzerinde çoklu kimlik yaratmıştır. Teknolojiyi çok iyi kullanmaları bilgiye çabuk ulaşmalarını sağlamakla birlikte bu teknolojik ortam onları bireyselliğe ve yalnız itmiştir (Saymaz, 2004:26).

### 2.2.1. İş Yaşamındaki Özellikleri ve Tutumları

Y Kuşağının iş hayatını etkileyen özelliklerini şöyle sıralanabilir; Y Kuşağı tamamıyla lider karakterli bir kuşaktır. Bu kuşak sürekli “neden?” sorusunu sormaktadır. Sadakat duygusu az olan bu kuşak talepleri karşılanmazsa kolayca işten ayrılabilir (Yelkikalan ve Altın, 2010:15). Y Kuşağının sanılan aksine otoriteye saygılı olduğu ancak bunun körü körüne bir saygı değil içine sinmeyen noktalarda talep ettiği açıklamanın yapılması halinde karşı tarafa duyulan bir saygı olduğu dile getirilmektedir. Y Kuşağının sık geri bildirim ve övgüye ihtiyaç duyduğu, diğer kuşaklara göre daha katılımcı; X Kuşağına göre daha vicdanlı; X Kuşağı gibi Baby Boomerslara göre daha iddialı ve kariyer odaklı bireyler oldukları ifade edilmektedir. Diğer kuşakların aksine çalışanlarından bilgi saklamak ve tek olmaya çabalamak yerine bilgiyi paylaşacakları öngörülmektedir. Çalıştıkları işletmelerde müdürlerinden ve patronlarından liderlik etmelerini bekleyen Y Kuşağı çalışanları, koçlukla desteklenmiş bireysel çalışmalardan hoşlanmaktadırlar. Y çalışanlarıyla başarıyı yakalayan liderler, Y Kuşağı'na işinin hızlılığından söz eden, kurum ve iş hakkında daima bilgi veren, gerçekleştirdiği işlerinin sonuçlarına odaklanan liderlerdir (Bezirci, 2012:15). Otoriteden rahatsız olan, direkt emir almaktan hoşlanmayan ve kurumsal yapı mekanizmalarını sevmeyen Y Kuşağı, bu mekanizmalardan uzak durmakta ve sadece kendisini ilgilendiren kısımlarıyla ilgilenmektedirler. Geleneksel hiyerarşiden, unvanlardan ve pozisyonlardan etkilenmeyen bu kuşağın verimli çalışabilmesi için hiyerarşi korkusundan ziyade kendisine inanan ve güvenen bir yöneticiye ihtiyacı vardır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014:176). İş ortamında eğlenerek çalışmak ve akranlarıyla eğlenceli iş ortamları kurmak isteyen Y Kuşağı üyeleri için en iyi iş kendilerine kişisel tatmin sağlayan iştir (Kaye, 2012:48). Y Kuşağı çalışanları aslında esnek çalışma saatleri ve rahat çalışma ortamı gibi koşulları, işten kaçmak adına değil aksine işlerine daha iyi konsantre olmak için istemektedirler. Kendilerine verilecek bir görevde başarılı olabilmeleri için; onlara konu ile ilgili ayrıntıların verilmesi, hedeflerin ve amaçların açıklanması ve onların yalnız bırakılması en doğru strateji olacaktır. Ancak bu süreçte açık yönlendirme ve anında geribildirim büyük önem taşımaktadır. Yapıları gereği değişikliklere alışkın olan bu kuşak üyeleri, herhangi bir işten ayrılıp yeni bir işe geçtiklerinde adaptasyon sıkıntısı yaşamamaktadırlar (Akdemir vd., 2013:18). İşsiz kaldıkları halde ailelerinden sonsuz destek alacaklarını bilen bu kuşak bunun rahatlığı ile kendilerini tatmin edecek işi buluncaya dek iş değiştirmektedirler. Y Kuşağı çalışanları, daima kendilerine danışılmasından ve fikirlerinin alınmasından hoşlanmaktadırlar (Toruntay, 2011:79).

