

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KUŞAK FARKININ İŞ DEĞERLERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİ İNCELEMEK ÜZERE BİR ARAŞTIRMA

Ömer USTA

Danışman
Doç. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

İZMİR-2014

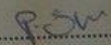
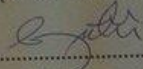
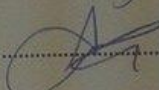
**YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI**

2011800062

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : ÖMER USTA
Tez Başlığı : Kuşak Farkının İş Değerleri Üzerindeki Etkisini İncelenmek Üzere Bir Araştırma

Savunma Tarihi : 18.04.2014
Danışmanı : Doç. Dr. Pınar Sürat ÖZER

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç. Dr. Pınar Sürat ÖZER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Güler TOZKOPARAN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Özlem ÇAKIR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)
Oy Çokluğu ()

ÖMER USTA tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Kuşak Farkının İş Değerleri Üzerindeki Etkisini İncelenmek Üzere Bir Araştırma" başlıklı Tez() / Projesi() kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“Kuşak Farkının İş Değerleri Üzerindeki Etkisini İncelemek Üzere Bir Araştırma”** adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Ömer USTA

İmza

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Kuşak Farkının İş Değerleri Üzerindeki Etkisini İncelemek Üzere Bir
Araştırma
Ömer USTA

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Globalizasyon sürecinin yarattığı etkiler sonucunda günümüzün hızla değişen teknolojisi ile birlikte bu sistemleri değiştiren insanların da bakış açıları ve görüşleri değişmektedir. Özellikle artan refah düzeyi ve yaşam ömrünün uzaması bireylerin iş hayatında daha uzun süre yer almalarına ve emekli olsalar dahi çalışmaya devam etmelerine neden olmaktadır. Bu sebeplerden dolayı iş yaşamında ilk kez bu kadar fazla kuşağın görev alması ile birlikte iş yaşamına yeni katılan kuşaklar kendi tutum, değer ve inançlarını beraberinde getirdiğinden yaşlı kuşak ile genç kuşak arasında mevcut çatışmalar olabilmektedir. Bu çatışmaların minimize edilebilmesi için organizasyonların insan kaynakları departmanlarının her kuşağın kişilik özellikleri ve beklentilerine göre bir insan kaynakları politikası uygulaması büyük önem taşımaktadır.

Kuşak üyelerinin çalışma yaşamındaki iş görme anlayışı farklılıklarını araştırmak üzere hazırlanan bu tezin teorik çerçevesini çok çeşitli basılı ve elektronik kaynaklar oluşturmuştur. Araştırmanın kapsamını Mersin ili Anamur ilçesinde ilkokul, ortaokul ve lise düzeyi okullarda görev yapan 40'ı Bebek Patlaması kuşağı, 184'ü X kuşağı ve 57'si Y kuşağı olmak üzere toplam 281 öğretmen katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcılara uygulanan anketin içeriğini demografik sorular ve katılımcıların iş yaşamında kuşak çatışmasının bilincinde olup olmadığını öğrenmek için sorulan soruların yanı sıra, kuşaklar arası iş değerleri farklılıklarını belirlemek amacıyla Super'in İş Değerleri

Envanteri oluşturmaktadır. Yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre iş değerlerinin ‘Yönetim’, ‘Prestij’, ‘Yaşam Tarzı’ ve ‘eşitlilik (Değişim)’ boyutlarında kuşaklar arasında farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kuşak Kavramı, Kuşaklar, Kuşak İş Değerleri.

ABSTRACT
Master's Thesis
A Research About The Effect Of Generational Differences On Work Values
Ömer USTA

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Management and Organization Program

As a result of the effects that globalisation process created, along with the technological changes, perspectives and opinions of people who are changing these systems are also changing. Especially with the increasing level of prosperity and expanded life span cause individuals to be longer time in business life and continue this even after they are retired. Because of these reasons and for the first time there are too many generations participate in business life, also the reason that the generations that just participate in this environment bring their own attitude, values and beliefs with them can cause some conflicts between the old and young generation. In order to minimise these conflicts, human resources departments of organisations' practise of a policy according to each generation's characteristics and expectations has a crucial importance.

This thesis is prepared in order to research the differences in generations' members' perspective of working, and its theoretical framework consists of various printed and electronic publications. The scope of the research consists of 281 teacher participant in which there are 40 Baby-Boomers, 184 generation X and 57 generation Y individuals who are working in primary, secondary and high schools in the Anamur district of Mersin city. The content of survey which was conducted to participants consists of questions of demography, questions whether they are aware of generational conflicts at work place and along with these questions Super's Work Values Inventory in order to determine differences of working values among generations. According

to the survey results, it is observed that there are differences among generations in dimensions of “ Manegement”, “Prestige”, “Way of Life” and “Variety”

Key Words: Concept of Generation, Generations, Work Values of Generations.

KUŞAK FARKININ İŞ DEĞERLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMEK ÜZERE BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR LİSTESİ	x
EK LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLARARASI FARKLILIKLAR VE İŞ DEĞERLERİ

1.1. İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLARLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1.1. Kuşak Kavramının Tanımı	3
1.1.2. Kuşak Farklılıklarının Yönetmel Açından Önemi	12
1.2. İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR VE ÖNE ÇIKAN ÖZELLİKLERİ	21
1.2.1. Sessiz (Gelenekçi, Olgun) Kuşak (1925- 1944)	22
1.2.2. Bebek Patlaması (Baby Boomer) Kuşağı (1945- 1960)	24
1.2.3. X Kuşağı (1961-1980)	27
1.2.4. Y (Milenyum) Kuşağı (1981- 2000)	29
1.3. KUŞAKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI	37
1.3.1. Bebek Patlaması ve Sessiz (Gelenekçi) Kuşağın Kendi Aralarında ve Diğer Kuşaklarla Karşılaştırılması	40
1.3.2. X Kuşağının Diğer Kuşaklarla Karşılaştırılması	43
1.3.3. Y Kuşağının Diğer Kuşaklarla Karşılaştırılması	46
1.4. KUŞAK ÇATIŞMALARINI ORTADAN KALDIRMA VE KUŞAKLARI YÖNETME STRATEJİLERİ	56

1.4.1. Bebek Patlaması ve Sessiz (Gelenekçi) Kuşağı Yönetme Stratejileri	60
1.4.2. X Kuşağını Yönetmek İçin Stratejiler	61
1.4.3. X kuşağının Yaşça Büyük Kuşakları Yönetmesi İçin Gerekli Stratejiler	63
1.4.4. Milenyum (Y) Kuşağının Yönetimi İçin Öneriler	64
1.5. İŞ DEĞERLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	70
1.5.1. Kuşakların İş Değerleri ve Tutumları	72
1.5.1.1.Sessiz Kuşak Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları	73
1.5.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları	74
1.5.1.3. X Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları	75
1.5.1.4. Y Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları	76

İKİNCİ BÖLÜM

KUŞAK FARKININ İŞ DEĞERLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	79
2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ	79
2.2.1. Super İş Değerleri Envanteri	80
2.2.2. İş Değerleri Envanterinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi	81
2.2.2.1. İş Değerleri Envanteri Faktör Analizi	81
2.2.2.2. İş Değerleri Envanteri Güvenilirlik Analizi	85
2.3. ANA KİTLE VE ÖRNEKLEM	86
2.3.1. İş Değerleri Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	89
2.3.2. İş Değerlerinin Kuşaklar Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	91
2.3.3. Bulguların Değerlendirilmesi	95
SONUÇ	98
KAYNAKÇA	104
EK	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kuşak, Grup Bağlamında Kuşak (Cohort) ve Yaş Kavramları	s. 7
Tablo 2: Mevcut İşgücündeki Kuşaksal Gruplar	s. 7
Tablo 3: Kuşaksal Çatışma Noktaları	s. 38
Tablo 4: Y Kuşağı ve Bebek Patlaması Kuşağına Ait Bazı İstatistikî Karşılaştırma	s. 52
Tablo 5: Her Kuşağın Karakteristiğı	s. 54
Tablo 6: Faktör Analizi Bulguları	s. 82
Tablo 7: İş Değerleri Envanteri Güvenilirlik Analizi	s. 85
Tablo 8: Örneklemin Yapısı	s. 86
Tablo 9: Kuşakların Çalıştığı Okul Türüne Göre Çapraz Tablo	s. 87
Tablo 10: Kuşaklararası Tutum Farkı- Kuşak Çatışması Durumu Çapraz Tablosu	s. 88
Tablo 11: Kuşaklar- İş Yaşamında Kuşaklararası Çatışma Durumu Çapraz Tablo	s. 88
Tablo 12: İş Değerleri Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	s. 89
Tablo 13: İş Değerlerinin Kuşaklar Açısından Farklılıklarını Test Etmek Üzere Bulgular Tablosu	s. 92
Tablo 14: Farklılık Yaratan İş Değerleri Boyutlarının Kuşaklararası Karşılaştırılma Testi (Post Hoc)	s. 94

EK LİSTESİ

EK 1:Super İş Değerleri Anketi

ek s.1

GİRİŞ

Kuşak kavramının önemi geçmişten günümüze kadar hep tartışıl原因an bir konu olmuştur. Farklı yazarlar tarihsel süreç içerisinde bu kavramı tanımlamaya çalışmış, yapılan tanımlarda kuşak kavramı için belirli bir kronolojik konumun yanı sıra bireyleri etkileyen önemli olayların da göz önünde bulundurulması gerekliliği belirtilmiştir.

Son zamanlarda akademik literatürde kuşak olgusu ile ilgili çalışmaların çalışanların yönetimi açısından neden önemli olduğu hususuna değinilecek olunursa artan yaşam süresi ve sosyolojik etmenler nedeniyle emekliliği hak etmiş çalışanlar aktif çalışma hayatlarına devam etmekte ve dolayısıyla iş gücüne henüz dahil olan genç çalışanlar ile birlikte aynı çalışma ortamını paylaşmaktadırlar. Yöneticilerin örgütlerde farklı kuşaktan çalışanları anlamaları, onları daha rasyonel yönetebilmesi, çatışmaların minimize edilebilmesi açısından önemli olacaktır. Bütün bireylerin bir işte çalışmak zorunda olduğu düşünüldüğünde her bireyin aynı iş disiplinine sahip olmasını beklemek elbette imkansızdır. Farklı kuşak çalışanların işe yönelik değer ve tutumlarının anlaşılması kuşakların birbirlerine ve örgütlere karşı önyargılı yaklaşımlarının en az düzeye indirilerek bu farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi çalışan verimliliğini artırma, kurumsal kimlik oluşturmada (Kupperschmidt, 2000: 76) uzun vadede örgütlerin rekabet avantajı yaratması açısından önemlidir.

Araştırma kapsamında yer alan iş yaşamında kuşaklar ve özellikleri ile ilgili çok sayıda elektronik ve basılı yayına rağmen örgütsel alanda kuşak sorununa bilimsel bir açıdan değinen az sayıda çalışmalar mevcuttur. Geçmişten günümüze kadar var olan Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması, X ve Y kuşaklarının incelenmesi ve çeşitli yönlerden bu kuşakların diğer kuşaklarla karşılaştırılması çeşitli insan kaynakları uygulamaları (eğitim, geliştirme, koçluk, mentorluk vb) nedeniyle önemlidir.

Bu nedenle, bu çalışmada kuşakların diğer kuşakları nasıl algıladığına, önemseydiği kişisel değerler (iyilik, yardımlaşma, korumacılık, ailevi değerler, güç vb) ve iş değerleri (kariyer, ödüllendirme, geri bildirim, kişisel gelişim, teknoloji, eşitlik, ücret, beceri çeşitliliği, otonomi, liderlik, profesyonellik, iletişim, değişim, iş

güvenliği vb) açısından karşılaştırılmaları yer verilecek olup literatürde genellikle 1980 ve sonrası doğumlular olarak kabul edilen iş gücünün yeni katılımcıları olan Y (Milenyum) kuşağının diğer kuşaklarla belirli değerler açısından farklılık gösterip göstermediğine önemle değinilecektir.

Türkiye’de olduğu kadar globalleşen dünyada da farklı kuşaktan bireyler aynı örgüt çatısı altında çalışmaktadır. Günümüzde geleneksel dikey örgüt yapılarının farklı kuşakları yönetebilmek adına artık yetersiz kaldığı görülmektedir. Bebek Patlaması kuşağının emekli olmaya başlaması ile beraber iş gücünde daha fazla yer alan X ve Y kuşakları arasındaki oluşabilecek çatışmaların yeni yönetim uygulamalarıyla asgari düzeyde tutulması kuşaksal entegrasyonun sağlanması ve örgütlerin uzun vadede yaşamını sürdürebilmesinin şartıdır. Yaşam tarzının değişimi ve teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan reformlar ve sistemsel değişimler kuşakların birbirinden farklı iş görme anlayışına sahip olmasına neden olmuştur. Dolayısıyla araştırma kapsamında da kuşakların iş gücündeki çatışma nedenlerine yer verilecek ve her bir kuşağa yönelik yönetim stratejileri açıklanmaya çalışılacaktır.

Kuşak farkının iş görme anlayışı üzerindeki etkisinin inceleneceği bu çalışmada öncelikle iş değerleri kavramının geçmişten günümüze çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan tanımına yer verilecek olup, literatürdeki kuşaklar arasındaki iş değerleri farklarının neler olduğundan söz edilecektir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise üç farklı kuşaktan (Bebek Patlaması, X ve Y) öğretmenlere uygulanan bir anket formu sonucunda kuşak farkının katılımcıların iş görme anlayışı üzerine etkisi Super’in İş Değerleri boyutları aracılığıyla incelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLARARASI FARKLILIKLAR VE İŞ DEĞERLERİ

Araştırmanın bu bölümünde kuşak kavramının yaş kavramı ile ilişkili olması nedeniyle öncelikle yaş ve yaş ile ilişkili olan kavramlar tanımlanacak, sonrasında ise farklı araştırmacılar tarafından yapılan kuşak kavramı ele alınacaktır. Farklı kaynaklarda “kuşak” kavramı ile “grup bağlamında kuşak (cohort)” kavramı genellikle birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen az sayıda araştırmacının iki kavram arasındaki farka dikkat çekmesi nedeniyle bu farklılığa değinilecektir.

Ayrıca kuşakların yaşlandıkça yaş, periyod (dönem) ve kuşak (cohort) etkisinin sonucu olarak davranışlarında değişim görülmesi ve değişimlerin farklılıkları oluşturması nedeniyle bu üç kavram kısaca tanımlanacaktır.

1.1.İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLARLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.1. Kuşak Kavramının Tanımı

Kuşak kavramı tanımlanmadan önce yaş kavramı tanımlanacak olursa;

Yaş; sözlükte bir varlığın doğumundan başlayarak ömrü boyunca tekrarlanan belirli zaman aralıklarının toplamı olarak belirtilmektedir (www.tdk.gov.tr, 03.08.2013).

Fizyolojik yaş; cinsel olgunluğa girişin ortalama yaşına göre, bireyin erinliğe girişinde, takvim yaşı açısından gösterebileceği değişkenlik olarak tanımlanmaktadır (http://www.buyukturkcesozluk.net/kelime/fizyolojik+ya%FE.html, 03.08.2013).

Alexis de Tocqueville 1945 yılında yazdığı Amerika’da Demokrasi adlı makalesinde Amerika Birleşik Devletleri’nin “sürekli” değiştiğinden bahsetmiştir. Aslında değişimin bir kaynağı; her toplumda kuşaksal devir hızının (generational turnover) kaçınılmaz bir sürecidir. Yaşlı kuşakların yerini genç kuşaklar alırken yanlarında kendi tutumlarını, inançlarını, yaşam şekillerini ve değerlerini de birlikte getirmektedirler. Bireyler tarafından benimsenen, farklı ve bazen çatışan genel bakış

açıları sosyal ve politik manzarayı dramatik şekillerde değiştirme gücüne sahiptir (Bennett ve Rademacher, 1997: 21).

Kuşak kavramı Türk Dil Kurumunda; ''Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu'' olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Kupperschmidt (2000)' e göre kuşak ortak doğum yılı, doğum yeri ve ana grup olarak beş ila yedi yıla bölünmüş ilk dalga, merkez grup ve son dalga olarak bölümlenen, kritik gelişme dönemlerindeki önemli olayları paylaşan tanımlanabilir bir grup olarak tanımlanmıştır (Kupperschmidt, 2000: 66).

Franke (2001), Kupperschmidt (2000)'e göre kuşak (cohort); benzer sosyal konum içinde benzer olaylardan tecrübe edinmiş bireylerin oluşturduğu müşterek gruplardır (Franke, 2001: 93; Kupperschmidt, 2000: 66).

Strauss ve Howe (1991) çalışmalarındaki tanımına göre kuşak; aynı zaman diliminde doğan, sosyal ve tarihsel süreçlerden etkilenen, bu süreçlerin bir kuşaktan diğerine farklılık gösterdiği sosyal bir yapıdır (Lester ve diğerleri 2012: 342).

Mason ve Wolfinger (2001) kuşağı (cohort) ''birtakım ortak tecrübeleri paylaşarak diğerlerinden ayrılan fakat kendi içinde benzerlik oluşturan bireylerin aynı anda sistem içinde yer alması olarak tanımlamıştır (Mason ve Wolfinger, 2001: 1).

Tarihsel açıdan (biyolojik temelli) kuşak kavramı, ebeveyn ve çocukların doğum tarihleri arasında geçen ortalama zaman aralığı olarak tanımlanmıştır (McCrindle, 2006: 8).

1830-1840 yılları arasında kuşak çalışmaları ile ilgili bilimsel araştırmaları başlatan ilk kişi Auguste Comte olmuştur. Comte, kuşaksal değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koyarak, sosyal ilerlemenin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aktaracağı birikimler ile mümkün olabileceğini belirtmiştir (Comte, 1974'den aktaran Toruntay, 2011: 64).

Kuşak takımı (generational cohort) teorisi, Inglehart (1977) tarafından geliştirilmiştir, Strauss ve Howe (1991) çalışmasında popüler olmuştur. (Sessa v.d, 2007: 49). Kuşak teorisi, bireylerin sahip olduğu birtakım temel inanç, tutum ve

değerler sonucu tecrübe edinmelerini sağlayan tarihsel olaylar ve şartların güçlü etkisi inancı temeline dayanmaktadır (Giancola, 2006: 33).