### 2.2.2. Yönetim Algısı

Y Kuşağı'nın iş dünyasına girmesiyle birlikte; geleneksel örgüt yapılarına göre yetki dağılımının daha işlevsel, rol tanımlarının daha genel ve esnek, liderliğin makam yetkisinden çok uzmanlık yeterliğine dayalı olduğu ve bağımsız çalışma yerine takım çalışmasının ön plana çıktığı bu çağdaş örgüt yapılarında, devamlılığın sağlanması için insan kaynaklarının geliştirilmesi en önemli amaç haline gelmiştir (Dereli ve Toruntay, 2015:4). Yavaş yavaş çalıştıkları iş yerlerinde yönetici pozisyonuna gelen Y Kuşağı mensupları yöneticiliklerinde de önceki kuşaklara göre farklılıklar yaratmışlardır. Çalışanlar için işyerleri spor yapabileceği, dinlenebileceği, organik ve sağlıklı besinleri bulabileceği, kişisel bakım ihtiyaçlarını giderebileceği yerler olarak düzenlenmektedir. Fiziksel bu düzenlemenin yanı sıra yönetimin katı hiyerarşik yapıdaki ast-üst ilişkisi iş arkadaşlığı formuna bürünmektedir (Habermas, 2004: 96).

### 2.3. X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar

Farklı dönemlerde doğan ve çağın gereklilikleri ile bambaşka koşullarda büyüyen kuşak üyeleri, yaşama bakışlarından, aile yaşantılarına, eğitim süreçlerinden iş hayatına, tüketim alışkanlıklarından teknoloji bağımlılıklarına kadar pek çok farklı konuda farklı karakteristik özelliklere sahiptirler (İşçimen, 2012:2). Bu değişimler ve etkileşimler aynı zaman da kuşaklar arasındaki farklılıkları oluşturmaktadır. Kuşaklar arasında yaşanan ya da yaşanacak bu farklılıkların, iş ve çalışmayla ilişkili inanışlar, işe ve çalışmaya katılım, kariyer gelişimi, ekip çalışması, cinsiyet farklılıkları gibi konularda olduğu bilinmektedir (Fernandez, 2009: 7-15). Çalışmada yer alan iki kuşağın çeşitli özellikleri Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2. X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar**

X Kuşağı	Y kuşağı
Bu kuşak için eğitim özel bir öneme sahiptir.	Yüksek eğitilmiş bir kuşak; kendilerine taklitçi olarak yaratıcı isim takmışlardır.
Teknolojiyle ilişkisi düşüktür.	Teknoloji hayattaki birçok şey için temel araç ve simgedir. Teknoloji ile büyümüş bir kuşaktır.
Sonuç odaklı yaklaşıma sahiptirler.	Süreç odaklı yaklaşıma sahiptir.
Yaşamak için çalışmak anlayışı hâkimdir. İş motivasyonu yüksektir. En önemli motivasyonu kariyerinde ilerlemektir.	İş ve yaşam dengesinin sağlanması anlayışı hâkimdir. En önemli motivasyonu farklılaşan iş tanımlarıdır.
Bireyseldirler.	Ekip ruhuna sahiptir.
Otoriteye gönüllü saygılıdır.	Otoriteyi zor kabullenirler.
Çalışma saatlerine uyumludur	Esnek çalışma saatlerini tercih eder.
Süreçlere karşı sabırlı bir tutum içindedirler.	Sabırsızdır
Topluma duyarlıdır.	Bağımsızlıklarına düşkün
Yönetimsel yaklaşımla ilgilenmez..	Şeffaf ve adaletli yönetimsel adaleti benimser
Genellikle iş yerine sadık olup, ancak daha iyi fırsatla karşılaştığında değişiklikten kaçınmaz	Farklı arayışlar içinde olup, kısa dönemlerde çok sayıda iş değişikliği yapar
Kanaatkâr, şüpheli, mücadeleci ve rekabetçidirler.	Özgüvenli, yenilikçi, sorgulayıcı, girişimcidirler.