Rhodes (1983) çalışmasında deneysel kanıtların incelenmesi için kuşakların kronolojik başlangıç noktası oluşturulmasına katkı sağlamıştır (Parry ve Urwin, 2011: 80).

Literatürde birçok araştırmacı tarafından "kuşak" ve "grup" anlamında kuşak (cohort) kavramı birbirinin yerine kullanılmasına rağmen az sayıda araştırmacı iki kavram arasında ayrıma gitmiştir.

Kuşak kavramı yukarı da bahsedildiği gibi belirli bir zamanda doğmuş bireyler topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda kuşağın belirli bir kronolojik konumuna odaklanılmıştır. Grup bağlamında kuşak (cohort) kavramı ise ailevi ilişkilerin ötesinde farklı dönemde doğmuş olan bireylerin oluşturduğu gruplardan farklı olarak belirli bir dönemde doğmuş olan "zaman aralığı öncesi" ve "zaman aralığı sonrası" kapsayan bireylerin oluşturduğu gruba atıfta bulunmaktadır. Bu anlayışa göre bu tür grupların; birincisi demografik olarak ikincisi belirli bir zaman aralığında doğan bireylerden oluşan grubun diğerlerine göre tarihsel deneyimlerden daha fazla etkilenmesi yoluyla oluşumları söz konusudur. Bu kuşaksal sınıflandırma (grup anlamında kuşak) biçimine zaman içinde belirli bir noktayla tanımlanan bir yaş grubu olarak atıfta bulunulmuştur (Edmunds ve Turner, 2002: 6).

Schuman ve Scott (1989) çalışmasında "kuşak" ve grup bağlamında kuşak (cohort) kavramlarının bileşimi olarak "kuşaksal grup" (generational cohort) kavramını, farklı kuşak gruplarının farklı olay ve değişimleri çağrıştırdığını bu çağrışımların da bireylerin özellikle gençlik ve genç yetişkinlik döneminden kaynaklandığını belirtmiştir (Schuman ve Scott, 1989: 359).

Benzer ayrıma Ryder (1965) çalışmasında grup bağlamında kuşak kavramına daha tarafsız bir yapı olarak yer vermiştir. Ryder (1965) tanımında grup bağlamında kuşağı (cohort) aynı zaman aralığında, aynı olgularla tecrübe kazanarak bir araya gelen bireyler kümesi olarak tanımlamıştır ki her bir kuşağın (cohort) tarih ve yönelimlerin sonucunda belirli karakter ve ayırıcı düzenlemelere sahip olduğunu belirtmiştir (Gilleard, 2004: 108).

Grup bağlamında kuşak (cohort) kavramı kökeninde aslında "bir grup savaşı" olarak kullanılmaktadır fakat günümüzde bu kavram bazı ortak özelliklere

sahip bireylerin oluşturduğu gruplar için de kullanılmaktadır. Daha kısıtlı bir algıyla belirli bir zamanda belirli olaylardan tecrübe kazanmış bireyler için de kullanılmaktadır (Glenn, 2005: 2). Bu kavram tarihi ya da sosyal yaşam deneyimlerini, yaşamları boyunca göreceli olarak durağan olan etkileri paylaşan bireyleri kapsamaktadır. Bu yaşam deneyimleri kuşaktan kuşağa farklılık gösterebilir. Bu paylaşılan tecrübeler bireylerin otorite ve organizasyonlara karşı geliştirdikleri duygularını etkiler aynı zamanda da, onların işten beklentilerini ve işle ilgili gereksinimlerini etkileyen bir kişilik geliştirmelerine neden olmaktadır (Kupperschmidt, 2000: 66).

Eğer grup bağlamında kuşak (cohort) kavramı herhangi bir durumu nitelendirmeden kullanılırsa, genellikle bireylerin doğum gruplarına göre ayrılması gerektiği anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle; emeklilik nesli, öğrenim nesli .. gibi veya insanların bir birey olarak düşünülmediği durumlarda grup bağlamında kuşak (cohort) kavramı bireyler tarafından tecrübe edilmiş olaylar da kuşakları kategorize etmek için de kullanılmaktadır. zet olarak kuşaklar kategorize edilirken, evlilikten örgütlere katılıma kadar geçen süre, mezun olduktan eğitim programlarına katılıncaya kadar geçen süre, ilk kez anne veya baba olma gibi önemli olgular için de bu kavram kullanılabilmektedir (Glenn, 2005: 2).

Buradan çıkarılabilecek sonuç; grup bağlamında kuşak (cohort) kavramı kuşakların sadece doğum tarihlerine göre kategorize edildiği değil, aynı zamanda da bireyleri etkileyen önemli olayların da kuşakları tanımlarken kullanıldığıdır.

Tablo 1’de Kuşak, Grup Bağlamında Kuşak (cohort) kavramları arasındaki farklılık gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1: Kuşak, Grup Bağlamında Kuşak (Cohort) ve Yaş Kavramları

Kuşaklar	Birtakım tarihsel olaylar ve önemli kültürel olayların etkilemesi sonucu farklı kuşak gruplarının oluşmasıdır. Kuşak tanımlaması bazı olaylara veya kültürel önemli gelişmelere sosyal yakınlığı gerektirir.
Grup Bağlamında Kuşak (Cohort)	Paylaşılan tecrübelerin bir sonucu olarak benzer olduğu varsayılan, aynı zaman aralığında doğmuş bireylerin oluşturduğu gruptur. Olaylara sadece kronolojik olarak yakınlık söz konusudur ve farklılığı yaratan faktörlerin (sosyal, ekonomik, politik süreçler..v.s) onları diğerlerinden ayırt ettiği varsayılır.
Yaş etkisi	Bireylerin olgunlaşmaya bağlı olarak tutum, davranış ve görüşlerinin değişmesidir
Periyod (dönem) etkisi	Kuşaksal grup veya yaş etkisi belirlenmek istenildiğinde, çevrenin değerler, davranışlar ve tutumlar üzerindeki etkisinin göz önüne alınmasıdır.

Kaynak: Parry ve Urwin, 2011: 84

Kuşaksal grup (generational cohort) kavramı bir kuşak grubunun diğer kuşak gruplarıyla karşılaştırıldığında, belirli ortak sosyal, ekonomik ve politik olaylardan tecrübe edinerek belirli tutum ve değerleri sergileyebilmesi halinde, kuşak kavramı yerine kullanılabilir. Literatürde önerilen yaklaşım grup bağlamında kuşak (cohort) kavramının daha çok teorik olmayan bir yapı olarak kullanıldığı veya bu kavramın kuşaksal kategorilerin “temsilcisi” veya “örnekleme” olarak işlev gösterdiğiidir. Anlatılmak istenen Tablo 2’de detaylandırılmıştır (Parry ve Urwin, 2011: 83).

Tablo 2: Mevcut İlgücündeki Kuşaksal Gruplar

Kuşaklar	Doğum tarihi	Diğer Adıyla
<i>Veteranlar</i>	1925-1942	Sessiz kuşak, Olgunlar, Gelenekçiler
<i>Baby Boomer</i>	1943-1960	Bebek Patlaması Kuşağı
<i>X Kuşağı</i>	1961-1981	Kayıp Kuşak
<i>Y kuşağı</i>	1982-...	Milenyumlar, Gelecek Kuşak, Eko Patlaması Kuşağı

Kaynak: Parry ve Urwin, 2011: 80

Tablo 2’de her bir kuşak grubunun hem doğum tarihleri hem de tarihsel süreç içindeki önemli gelişmeler ile isimlendirildikleri görülmektedir.

Karl Mannheim yirminci yüzyılda geliştirilen sosyal bilimlerde araştırma metotlarını kuşak araştırmalarında ilk kez kullanarak kapsamlı ve sistematik bir araştırma yapmıştır. 1950 yılında yaptığı çalışmasında kuşakları, ortak alışkanlıkları ve kültürü paylaşan insanlar topluluğu olarak tanımlamıştır. Mannheim, ayrıca toplumsal sınıfların ve kuşakların sosyal durumundan bahsederken, her duruma uygun davranış biçimlerinin oluşum gösterdiğini belirtmiştir (Mannheim, 1998’ den aktaran Toruntay, 2011: 64-65).

Mannheim 1952 yılında makalesinde, sosyal ve entelektüel hareketlerin yapısını anlayabilmek için kuşakların önemini vurgulamıştır (Mannheim, 1952: 286-287). Mannheim (1952) ‘kuşak’ kavramını ‘üyelerinin zihinsel veya fiziksel olarak yakınlığa sahip olmadığı veya bir bireyin diğerinden haberdar olmadığı bireylerin oluşturduğu maddi gruplar olarak değil, toplum içinde bireylerin benzer şekilde sınıfsal konumlandırılması’ olarak vurgulamıştır (Mannheim, 1952: 307):

Mannheim kuşakların varlığının toplumun 5 karakteristiği ile imkanı olabileceğini önermiştir (Mannheim, 1952: 292):

- 1) Kültürel süreç içinde ortaya çıkan yeni katılımcılar
- 2) Ortadan kaybolan eski katılımcılar
- 3) Tarihsel süreç içinde belirli süre yer alan katılımcılar
- 4) Aktarılması gereken kültürel miras yoluyla
- 5) Kuşaktan kuşağa geçişin sürekli olduğu

Aynı kuşağın üyeleri, aynı doğum tarihlerine sahip olmaları nedeniyle, sosyal süreçlerin tarihsel boyutları içinde ortak bir konuma sahiptirler. Sosyal süreçlerin tarihsel boyutu, bu bireylerin sahip olduğu tecrübelerin belirli aralıklarda oluşmasına, düşünce ve tecrübe biçimlerinin onların belirli karakteristiklerini oluşturmalarına zemin hazırlamıştır. Fakat Mannheim aynı doğum tarihine sahip olmaları nedeniyle, bireylerin aynı kuşağa ait olamayacağını vurgulamıştır. Bireyler belirli ortak tecrübeleri beraber edinerek, aralarında güçlü bir bağ kurabilmeleri amacıyla, çeşitli yollarla belirli yakınlık, paylaştıkları yanıtların benzerliği gibi kendilerini ortak

tecrübeleri sonucunda biçimlendiren bir durum içinde olmalıdırlar. (Mannheim, 1952: 282).

Mannheim (1952) ve onun görüşünü destekleyenlere göre “kuşak” kavramı ile ilgili zaman içinde olaylar ve tecrübeler tarafından şekillenen iki terim söz konusudur (Gilleard, 2004: 108):

Birincisi, tarihsel süreç içindeki ortak konum,

İkincisi, tarihsel süreç içinde yaşanan olaylar ve tecrübeler etrafında biçimlendirilen ortak bilinçlerdir.

İkinci unsurda “ortak hafıza (bellek)” kavramına odaklanılmıştır ki Turner ve arkadaşları (2002) çalışmasında vurgulamışlardır (Edmunds ve Turner, 2002: 12; Schumann ve Scott, 1989: 361-362). Ortak hafıza (collective memory) kavramı tarihsel süreç içinde yaşanan önemli ulusal ve uluslararası olayların gençlik çağındaki bireylerin hafızalarının ortak bir şekilde oluşmasına neden olmakta ve bu tarihsel olayların biçimlendirdiği ortak hafıza (bellek) onların gelecek eğilim, tercih ve davranışlarını şekillendirmektedir (Kuşaksal Mühürleme). Schuman ve Scott (1989) çalışmasında, bireylere son 50 yıl içindeki olayları hatırlamaları istenildiğinde, ABD’li bireyler Vietnam Savaşı, 2. Dünya Savaşı gibi benzer cevaplar verdikleri görülmüş, fakat bireylerin bu olaylardan gerçek olarak tecrübe edinmedikçe, bu ortak hafızanın yüzeysel oluşacağını belirtmişlerdir (Schuman ve Scott: 1989: 378-379-380).

Mannheim’in kuşaklar ile ilgili teorisi Turner’ın (1998) çalışmasında geliştirilmiş, Turner “kuşağı”; ortak davranış ve yaşam tarzlarını paylaşmak için zaman süresince tarihi olaylar ve ayrımcı sosyal yakınlık uygulamalarının bir sonucu olarak kaynak kullanımında stratejik olarak dönemsel bir yere sahip olan bireyler grubu olarak tanımlamıştır. Turner (1998) çalışmasında her bir kuşağın ortak (kültürel ve maddi) kaynaklarına, diğer kuşak üyelerini de dışlayarak, stratejik erişime sahip olduğunu, bu da kuşakların kültürel kimliklerini sürdürmesinde önemli rol oynadığını belirtmiştir (Turner, 1998: 302). Edmunds ve Turner (2005) çalışmasında kuşakların, kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen, entelektüel ve kültürel olarak yeniliklere açık bireyler olabildikleri zaman politik olarak etkin ve ne yaptığını bilen bireyler olarak algılanabileceklerini belirtmişlerdir (Edmunds ve Turner, 2005: 562).

Bourdieu'nun (1977) çalışmasındaki tanımına göre; kuşak üyeleri ortak kültürel alanı (duygular, tutumlar, tercihler ve eğilimler) ve şekillendirilmiş uygulamaları (spor ve boş zaman aktiviteleri) paylaşmaktadırlar (Edmunds ve Turner, 1998: 16). Holdbrook ve Schindler (1989, 1994) çalışmalarında nostalji (özlem) ve popüler kültürün kuşaklararası farklılıklarda önemli etkiye sahip olduğunu, kuşakların bu ortak kültürel semboller (müzik ve moda) nedeniyle aralarında dayanışma oluşturduğunu belirtmişlerdir. (McMullin ve diğerleri 2007: 300).

John Stuart Mill, August Comte ve Karl Manheim'in kuşaklar ile ilgili yapmış oldukları çalışmaların üzerine araştırmalarını gerçekleştiren William Strauss ve Neil Howe (1991) kuşakları tanımlamak için aşağıdaki kriterleri kullanmışlardır (<http://www.lifecourse.com/about/method/phases.html>, 14.02.2013).

- Kuşak üyelerinin tarihte paylaştıkları ortak bir yaş noktası olmalıdır. Bu kişiler yaşamlarının aynı dönemini yaşarlarken tarihi olaylar ve sosyal eğilimler ile karşılaşılır.
- Kuşak üyelerinin, içinde bulundukları dönem, o anki çocukluk veya yetişkinlik dönemlerine göre şekillenerek risk alma, kültürel değerler, çalışma hayatı ve aile hayatına yönelik tutumlar da dâhil olmak üzere davranış ve ortak inançları paylaşma eğilimindedirler.
- Akranları ile paylaştıkları deneyim ve becerilerin farkındadırlar, aynı kuşağa ait oldukları akranları ile bu aidiyeti birlikte paylaşırlar. Yapılan pek çok araştırma farklı kuşaklardaki kişilerin ait oldukları kuşağın özelliklerini her ne kadar dışarıdan o şekilde görülmeseler de benzersiz ve tek olarak tanımladıklarını göstermektedir.

Kuşaklar yaşlandıkça, bireylerin davranış özellikleri de değişkenlik göstermektedir. “Yaş etkisi” dediğimiz bu durum, farklı kuşakların aynı zaman diliminde farklı davranışlar sergilemelerinin bir açıklamasıdır. Her kuşağı diğerlerinden ayıran kendine ait bir tarihi birikimi vardır. Bu farklılık, önceki kuşakların yeni kuşaklara bıraktığı sosyo-kültürel ve siyasi mirastan kaynaklanmaktadır (Özmen, 2011: 34).

Rhodes (1983) çalışmasında iş değerlerindeki yaş ile ilişkilendirilen etkilerin “kuşak (cohort) etkisi, yaş etkisi ve periyod etkisi” nin birleşimi sonucu ortaya

çıkıldığını belirtmiştir (Mason ve Wolfinger, 2001: 10). Ayrıca Mason ve Wolfinger (2001) çalışmalarında yaş, periyod ve kuşak (cohort) etkisine vurgu yaparak bu kavramların birbirleriyle yakın ilişkili olarak ayrımının yapılmasını zor olduğunu altını çizmişlerdir. Mason ve Wolfinger çalışmalarında belirli bir zaman içinde doğan iki ayrı kuşağa ait birey ile ilgili verilerden yola çıkarak onların farklılığını ölçmeye çalışmışlardır. Bu iki araştırmacının genel olarak kabul ettiği kuşaklararası birçok farklılığın, kuşakların yaş, periyod ve kuşak etkilerinin birleşimi sonucu ortaya çıktığıdır (Mason ve Wolfinger, 2001: 10).

Rhodes'a göre yaş etkisi, kişilerin doğdukları zamanla ilişkisiz olarak olgunlaşma ile birlikte değişim göstermesidir. Fakat periyod etkisi çok kısa bir sürede bireylerin kendi sahip olduğu değerlerinin etkilenmesidir (Parry ve Urwin, 2011: 84).

Polach (2007) çalışmasında Rhodes'un çalışmasını daha da ilerleterek bireyin iş yaşamındaki davranışını etkileyen faktörlerin, bireyin ne zaman doğduğu ile ilgili değil aynı zamanda yaşı ile de ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Polach bireyin davranışını daha iyi açıklayabilmek için bulunduğu kuşağa bakılmaksızın, yaşam aşamaları ve 20'li yaşlardaki bağımsızlığın göz önünde bulundurulması gerektiğine işaret etmiştir. Ayrıca Polach, işgücündeki yaş farklılıklarının daha iyi anlaşılmasının, bireylerin yaşam aşamalarının kuşaksal bir yaklaşımla birleşimi ile mümkün olabileceğini önermiştir (Parry ve Urwin, 2011: 84).

Howe ve Strauss (2007) çalışmasında tarihsel olayların ve yaşanan olumsuzlukların yaşam evresine bağlı olarak kuşak üyelerini farklı etkilediğini belirtmişlerdir. Örneğin Büyük Buhran ve 2. Dünya Savaşı, genç yetişkinler için takım çalışması, yargılama, fedakarlık anlamına gelirken, orta yaştakiler için yeni sorumluluk duygusu ve bunlar için gerekli olan liderlik uygulamaları, çocuklar için ise sıkı yetişkin koruması anlamına gelmektedir (Howe ve Strauss, 2007: 46). Dolayısıyla kuşakların geliştirdiği bu karakteristikler, çalışanların kendilerinin yönetilme tercihlerini şekillendirmede de güçlü rol oynamıştır (Bright, 2010: 23; Farag v.d, 2009: 32; Rdriguez v.d, 2003: 75; Salahuddin, 2010: 5).