**Kaynak:** Deneçli, C., Deneçli, S., (2012) Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar. Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi (Pi), S:2012/2; 1-5’den esinlenilerek hazırlanmıştır.

Gerek dünya genelinde ve gerekse Türkiye’de çalışma yaşamının önemli bir çoğunluğunu oluşturan ve birlikte çalışmak zorunda olan X ve Y Kuşağı üyelerinin, farklılıklarını bilmek ve birlikte çalışabilirliklerini sağlamak, meydana gelebilecek çatışmaları, problemleri ve sıkıntıları çözmek adına faydalı olacaktır (Aydın ve Başol, 2014: 4).

### 3. İş Değerleri

İş değerleri, hayata ilişkin değerlerden farklı olarak sadece iş ile ilgilidir ve insan yaşamı üzerinde işin ne kadar etkili olduğunu belirler. İş değerleri, bireyin işine karşı düşünceleridir. Bireysel iş değerleri kişilerin işe olan istek ve amaçlarını, iş performanslarını ve hatta çalışma arkadaşlarını da etkilemektedir (Kitapçı vd., 2013: 65). Wollack, Goodale, Wijting ve Smith (1971), iş değerlerini işi başarma arzusu ile ilgili içsel değerler olarak tanımlamaktadırlar ve yüksek pozisyonlara ulaşma, statü edinme ile ücrete karşı tutumların iş değerlerini etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Super’e (1970) göre bireyin toplam değerlerinin alt kümesi olan iş değerleri kişinin işinde aradığı ya da arzuladığı nitelik, karşılık ve tatmindir. Elizur’a (1991) göre işe ait değerler, bireylerin işin sonunda elde edilen çıktıya verdikleri önemi ifade eder (Kaya, 2010: 12). Kendi kendine gerçekleştirme değerleri (İçsel), güvenlik ya da gerekli değerler (Dışsal) ve Sosyal ya da ilişkisel değerler olarak literatürde yaygın bir şekilde kullanılan üç grup değerden söz edilmektedir (Çelik, 2000: 83).

#### 3.1. Kuşaklar ve İş Değerleri İlişkisi

Demirkaya vd. (2015), iş değerlerini; farklı Kuşaklardaki yöneticilerin yönetim algıları ve liderlik tarzı beklentilerine açıklık getirmeye çalışmışlar ve tüm kuşakları yaş ve deneyimden bağımsız olarak Y kuşağıyla benzer özellikler gösterdiği saptanmıştır. X kuşağında başarının ödüllendirilmesine dair beklenti yüksektir

(Özer vd., 2013: 126). Görevlerini sürdürürken grup çalışmasından ziyade bireysel çalışmaya daha eğilimlidirler. Y Kuşağı çalışanları ise iş değerlerini çalışma ortamında yaratıcılığın desteklenmesi, bilgiyi zaman ve mekandan bağımsız elde etmeyi, olumlu ya da olumsuz her durumda geribildirimde bulunulmasına, kariyer gelişiminin yanı sıra, kişisel gelişim konularında da gerekli teşvikin sağlanmasına ve elde edilen başarıların ardından kişiselleştirilmiş ödül mekanizmalarına ve ödüllendirilmeye değer vermektedirler. Y Kuşağı çalışanları, önceki kuşaklardan farklı olarak, kendilerini meslekleri ya da çalıştıkları örgüt ile değil, bunların dışındaki kişisel özellikleri ve yaptıkları ile özdeşleştirmektedirler (Karaaslan, 2014). Çalıştıkları örgütün sosyal sorumluluğa verdiği önem, bu alanda yürüttüğü projeler, sunduğu destekler ve tüm bunların örgütün toplumdaki imajına yansması bu kuşak çalışanları için önemli ve değerlidir (Özer vd., 2013: 126).

### 3.2. Yöntem

Bilgi toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formunda sırasıyla demografik özelliklere ve iş değerlerine ilişkin sorular yer almaktadır. Bu çalışma İstanbul ili sınırları çerçevesinde bankacılık, sivil havacılık ve eğitim sektöründe görev yapan yöneticilere uygulanmıştır. Örneklem yöntemi olarak tesadüfi olmayan kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Kurum çalışanlarının iş değerleri düzeyi Furnham ve diğerleri tarafından geliştirilmiş olan iş değerleri ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek iş değerlerinin dört boyutunu kapsayan 36 sorudan oluşmaktadır. İş değerleri Ölçeği 36 iş ilişkili değerden oluşan dört önemli boyutta incelenmiş ve çalışanların işte hissettikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Katılımcılardan verilen anketleri objektif ve eksiksiz bir şekilde yanıtlamaları istenmiştir. Toplamda 100 anket elde edilmiş bunlardan 5 tanesi eksik yanıtladığından değerlendirmeye alınmamıştır, Furnham ve diğerleri'nin kullanmakta olduğu İDÖ(24) parçalı iş değerleri ölçeğinin revize edilmiş halidir. İş değerlerinin değerlendirilmesinde yanıtlar 1'den 5'e derecelendirilmiştir. Hiç (1), Çok az (2), Az (3), Çok (4) ve Pek çok (5) şeklindeki 5'li Likert ölçeğine uygun olarak sınıflandırılmıştır (Tomrukçu, 2008: 54).

**Tablo 3. Kuşak Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri için Sayı ve Yüzde Dağılımı**

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	51	53,7
	Erkek	44	46,3
Kuşak	X kuşağı	42	44,2
	Y kuşağı	53	55,8
Eğitim Durumu	Lise ve Öncesi	12	12,6
	Üniversite	48	50,5
	Lisans Üstü	29	31,5
	Doktora	6	6,3
Toplam		95	100,0

95 kişinin katıldığı çalışmada 51 kadın (%53,7) ve 44 erkek (%46,3) bulunmaktadır. Katılımcıların 42'si (%44,2) X kuşağından, 53'ü (%55,8) Y kuşağındandır. Eğitim durumu değişkeni için 12 kişi (%12,6) lise ve öncesi, 48 kişi (%50,5) üniversite, 29 kişi (%31,5) lisansüstü ve 6 kişi (%6,3) doktora eğitim seviyesindedir.

**Tablo 4. Araştırma Bağımlı Değişkenleri için Betimleyici İstatistiksel Tablo**

Toplam Puanlar	N	Min.	Max.	$\bar{x}$	ss
Etkileme ve İlerleme Altboyutu	95	23	42	31,38	4,12
Özerklik ve Yeteneklilik Altboyutu	95	8	19	13,63	2,26
Finansal Koşullar/ Çalışma Koşulları Altboyutu	95	19	48	33,87	5,51
İş İlişkileri Altboyutu	95	33	62	45,64	6,11
<b>İş Değerleri Ölçeği</b>	95	75	146	103,18	14,07

Yapılan çalışmada etkileme ve ilerleme altboyutu toplam puanı 23-42 puan aralığında ( $\bar{x}=31,38\pm4,12$  puan), özerklik ve yeteneklilik altboyutu toplam puanı 8-19 puan aralığında ( $\bar{x}=13,63\pm2,26$  puan), finansal koşullar/ çalışma koşulları altboyutu toplam puanı 19-48 puan aralığında ( $\bar{x}=33,87\pm5,51$  puan), iş ilişkileri altboyutu toplam puanı 33-62 puan aralığında ( $\bar{x}=45,64\pm6,11$  puan) ve iş değerleri ölçeği toplam puanı aralığında ( $\bar{x}=103,18\pm14,07$  puan) bulunmuştur.