Bu düşünce değişimi kuşakların, gelişim yıllarında ortaya çıkan olaylardan etkilendiğinin ve farklı kuşakların olgunlaştıkça çeşitli etkilerin (yaş ve periyod etkisi) onları şekillendireceğinin göstergesidir.

1.1.2. Kuşak Farklılıklarının Yönetmel Açıdan Önemi

Günümüzün çoğulcu demokratik yönetim sistemlerinde, her insan için bir hak olma niteliğı kazanan çalışma; sürekli değışen yapısı ile birlikte kronolojik yaşınl ilerlemesine paralel olarak psikososyal ve fizyolojik kökenli değışimlerden etkilenererek önemini giderek artırmaktadır (Alptekin ve Demirel'den aktaran Toruntay, 2011: 67).

İnsanların yaşamlarında bu kadar önemli yeri olan çalışma kavramının ve getirdiğı çalışma koşullarının organizasyonlar için de bir o kadar önemli olduğı şüphesizdir. Yöneticilerin, bu şartlar altında çalışanlarını daha verimli yönetebilmeleri ve çalışanlarına koçluk yapabilmeleri için çalışanlarının hangi kuşaktan geldiklerinin farkında olmaları son derece önemlidir (Pekala, 2001: 31). Bu farkındalık, çalışanın davranışlarını, müşteriye yaklaşımını ve organizasyon içerisindeki tutumunu onu nasıl etkileyebileceğı konusunda bir çerçeve çizerek, önyargılı yaklaşımların etkisini en aza indirgeyecektir (Pekala, 2001: 38).

İş liderleri için sadece değışen zamanı gözlemek yeterli değıldir, aynı zamanda anlamak da zorundadırlar. Trendleri yakalama ve geleceğı odaklanma konuları bazen teknolojik değışimlere bağılı olabilir. İş ve özel yaşamda sürekli değışen teknolojinin dünyamızı yeniden değıştirdiğı açıktır. Ancak ilginç olanı, bu demografik ve sosyolojik değışimlerin geleceğimiz üzerinde teknolojik olanlardan çok daha büyük etkiye sahip olacağıdır. Örneğın kağıt kullanılmayan bir ofis ortamı mümkündür fakat insanlar dokunma ihtiyacı duymaktadırlar, bu da bazen kitap açma, not tutma gibi gereksinimleri beraberinde getirmektedir. Telekomünikasyon ve sanal ofisler yeni bir çalışma biçimi olarak yerini alırken ancak bunlar insanın sosyal ihtiyacı olan grup içinde çalışma, maddi ihtiyaçlarını giderme ve diğlerleri ile iletişime geçme ihtiyaçlarını yeterince karşılayamamaktadır. İş yaşamında başarılı olabilmek çalışan bireylerin tutum ve davranışlarındaki değışimleri, sosyal trendleri, sürekli değışen çalışanların ve müşterilerin aklındaki anlayabilmeyi gerektirmektedir (McCrindle, 2006: 4).

Birçok araştırmacı, örgütleri farklılıklara dikkat etmeye yönlendiren farklı nedenler olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. Bu nedenlerden birincisi toplumda ortaya çıkan bazı gelişmelerin işgücüne yansımalarıdır. Örneğin; kadınların işgücüne katılımının gün geçtikçe değişmesi; yaşam süresinin uzaması; köyden kente olan göçün artması gibi nedenlerle, çalışan profili gün geçtikçe değişmekte ve çeşitlenmektedir. Bu gelişmeler, farklı gruplara mensup çalışanların yetenek ve becerilerinden faydalanılması konusunda farklılıkları hiçe sayan standart yönetim anlayışları geliştiren örgütleri zorlamaktadır. Araştırmacıların benzer fikirlerde oldukları ikinci ortak konu, çalışanları için eşit haklara ve imkanlara inanan örgütlerin farklılıklara ve farklılıkların yönetimine son zamanlarda göstermeye başladıkları ilgidir. Üçüncü neden ise; farklılığın başarılı bir şekilde yönetilmesi durumunda örgütün rekabet avantajı sağladığı yönündeki ampirik bulgulardır. Ekonomilerin uluslararasılaşması ve globalleşmesiyle birlikte örgütler de uluslar arası ve dolayısıyla çok kültürlü çevrelerde faaliyet göstermek zorunda kalmışlardır. Müşteri memnuniyetinin önemli bir rekabet avantajı sağladığı göz önüne alındığında ise çalışanlardaki farklılığın müşterilere olumlu bir şekilde yansıtılması firmanın başarı kriterleri üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Tüm bunların yanı sıra farklılıkların yönetimine önem veren örgütlerin yeni ve yetkin çalışanları kendilerine çekmesi kolaylaşacaktır. Yeni çalışanların yeni fikirler ve bakış açılarıyla örgüte katmış oldukları değer, firma için yeni bir avantaj yaratma imkanını da sağlayabilecektir (Boagert ve Vloebergsh, 2005: 48; Ashkanasy ve diğerleri 2007:307).

Genelde üzerinde durulmayan farklılıkların yönetimine ilişkin alt konularından biri kuşak farklılıklarıdır. Bir grup bireyin paylaştığı gelenek ve kültür olarak tanımlanan kuşak farklılıkları yanlış anlaşılmalara maruz kalmıştır. Bunun temel nedeni bu farklılıkların önemine ilişkin yetersiz sayıda araştırma olduğudur. Günümüz işgücü şimdiye dek hiç olmadığı kadar çeşitliliğe sahiptir (Arsenault, 2004: 124). Günümüz iş ortamında kendi değerlerini, inançlarını, yaşam tecrübelerini ve davranışlarını beraberinde getiren birbirinden farklı dört kuşak bulunmaktadır (Sedrak ve diğerleri 2011: 31).

Bugün yöneticilerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri farklı kuşaklardan oluşan işgücünü nasıl yönetmeyi öğrenmektir. Farklı kuşak çalışanlar işyerinde

çeşitli beklentilere sahip olabilmekte ve bu yüzden işe yaklaşımları, motive olma şekilleri farklılaşmaktadır. (Lester ve diğerleri 2012: 1). Belli bir kuşağa ait bireyler, gelişim yıllarında edindikleri tecrübeler (Ör: Büyük Buhran, Vietnam Savaşı vb.) bağlı olarak benzer değerlere ve davranışlara sahip olabildikleri gibi farklı tarihsel tecrübeler de bireylerin yaşamının sonuna dek onlarla kalacak olan farklı karakteristik özellikler meydana getirmektedir (Fishman, 2004: 4; Sedrak ve diğerleri 2011: 31). Bu kuşaksal kimlik, o dönemin önemli olaylarını, önemli kültürel gelişmelerini, ünlü isimlerini ve günlük yaşam biçimini yansıtır. Aynı kuşağa ait ve aynı kuşaksal kimliğe sahip olan bireyler genellikle din, siyaset, aile, iş- yaşam dengesi ve çalışma etiği gibi birçok konuda benzer görüşlere sahiptirler (Sedrak ve diğerleri 2011: 31). O yüzden her birey sadece üyesi olduğu ve kendi dünya görüşü ile şekillendirdiği kendi kuşağını anlamak için değil, diğer kuşaktan farklı şekillerde tecrübelenen bireyleri de anlamak için çabalamalıdır (Fishman, 2004: 4).

Kupperschmidt (2000) çalışmasında kuşak farklılıklarını anlamının yöneticiler için daha fazla çalışan verimliliği, yenilik ve kurumsal kimlik oluşturmada kullanabilecekleri bir araç olabileceğini ifade etmiştir (Kupperschmidt, 2000: 76).

Arsenault (2004) çalışmasında kuşakların paylaştığı his, tutum, tercih ve eğilimlerin onların kendi gelenek ve kültürlerini oluşturduğunu söylemiştir (Arsenault, 2004: 124). Zemke ve diğerleri (2000) çalışmasında kuşakların değer, tutum ve anlayış farklarından dolayı kuşak farkının önemli olduğunu belirtmiştir (Zemke 2000'den aktaran Arsenault, 2004: 124). Kuşaklar arasında görüş ayrılıkları, işe alım, elde tutma, eğitim, verimlilik, müşteri hizmetleri, moral ve motivasyon gibi konularda çatışma noktaları oluşturabilmektedir. Yöneticiler kuşaksal farklılıkları ve çatışma noktalarını anlayarak, bireylerin ilgi ve ihtiyaçlarına daha iyi cevap vererek kuşaklar arasındaki olası çatışmaları proaktif bir şekilde yönetebilirler (Sedrak v.d, 2011: 31-32). Farklılıkları anlama, hizmet kalitesi ve verimliliği artırmak, yetenekli çalışanları örgüte çekme ve sürekli kılmak, olumlu çalışma şartları yaratmak adına önemlidir (Ross ve Boles 1994'ten aktaran Gürsoy ve diğerleri 2008: 449).

Kuşaklararası çeşitliliğe olan ilgi artmasına rağmen hala bu konuyla ilgili sorular devam etmektedir. En çok tartışılan konu kuşaksal grupların çalışma koşullarında değişiklik isteyip istemediğidir. Aslında bu algılanan farklılıklar, sahip

olunan önyargıları sürdürmektir (Lester ve diğerleri 2012: 1). Ancak genellikle her bir kuşağın farklı değer, tutum, davranış, beklenti, alışkanlık, motivasyon algısı, otoriteye bakışı ve liderlik beklentilerine sahip olduğu bilinmektedir (Crampton ve Hodge, 2007: 16).

Araştırmacılar her bir kuşak kategorisi için belirli bir yaş parametresi kullanmamaktadır ve kuşak farklılıklarının tartışılması konusunda uzmanlar arasında da önemli ayrımlar söz konusudur. Tarihsel anlamda farklılık yaş, ırk, din, siyasi eğilim ve cinsiyet farklılıkları olarak düşünülme eğilimindedir. Ancak kuşak farklılıkları ile ilgili konulara da gün geçtikçe daha fazla önem verilmektedir (Crampton ve Hodge, 2007: 16). Farklılıkların potansiyelini fark eden ileriye dönük örgütler bu değişikliklerin küresel ekonomide önemli hale gelmesinden avantaj sağlayan stratejik çeşitlilik planları geliştirmeye ve uygulamaya çalışmaktadır (Clark 1999'dan aktaran Arsenault, 2004: 124).

Son zamanlarda işyerinde önemli değişiklikler meydana gelmektedir (Sedrak v.d, 2011: 34). Bugün, örgütlerde pek çoğu farklı kuşaktan (Sessiz kuşak, Bebek Patlaması, X ve Y) çalışanlar mevcuttur (O'Mara, 2012: 8). Şirketler yavaş yavaş yönetim politikalarını değiştirirken aynı zamanda işgücü demografisi de değişmektedir (Sedrak ve diğerleri 2011: 34). Yapılan bir araştırmada neden dört kuşakla çalışmak zorunda olduğu ve kuşak farklılıklarının neden incelenmesi gerektiği sorusuna verilecek cevap; iş gücünde 55 yaş üstü çalışanların sayısı % 30 artarken 25 -54 yaş arası çalışanların sayısı sadece % 1 oranında artmıştır. Bu basit bir şekilde açıklanacak olursa: bir kaç sene içinde yaşı 55 üstünde olan çalışanlar emekli olmaya başlayacağı için sektörde onların yerini alacak yeterli sayıda çalışan olmayabileceğidir. İş gücünde daha uzun süre kalabilecek insanlara ihtiyaç duyulacak ve genç kuşağı işe almaya ve teşvik etmeye ihtiyaç duyulacağı bir gerçektir (Clare, 2009: 41). Her bir kuşağın değerleri farklılaşmakta ve hepsinin işlerini yapabilmeleri için farklı istekleri, ihtiyaçları, çalışma etikleri ve motive edici faktörleri bulunmaktadır. Kuşak farklılıkları işe alım, takım oluşturma, değişikliklerle başa çıkabilme, motive etme, yönetme, verimliliğin sürdürülmesi ile artırılması da dahil olmak üzere örgüt içi her şeyi etkileyebilmektedir (O'Mara, 2012: 8).

Örgüt içinde kuşak farklılıklarıyla ilgilenmek kuşakların önyargılarını, kuşakların birbirleriyle çatışma nedenlerini anlamak bakımından önemlidir. (Sedrak ve diğerleri 2011: 34). Örgütsel psikolog Jean de Bruyne 2005 yılında yazdığı bir makalede bireyin içinde bulunduğu (ait olduğu) kuşağın yetişkin davranışlarının etkilerinden sadece bir tanesini oluşturduğunu, yönetici veya liderlerin işyerinde farklı kuşaktan bireyler arasındaki değer farklarının, farklı iletişim araçlarının, geri bildirimin ve iş tatmini ihtiyacının farkında olarak kuşaklar arası farklılıkların önemini vurgulamıştır (Bruyne, 2005: 2). Her bir kuşağın değerleri ve bakış açıları diğer kuşaklarınki ile çatışmakta ve çok sayıda çatışma noktasının oluşmasına neden olmaktadır. Kuşaklar arasında yemek, eğlence (TV programları, müzik), giyim ve davranış tercihleri gibi gerginliğe ve farklılığa sebep olan birçok faktör vardır. Tıpkı aile ortamında olduğu gibi, iş yerinde de kuşaklar arasındaki gerginlikler ciddiye alınması gereken konulardır (Sedrak ve diğerleri 2011: 34). Farklı kuşaklardan birlikte çalışan bireyler ve meydana gelen değişimler, çalışanı elde tutma, moral, motivasyon ve şirket karlılığına yönelik hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir (Gordon ve Steele, 2005'ten aktaran Gürsoy vd, 2008: 449). Ayrıca farklı kuşaksal düşüncelerin iş yerinde çok az işin yapılması ve sürekli bir memnuniyetsizlik uyandırması gibi yıkıcı etkileri de olabilir. Ancak bununla birlikte, bütün kuşakların güçlü olduğu yönler ve farklı kişilik özelliklerinden yararlanılması etkileyici sonuçlar ortaya çıkma olasılığı açısından olumlu bir durumdur (Clare, 2009: 42).

Kuşaklararası sorunlar ile örgüt bazında ilgilenmek o örgütün yöneticileri, liderleri ile başlar. Çalışma ortamında kuşaklar arası çatışma noktalarını fark etmek ve bu noktalarla ilgilenmek iki yönlü bir yaklaşımı gerektirir. Tıpkı diğer farklılık sorunlarında olduğu gibi, bu durumda da kuşaklar arasındaki farklılıkların bilincine varılması ve bu konuda hassas olunması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların kuşaklar arasındaki farklılıklardan doğan özel ihtiyaçlarının farkına varılması bu ihtiyaçların giderilmesi açısından önemlidir (Sedrak ve diğerleri 2011: 34). Kuşaklar arasında birçok ortak zemin vardır. Liderler bu zeminleri nasıl koruyacağını, yöneteceğini, nasıl cazip hale getireceklerini ve bütün kuşaktan çalışanları nasıl geliştireceklerini öğrenmeleri gerekmektedir (Deal, 2007: 11). Zemke ve arkadaşları (2000) çalışmasında etkili işyeri stratejisi ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesi için

işgücü gereksinimlerinin tam olarak anlaşılması gerektiğini, farklı kuşaktan işgücünün yönetimi farklı kuşakların zihniyetini ve her bir grubun tecrübesine dayalı olarak dünyaya bakış açısını anlamak için liderlerin ve yöneticilerin çaba göstermesi gerektiğini belirtmişlerdir (Zemke ve diğerleri 2000'den aktaran Gürsoy v.d, 2008: 449). Liderlerin kendi kuşağının karakteristiğı ve önyargılarını anlamaları ve diğer çalışanların kuşaklar arası sorunlardan dolayı ortaya çıkan farklılıklarını öğrenmeleri duygusal zekaya sahip olmalarını gerektirmektedir. Duygusal zekaya sahip liderler farklı çalışan ve yönetici toplantıları sonucunda bu sorunları fark ederek insan kaynakları departmanı ile koordineli bir şekilde, bu sorunlarla ilgilenerek kuşaksal sorunlara olan hassasiyetini gösterebilir (Sedrak ve diğerleri 2011: 34).

Raines (2002) çalışmasında liderlik geliştirme programlarının diğer bireylerin algılarının yargılanmasından uzak durarak, kuşaklarla ilgili karşılıklı iletişime ve önerilen seçeneklere odaklanılması gerektiğini tavsiye etmektedir (Raines 2002'den aktaran Arsenault, 2004: 137). Örgütler pozitif iletişim sayesinde farklı kuşaksal değerlere sahip bireyleri bir araya getirerek, onları ortak bir noktada buluşturabilir (Bruyne, 2005: 2). Örgütler etkili iletişim yoluyla farklı kuşaktan çalışanların motivasyonlarını ve bakış açılarını değerlendirebilir ve bu yolla güven inşa ederek ortak anlayışı sağlayabilirler (Bujak, 2009: 83). Kuşaklar arası etkili iletişimin kurulamaması, karlılığın azalması, işe alım, eğitim, personeli elde tutma maliyetlerinin artması, doyumun azalması ve şikayetlerin artması gibi olumsuz sonuçlara neden olacaktır (Bruyne, 2005: 2). Kuşaklar arası iletişim başarılığı zaman, ortak ilgi arayışı içinde olan kuşaklar birbirlerinin beklentilerini yerine getirebilmek için kendilerini yeniden yapılandıracaklardır (Bujak, 2009: 83).

Kuşak farklılıklarının incelenmesi örgüt içinde oluşturulabilecek liderlik biçimleri nedeniyle de önemlidir.

Meredith ve arkadaşları (2000) çalışmasında kuşak farklılıklarının geniş ve esnek bir liderlik biçimine ihtiyaç duyduğunu belirtmiş, bu liderlik biçiminin; görev anlayışına sahip gelenekselciler için yerleşmiş bir tarz, Bebek Patlaması kuşağının kendini ifade etmesi için bireysel bir yaklaşım, X kuşağı için değişimlere uyumu kolaylaştıran heyecan verici bir tarz ve Y kuşağının daha büyük toplumsal ve kurumsal amaçlara ulaşmak için bir takım çalışması biçimi olması gerektiğini eklemişlerdir (aktaran Arsenault, 2004: 129).