**Tablo 5. X/Y Kuşağına Göre İş Değerleri Ölçeği ve Altboyutları Arası Korelasyon Analizi**

		1 Etkileme ve ilerleme	2 Özerklik ve yeteneklilik	3 Finansal/Çalışma Koşulları	4 İş ilişkileri
Özerklik ve Yeteneklilik (1)	X Kuşağı(n)	<b>0,596** (42)</b>			
	Y Kuşağı(n)	<b>0,657** (53)</b>			
Finansal/Çalışma Koşulları (2)	X Kuşağı(n)	<b>0,404** (42)</b>	<b>0,403** (42)</b>		
	Y Kuşağı(n)	<b>0,727** (53)</b>	<b>0,610** (53)</b>		
İş ilişkileri (3)	X Kuşağı(n)	<b>0,477** (42)</b>	0,264 (42)	<b>0,437** (42)</b>	
	Y Kuşağı(n)	<b>0,804** (53)</b>	<b>0,593** (53)</b>	<b>0,820** (53)</b>	
İş değerleri Ölçeği	X Kuşağı(n)	<b>0,751** (42)</b>	<b>0,578** (42)</b>	<b>0,747** (42)</b>	<b>0,811** (42)</b>
	Y Kuşağı(n)	<b>0,870** (53)</b>	<b>0,661** (53)</b>	<b>0,935** (53)</b>	<b>0,943** (53)</b>

\*\*p<0,001

X ve Y kuşağına göre alınan korelasyon analizlerinde Y kuşağında altboyutlar arası korelasyonun X kuşağına göre yüksek olduğu bulunmuştur.

**Tablo 6. Cinsiyete göre İş Değerleri ve Altboyutları Toplam Puanları Arası Farkın İncelenmesi**

Toplam puan	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	t	p
Etkileme ve İlerleme	Kadın	51	32,61	4,48	3,291	0,001
	Erkek	44	29,95	3,14		
Özerklik ve Yeteneklilik	Kadın	51	14,31	2,09	3,326	0,001
	Erkek	44	12,84	2,22		
Finansal ve Çalışma Koşulları	Kadın	51	36,04	5,48	4,536	0,000
	Erkek	44	31,36	4,40		
İş ilişkileri	Kadın	51	47,65	6,70	3,665	0,000
	Erkek	44	43,32	4,37		
İş Değerleri Ölçeği	Kadın	51	108,78	14,83	4,608	0,000
	Erkek	44	96,68	9,84		

Kadın ve erkeklerin etkilenme ve ilerleme altboyut toplam puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır:  $t(93)=3,291$ ;  $p<0,05$ . Kadınların etkileme ve ilerleme altboyut toplam puanı ortalaması en yüksektir. Kadın ve erkeklerin özyeterlilik ve yeterlilik altboyut toplam puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır:  $t(93)=3,326$ ;  $p<0,05$ . Kadınların özyeterlilik ve yeterlilik altboyut toplam puanı ortalaması en yüksektir. Kadın ve erkeklerin finansal koşullar/ çalışma koşulları altboyut toplam puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır:  $t(93)=4,536$ ;  $p<0,05$ . Kadınların finansal koşullar/ çalışma koşulları altboyut toplam puanı ortalaması en yüksektir. Kadın ve erkeklerin iş ilişkileri altboyut toplam puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır:  $t(93)=3,665$ ;  $p<0,05$ . Kadınların iş ilişkileri altboyut toplam puanı ortalaması en yüksektir. Kadın ve erkeklerin iş değerleri ölçeği toplam puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır:  $t(93)=4,608$ ;  $p<0,05$ . Kadınların iş değerleri ölçeği toplam puanı ortalaması en yüksektir.



**Tablo 7. X-Y Kuşakları için İş Değerleri Ölçeği ve Altboyutları Toplam Puanları Arası Farkın İncelenmesi**

Toplam puan	Kuşak	n	$\bar{x}$	ss	t	p
<b>Etkileme ve İlerleme</b>	X kuşağı	42	29,88	3,24	-3,320	0,001
	Y kuşağı	53	32,57	4,37		
<b>Özerklik ve Yeteneklilik</b>	X kuşağı	42	12,88	2,04	-2,995	0,004
	Y kuşağı	53	14,23	2,28		
<b>Finansal ve Çalışma Koşulları</b>	X kuşağı	42	32,10	4,38	-2,911	0,005
	Y kuşağı	53	35,28	5,92		
<b>İş İlişkileri</b>	X kuşağı	42	43,55	4,60	-3,109	0,002
	Y kuşağı	53	47,30	6,66		
<b>İş Değerleri Ölçeği</b>	X kuşağı	42	97,55	10,08	-3,699	0,000
	Y kuşağı	53	107,64	15,23		