Arsenault (2004) yılındaki çalışmasında farklı kuşakların tercih ettiği liderlik biçimi ve bu liderlik biçimlerinin özelliklerinin ne olduğuna değinmiştir. Mülakat 190'ı Gelenekçi (Sessiz) kuşak, 201 Bebek Patlaması, 243 X kuşağı ve 154 tane Y kuşağı olmak üzere toplam 790 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma; farklılık konusu olarak kuşak farklılıklarının önemini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Genel anlamda açık uçlu sorulara verilen cevaplar kuşak farklılıklarını güçlü bir şekilde desteklemiştir. Cevaplar her bir kuşağın tutum, tercih ve eğilimleri bakımından kendi kültür, gelenek ve mentorlarını yarattığını göstermektedir (Arsenault, 2004: 135). Bu çalışma örgütsel liderlerin, kuşakların farklı duygu, tutum, inanç, tercih ve aktivitelere sahip bir anlayışa dönüşen eşsiz bir kişilik geliştirdiğini anlaması ve tanınması gerektiği, bu anlayışın bir kuşağa üye olan birinin liderlik biçimi ve nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda farklılıklar oluşabileceğini belirtmesi ve gerekli liderlik uygulamalarını geliştirilmesi açısından önemlidir (Arsenault, 2004: 137).

Kuşak farklılıkları hem iş ortamını hem de iş ortamındaki birlik beraberliği etkiler. Örgüt üyelerinin edindikleri tecrübelerin nasıl algılandığı iş yaşamındaki davranışlarını, değer farklılıklarını, cinsiyet sorunlarını, kültürler arası çatışmaları, takım yapılanmasını ve genel katılımı zorlukları da şekillendirmektedir. Eğer ki bu farklılıklara esneklik gösterilmezse, personel devir hızında artış, çalışan sayısında düşüşler görülmesi muhtemel olacaktır (McNamara, 2005: 1149). Fyock (1990) çalışmasında kuşak farklılıklarına yeterince ilgi gösterilmemesinin yanlış anlaşılmalara, iletişim eksikliğine ve karmaşık durumlara yol açabileceğini, bu durumun da çalışan verimliliği, örgütsel vatandaşlık, iş gücünü elde tutma ve iş gücü devir hızı gibi problemlere yol açacağı konusunda uyarmıştır (Smola ve Sutton, 2002: 363; Westerman ve Yamamura, 2007: 151). Bu noktada önemli olan farklı kuşakları ve onların nasıl etkileşim kurduklarını anlayabilmektir (McNamara, 2005: 1149). İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu tarafından yapılan bir çalışmada insan kaynakları uzmanlarının %58'i kuşak farklılıklarının bir sonucu olarak çalışanlar arasında gözle görülür bir çatışma olduğunu belirtmişlerdir (Leschinsky ve Michael, 2004: 38-39). Farklı kuşakların çatışma noktalarını ve çatışmanın hangi boyutlarda olduğunu anlayabilmek adına farklı çözüm yolları bulunabilir. (McNamara, 2005: 1149). Matt Hemmingsen 2008 yılında "Executives Series With SCNetwork" dergisinde yayımlanan makalesinde her bir kuşağın ciddi anlamda farklı değer

sistemlerine ve dolayısıyla farklı liderlik özelliklerine sahip olduğunu belirtmiştir. Örgütsel ilerlemenin kaydedilebilmesi, örgütlerin uzun vadede yaşamını sürdürebilmesinin yöneticilerin pozitif bir iletişim ortamında bu farklılıklardan kaynaklanan fırsat ve zorlukları görebilmesine bağlı olduğunu vurgulamıştır (Hemmingsen, 2008: 9). Ayrıca bir örgütün kuşaklar arasındaki uçurumu kapatabilme yetisini etkileyecek insan kaynakları eğilimleri de incelenebilir (McNamara, 2005: 1149). Dört farklı kuşağı yönetmek dört farklı yönetim tarzının olmasını gerektirmektedir. Her bireyin kendine ait bir takım değer sistemi olacağından onları tek bir değer sistemine göre yönetmek yerine her çalışanın kendi değer sistemine göre yönetilmesini gerektirmektedir (O'Mara, 2012: 8). Birden fazla kuşağı yöneten liderler, çalışanların işyerinde farklılıklardan meydana gelebilecek ihtiyaçlarını karşılamak konusunda çok yetenekli olmalarını gerektirmektedir (McNamara, 2005: 1149).

Birçok örgüt liderlik biçimlerini, yönetim ve temel yönetsel yeteneklerini gözden geçirmeli ve yeniden değerlendirmelidir. Gallup Grup ve Liderlik Konseyi adlı son çalışmalarda çalışanların şirketlerden ayrılmayacağı fakat onların yöneticileri bırakacağı belirtilmiştir. Gallup isimli çalışmada örgütlerin yetenekli çalışanları bünyesine katmak ve onları elde tutabilmek için yetenekli liderlere ihtiyacı olduğu belirtilmiştir. Çalışan bağlılığını artırmak için birey odaklı yönetim yeteneğinin önemli ölçüde geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Gelişme ve eğitime vurgu yapılan yeni gereklilikler liderlikte yeni trendlere odaklanmıştır. Bu yeni liderlik biçimi yetenek, karakter ve inanç odaklıdır. Bu liderlik modeli güvenilirliği oluşturmak ve sürdürmek için işbirliğini ve çalışmayı gerektirir. Bu yeni yaklaşım özerklikle de ilişkilidir. "Kumanda ve kontrol" ilkesine de farklı yaklaşımı gerektirmektedir (Alexander ve Alexander, 2005: 6).

Örgütler kuşaksal dinamiklerin etkisini anlamak için kültür, demografi ve yönetim uygulamaları arasındaki ilişkinin farkına varmalıdırlar (Alexander ve Alexander, 2005: 4-5).

Kuşakların işle ilgili motive edici faktörler ve tercihlerine yönelik çıktıları arasındaki benzerlik ve farklılıkların anlaşılması, etkili işe alım araçlarının geliştirilmesi, eğitim yöntemi, işe alım süreci ve faydaların geliştirilmesinde önemli

yapı taşı olarak kullanılabileceği belirtilmiştir. (Leschinsky ve Michael, 2004: 38-39).

Genellikle örgütler gelecek kuşağın değer ve tercihlerinden etkilenmektedir çünkü yöneticiler, bir şirketin kültürü, etik konuları, insan kaynakları politikaları ve prosedürlerinin etkileri ile beraber karşılıklı bir süreç içerisinde geleceğin liderlerini hazırlamak istemektedirler (Westerman ve Yamamura, 2007: 150-151).

Önümüzdeki 10 yıllık süreçte işgücünde daha fazla değişiklik meydana geleceği tahmin edilmektedir. Bebek Patlaması ve Sessiz Kuşak iş gücünden ayrılırken X ve Y kuşakları liderlik rollerine adım atacaktır. Liderlik görevinde bu iki kuşak, tüketicilerin ve çalışanların ihtiyaçlarıyla kendi iş/yaşam gereksinimlerini dengelemeye çalışacaktır. Teknoloji bu iki kuşak (X ve Y) tarafından yönetilecek ve iş yaşamında önemli rol oynamaya devam edecektir (Clare, 2009: 43).

Haynes (2011) çalışmasında OXYGENZ (2008) çalışmasının sonuçlarına atıfta bulunarak farklı yaş grubundan çalışanların işyerinde farklı beklentilere sahip olduğunu gözler önüne sermiştir. OXYGENZ araştırması işyerinde Y kuşağı çalışanlarının karakteristik özellikleri ve işyeri beklentilerine dair ilginç bakış açılarını ortaya çıkarmıştır. Bu araştırma projesi Amerika, Çin, Birleşik Krallık ve Hindistan'ı içine alan farklı ülke gruplarından 5375 katılımcıya internet üzerinden anket uygulamasını içermesi bakımından kuşak farklılıklarının ortaya çıkarılması açısından teşvik edici ve ülkeler arasında yerleşen kültürel farklılıkların da söz konusu olabileceğini belirtmesi bakımından önemlidir (Haynes, 2011: 106).

Farklı kuşaktan çalışanları işe alma ve elde tutma günümüzde örgütlerde karşılaşılan en büyük güçlüklerden biridir. Her bir kuşağın üyesi diğer kuşaklara göre farklı özelliklere sahip olduğundan, yöneticiler kuşaklar arasındaki yanlış anlamaları gidermeye yardımcı olmak ve çalışanların birbirilerini daha iyi anlamalarını sağlamak için bu kuşakların her birinin uzmanlık alanı keşfedilebilirse, bu durum verimli ve başarılı olmayı hedefleyen örgütler için fırsat haline dönüşecektir (Clare, 2009: 41).

Kuşak grupları arasındaki benzerlikler ve farklılıkların anlaşılmasıyla, insan kaynakları uzmanları, psikologlar ve yöneticiler iletişimin gelişmesinde, doyumun artışında, kurumsal yönetim ve üretime yönelik bilginin artmasında etkin rol oynayacak yöntemler geliştirebilirler. Kuşaklar arasındaki farklılıkların anlaşılması

farklı çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılması yolundaki ilk adımdır. İş yaşamında kuşakların incelenmesi ile birlikte farklı yaş gruplarından deneyim sahibi olan bireylerin de benzerliklerine dikkat edilmelidir. Bu, bilgi yönetiminde uygulanabilir, böylece iletişim ve anlayış pekiştirilebilir (Cennamo ve Gardner, 2008: 904)

Ayrıca iş gücündeki yaş farklarına duyarlı yönetim uygulamaları kadar önemli olan program ve politikalar ile çalışanlar, yeteneklerini, farkındalık yaratacak temel becerilerini saygıyı destekleyecek bir ortamda geliştirmelidirler (Alexander ve Alexander, 2005: 6).