X ve Y kuşakları için etkilenme ve ilerleme altboyut toplam puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır;  $t(93)=-3,320$ ;  $p<0,05$ . Y kuşağının etkileme ve ilerleme altboyut toplam puanı ortalaması en yüksektir. X ve Y kuşakları için özyeterlilik ve yeterlilik altboyut toplam puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır:  $t(93)= -2,995$ ;  $p<0,05$ . Y kuşağının özyeterlilik ve yeterlilik altboyut toplam puanı ortalaması en yüksektir. X ve Y kuşakları için finansal koşullar/ çalışma koşulları altboyut toplam puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır:  $t(93)= -2,911$ ;  $p<0,05$ . Y kuşağının finansal koşullar/ çalışma koşulları altboyut toplam puanı ortalaması en yüksektir. X ve Y kuşakları için iş ilişkileri altboyut toplam puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır:  $t(93)= -3,109$ ;  $p<0,05$ . Y kuşağının iş ilişkileri altboyut toplam puanı ortalaması en yüksektir. X ve Y kuşakları için iş değerleri ölçeği toplam puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır:  $t(93)= -3,699$ ;  $p<0,05$ . Y kuşağının iş değerleri ölçeği toplam puanı ortalaması en yüksektir.

#### 4. Sonuç

Küreselleşme ile birlikte en etkin olgu haline gelen değişim olgusunun ülkelerin en değerli kaynağı olan toplumlar tarafından doğru algılanması ve benimsenmesi zorunlu hale gelmiştir. Bu olgu sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda olduğu gibi örgütsel yaşamda da karşımıza çıkmakta ve insan faktörü ile şekillenmektedir. İnsan davranışlarının iş hayatında doğru değerlendirilmesinin, bireysel ve örgütsel açıdan olumlu etki edeceği düşünülmektedir. Bu sebeptendir ki kişinin çalışma yaşamında sahip olduğu işe ait özelliklerin tanınması, iş ortamı, çalışanların birbiri ile iletişimi, yaratıcılıklarını geliştirme fırsatlarının olması, bireylerin manevi olarak işe ait değer algısını, performansını ve motivasyonunu farklı şekillerde etkilemektedir. Her bir kuşağın özellikleri sebebiyle iş hayatındaki kazanımları ve katkıları da farklı olmaktadır.

Bu bağlamda X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algılarının farklı olması ve çalışanlarının farklılıklarının doğru ve etkin analizi ile birlikte, çalışanların yönlendirilmesi ve ortak örgütsel amaçlar etrafında biraraya getirilmesi önemli bir etkidir. Bu hususlardan yola çıkarak çalışma kapsamında X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algılarının bulunduğu kuşağın mevcut özellikleri barındırması sebebiyle farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada çıkan sonuçlar doğrultusunda, Y kuşağı yöneticilerinin, iş değerleri algılarında etkileme ve ilerleme, özerklik ve yeteneklilik, finansal koşullar/çalışma koşulları ve de iş ilişkileri boyutlarına ait özelliklerin X kuşağına göre daha etkili olduğu bulgulanmıştır.

Literatürde Wilson (2009) "Workforce Diversity - Generations at Work: The Problems, Power, and Promise Explored" adlı örgüt içi kuşaklararası ilişkilere vurgu yapan çalışmasında, her neslin (Gelenekçiler, Bebek patlaması, X ve Y) örgüt ve iş değerleri gelişmeye ihtiyacı olduğunu savunmaktadır. Wilson, entelektüel sermayenin çeşitliliğine odaklandığı çalışmasında her nesli daha iyi anlamak ve kaynaştırmak için kuruluşlara ve çalışanlara örgüt ve iş değerleri gelişmeye yönelik aktiviteler önermektedir.

Dereli ve Toruntay'ın (2015) "Örgütlerde kuşakların iş değerleri, motivasyon ve mentorluk kavramlarına dayalı yönetimi" çalışmalarında X kuşağının iş değerlerine para, sosyal statü kazanma, başarıya yönelik ödüllendirme ve bireysel çalışma tercihi gibi konular ön plandayken, Y kuşağının iş değerlerine bakış açısı ise yaratıcılığın desteklenmesi, olumlu ya da olumsuz geribildirim, mesleki ve kişisel gelişim, buldukları kurumun sosyal sorumluluk projelerine katkıları ve kurumun toplumdaki imajının ön planda olduğunu tespit etmişlerdir.

Özer, Eriş, Özmen'in (2013) "kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik araştırma", adlı araştırmalarındaki bulgulara göre, X kuşağı üyeleri gösteriş, hizipçilik ve kayırmacılıkta önceki kuşaklardan daha geride kalmıştır, ayrıca işe saygı ve sadakat konusunda en zayıf olan kuşaktır. Fakat çalışma yaşamında disiplinli ve katı olma ön plandadır. Y kuşağı ise gösterişe kendisinden önce gelen kuşaklardan daha çok önem vermekle birlikte, dürüstlük ve milliyetçilik açısından öncekilerden geridedirler. Y kuşağı iş yaşamında en az katı olan kuşaktır.

Köse, Oral ve Tetik'in (2014) "Y kuşağının birinci ve ikinci yarısında iş değerlerinin karşılaştırılması üzerine bir araştırma", adlı çalışmalarında, Y kuşağının ikinci yarısında (1990-1999 yılları arasında) doğmuş olanların dışsal iş değerlerine, Y kuşağının birinci yarısında (1980-1989 yılları arasında) doğanlara nazaran yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmada Y kuşağının kendi içinde yaş gençleştikçe dışsal iş değerlerine daha çok önem verdikleri bulgulanmıştır.

Aydemir ve Dinç'in (2015) "İş ve yaşam dengesi arayışında kuşak farklılıklarının ve kuşakların iş değerlerinin etkisi üzerine bir model çalışma" üzerine yaptıkları araştırmada, X ve Y kuşağı ile gelenekçi kuşak ve bebek Patlaması kuşağının iş-yaşam dengesi karşılaştırması yapılmış, X ve Y kuşağının daha iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olduğu bulgulanmıştır. Çalışmada X ve Y kuşağı iş yaşamında bağımsızlıklarına düşkün, iş ve özel yaşamlarındaki boşlukları dengeli olarak ayarlayabilen kuşaklar olarak tespit edilirken, Gelenekçi ve Bebek patlaması kuşaklarının daha yoğun ve sıkı çalışma özellikleri sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Bu bağlamda, yukarıda yapılan araştırmaların, bu çalışmayı destekleyici nitelikte olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak; günümüzde X ve Y kuşakları hem çalışan hem de yönetici olarak çalışma hayatını bir arada sürdürmektedirler. Yakın zamanda Z kuşağının da örgütsel yaşamda var olacağı düşünüldüğü taktirde, bu çalışmanın, X ve Y kuşağı yöneticilerinin bakış açısı ile kalmayıp çalışanlar açısından da değerlendirilmesi bireysel anlamda gelecek kuşakların iş hayatındaki yerine ve tercihlerine, örgütsel anlamda ise ortak amaçlara katkı sağlayacağı ve yön vereceği düşünülerek genişletilmesi önerilmektedir. Ancak elde edilen sonuçlar mevcut araştırma çerçevesi ile sınırlı olup genellenemez.

## Son Notlar

\* Bu çalışma 7-8-9 Nisan 2016 tarihinde 1. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu'nda sunulmuş ve revize edilerek makale formatına getirilmiştir.

## Kaynaklar

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 165-182.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ., & Balcı, O. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Aydemir, M., & Dinç, M. S. (2015). İş ve yaşam dengesi arayışında kuşak farklılıklarının ve kuşakların iş değerlerinin etkisi üzerine bir model çalışması. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs, Muğla.

- Aydın, G.Ç., & Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, December, 1-15.
- Baysal B. S.(2015). Sosyal ağlarda bireysel mahremiyet paylaşımı: X ve Y kuşakları arasında karşılaştırmalı bir analiz. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Bezirci, S. Ş. (2012). Farklı kuşaklardaki hemşirelerin meslekten ve işten ayrılma niyetleri ile iş doyumlarının incelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Bourne B. B. (2009). Phenomenological study of response to organizational change: Baby boomers, generation X and generation Y. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University Of Phoenix.
- Buckley R.M., Beu D.S., Novicevic, M.M., & Sigerstad T. (2001). Managing generation next: Individual and organizational perspectives. *Review of Business*, 22(1).
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. (3.Baskı). İstanbul: Pegem Yayıncılık.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., & Atan, Ö.,(2015). Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(11), 86-204.
- Deneçli, C., & Deneçli, S. (2012). Nabza göre şerbet, kuşağa göre etkinlik: Eğlencenin pazarlanması ve kuşaklar. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi (Pi)*, S:2012/2, 1-5.
- Dereli, B., & Toruntay, H. (2015). Örgütlerde kuşakların iş değerleri, motivasyon ve mentorluk kavramlarına dayalı yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri, No: 03(05).
- Etlican, G. (2012). X ve Y kuşaklarının online eğitim teknolojilerine karşı tutumlarının karşılaştırılması. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Fernandez, S. (2009). Comparing generation X to generation Y on work-related beliefs. Master's Theses. San Jose State University.
- Habermas, J. (2015). Kamusal yaşamın yapısal dönüşümü. 13. Baskı, Çev: Sancar, M.,Bora, T., İstanbul: İletişim Yayınları.
- İşçimen, D. S. (2012). Y kuşağı çalışanların iş yaşamından beklentilerinin karşılanma düzeyi ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki ve bir örnek uygulama. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karaaslan, S. (2014). Kuşaklararası farklılıkları örgütler üzerinden anlamak: Bir alan araştırması. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Karp H., Fuller C., & Sirias D. (2002). Bridging the boomer Xer Gap: Creating authentic teams for high performance at work. Palo Alto, Ca: Davies-Black Pub.
- Kaya, B. (2011). Öğretim elemanlarının iş değerleri açısından örgütsel davranış modellerinin incelenmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Kaye B. (2012). Four generations: Develop and engage them at work, Leadership Excellence.
- Kitapçı, H., Kaynak, R., & Ökten, S.S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics*, 1(1), 49-73.
- Köse, S., Oral, L., & Tetik, H.T. (2014). Y kuşağının birinci ve ikinci yarısında iş değerlerinin karşılaştırılması üzerine bir araştırma. *Humanitas*, 3, 149-165.
- Mengü, Z. İş başarısında kuşak farkı. [www.kigem.com/Is-Basarisinda-Kusak-Farki.Html](http://www.kigem.com/Is-Basarisinda-Kusak-Farki.Html), E.T: 04.02.2015.
- Mücevher, M.H. (2015). X ve Y kuşağının birbirlerine karşı özellik ve etkileşim algıları: SDÜ örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Özden, E. (2015). Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Özer, P.S., Eriş, E., D., & Özmen, Ö.N.T. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-142.
- Reeves, T.C., & Oh, E. (2008). Generational differences, generational differences. handbook of research on educational communication and technology. J.M.Spector, M.D.Merrill, J.V.Merrienboer, M.P.Driscoll, (Ed.). 3th Ed. Athens, Georgia, 295-303.
- Sayılı, H. (2008). Geleneksel yönetim paradigmasının sınırlayıcı alanlarına karşı post-modern yönetim paradigmasının geliştirici alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 180-200.
- Tomrukçu, B., (2008). Beş faktör kişilik özellikleri ile iş değerleri arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

- Toruntay H. (2011). Takım rolleri çalışması: X ve Y kuşuğı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Wilson, L. (2009). Workforce diversity - generations at work: The problems, power, and promise explored. *American Water Works Association Journal*, 101(5), 46-54.
- Yelkikalan, N., & Altın, E. (2010). Farklı kuşakların yönetimi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 15-17.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers and nexters in your workplace. American Management Association, New York.