1.2. İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR VE ÖNE ÇIKAN ÖZELLİKLERİ

Nüfusun toplum üzerindeki etkileri üzerine çalışan araştırmacılar ve sosyal bilimciler ortak tarihi veya sosyal yaşam deneyimlerini paylaşan aynı dönemde doğan bireyler için “kuşak” kelimesini kullanmaktadır (Kupperschmidt, 2000: 66; Smola ve Sutton, 2002: 364). Bu yaşam deneyimlerinin etkileri kuşakların kendi yaşamları boyunca göreceli olarak sabit kalmaktadır (Smola ve Sutton, 2002: 364). Örneğin Büyük Buhran ya da savaş dönemlerinde dünyaya gelen kuşak üyeleri refah ve bolluk döneminde doğan kuşaklara göre farklı tutum ve tavırlar sergilemektedir. Kuşaksal karakter (kişilik) bireylerin işle ilgili gereksinimlerini, ne tür bir iş ortamı arzuladıklarını, istek ve arzularının nasıl karşılanacağını belirler. Kuşak farkları nedeniyle bu istek ve arzular kuşaktan kuşağa değişkenlik göstermektedir. Bu yüzden farklı kuşaktan bireyler, diğerlerinin işe bakış açısını anlamada zorluk çekebilir (Zvikaite-Rotting, 2007: 57-58-59).

Günümüzde yöneticilerin çalışanlarını yetiştirme, elde tutma ve onlara başarılı bir şekilde koçluk yapabilmeleri için bu bireylerin hangi kuşağa ait olduklarını bilmeleri ve anlamaları gerekmektedir. Kuşaklar arası işgücünü etkili bir şekilde yönetebilmek için her bir kuşağın karakteristiğini tanımlamak önemlidir (Pekala, 2001: 31).

Günümüze kadar uzanan Sessiz Kuşak Bebek Patlaması ile X ve Y (Milenyum) kuşakları aşağıda tanımlanacaktır. Fakat Bebek Patlaması kuşağından önceki kuşakları kısaca belirtmek gerekirse (İzmirlioğlu, 2008: 43):

❖ **Büyük Değişim Kuşağı:** Yüzyılın başından 1. Dünya Savaşı dönemi arasında doğanlar

❖ **Savaş Kuşağı:** 1914- 1918 yılları arasındaki kuşak

❖ **Ümit Kuşağı:** 1918- 1929 yılları arasındaki kuşak

❖ **Depresyon Kuşağı:** 1929-1939 arasındaki kuşak

❖ **Savaş Kuşağı (War Barbies):** 1939- 1945 yılları arasındaki kuşak

Aslında genellikle literatürde kuşak ayrımı belirli ülkeler baz alınarak yapılmıştır. Aşağıda çalışmada dört önemli kuşağa ilişkin ayrıntılı açıklamalara yer verilecektir.

1.2.1. Sessiz (Gelenekçi, Olgun) Kuşak (1925- 1944)

Savaş kuşağı adı da verilen bu kuşak 1925-1944 yılları arasında dünyaya gelen bireylerin üyesi olduğu kuşaktır.

ABD tarihinde kıtaya göç eden en son kuşağın üyeleridir. Kendilerinden bir önceki kuşakta olduğu gibi 1. Dünya Savaşı kahramanı olmak için çok geç ve kendilerinden bir sonraki kuşak olan Bebek Patlaması (Baby Boomer) Kuşağı gibi özgür ve coşkulu olmak için ise dünyaya çok erken gelmişlerdir. ABD'nin en genç ebeveyni olan bu kuşak döneminde, kadınlar ile erkekler arasındaki eğitim seviyesi oldukça fazladır. ABD'de boşanma döneminin ebeveynleri olmuşlardır (<http://www.lifecourse.com/about/method/the-generational-constellation.html>, 10.07.2013).

Bu kuşağın üyeleri disiplin sahibi, ekonomik olarak odaklanan, bir sistem içinde çok iyi çalışan sadık takım üyeleridir, işverenlerinin destek ve onayını istemektedirler, tecrübelidirler ve paylaşacak önemli bir bilgi birikimleri, geleneksel bir çalışma etikleri vardır (Frandsen, 2009: 34; Patterson, 2007: 18). En disiplinli kuşaktır ve kadınların ailelerine bakmak için evde kaldıkları ve erkeklerin iş dünyasının lideri olduğu bir ortamda yetişmişlerdir. Hataları görmezden gelerek yalnızca bir liderle ya da en azından belirli bir alana odaklanarak yaşam boyu devam ettirecekleri bir kariyer beklentisiyle iş dünyasına girmişlerdir (Frandsen, 2009: 34). Gelenekçi kuşak çok çalışarak kendilerini adamaya ve fedakarlık yapmaya eğilimlidir, kurallara saygılıdır. Görevi zevk ve onurdan ileride görürler (Bruyne,

2005: 2). Sessiz Kuşakın tercih ettiği iletişim şekli resmi biçimde yazılmış kısa notlardır (Hammil, 2005'ten aktaran Haynes, 2011: 100).

Temel değerleri uyumluluk ve fedakarlıktır. Risk almaya karşıdırlar ve değişime direnç göstermeye eğilimlidirler. Aynı zamanda sabırlı ve sadıktırlar, onlar için çalışmak eğlenmekten önce gelir. Günümüzde bu kuşağın üyelerinin çoğu emeklidir fakat diğerleri hala iş gücünde part-time olarak yer almaktadır (Clare, 2009: 42). Güçlü çalışma etiği, örgütsel süreklilikleri ve tecrübesi onları eşi benzeri bulunmayan çalışanlar haline getirmiştir (Murphy, 2007: 9). Savaş yıllarında ve orduda edindikleri tecrübeler onların yukarıdan aşağıya yönetim biçimini benimsemelerine, otoriteye saygı göstermelerine neden olmuştur. Gelenekçiler yaşanan değişimden memnun değildirler, onlar daha çok istikrarı ve kuralları tercih etmektedirler. Genç kuşağın kendilerine saygı göstermesini beklemektedirler, bazense gayri resmi bir hareketi saygısızlık olarak görmektedirler. Çalışkan insanlardır ve iyi yapılmış işin ödüllendirilmesini istemektedirler. Örgütlerine koşulsuz bağlıdırlar (McNamara, 2005: 1150, Sedrak ve diğerleri 2011: 32). Gelenekçi Kuşak 1920'li yıllardaki Büyük Buhran, İkinci Dünya Savaşı, Kore Savaşı ve Vietnam Savaşı, işçi sendikalarının yükselişe geçişi gibi önemli olaylara şahit olmuşlardır. Banliyölerde yaşayan ilk kuşaktır. Bu nesildeki erkeklerin %50'sinden fazlası savaş gazisidir ve bu bireyler vatansever olma eğilimindedir. Çalıştıkları kurumlarına büyük güven duymaktadırlar. Genel olarak muhafazakar ve sadıktırlar. Yaş ve tecrübe onlar için kesinlikle önemlidir. Onlara göre kariyer merdivenini tırmanabilmek için kişi üzerine düşeni yapmak zorundadır (Mcnamara, 2005: 1150).

Sessiz Kuşak, geçtiğimiz yüzyılda dünyaya gelen popülasyonu en az kuşaktır. Dünya genelinde bu dönemde yaşanan işsizlik sorunu, insanların tasarruf ederek sade bir yaşam sürmelerine neden olmuştur (<http://www.capital.com.tr/yasam-egrisi-haberler/21335.aspx?1.Page>, (29.06.2013)). Çağımızın yetişkin tecrübelileri olarak bu kuşak üyeleri tartışma, çıkarım ve süreç odaklı olmakla birlikte karar vermekte oldukça sıkıntı çeken bireylerdir. Bu kuşağın üyeleri otoriteye sadık ve direktif beklemektedirler. Denge ve düzeni tercih etmektedirler. Liderlerine saygı duyarlar. Teknolojiye yavaş uyum gösterirler, kıdemi yaşla ilişkilendirirler (<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/13504186.asp>, 29.06.2013).

Sessiz kuşak, çok çalışmaya alışkındır ve bunu ailelerinin geçimini sağlamak için gerçekleştirmektedirler. Kendilerinin değerli olduğu inancı vardır ve iş verenlerine bağlıdırlar (Simoneaux ve diğerleri 2010: 67).

1.2.2. Bebek Patlaması (Baby Boomer) Kuşağı (1945- 1960)

Çeşitli kaynaklarda 1946 - 1964 (Pekala, 2001: 32), 1944 - 1960 (Arsenault, 2004: 125), 1940 - 1960 (Kupperschmidt, 2000: 66) yılları arasında doğan kuşak olarak tanımlanmaktadır.

Bu kuşak üyeleri eski hiyerarşik yönetim modellerinin yıkılmaya başladığı ve bankacılık toplumuna karşı çıkan rekabetçi baskının arttığı savaş sonrası oldukça güçlü bir ekonominin olduğu dönemde büyümüşlerdir (Aldisert, 1999: 39; Sedrak v.d, 2011: 32).

Bu kuşak Vietnam Savaşı, çocuk felci aşısı, toplumsal bütünleşme, İnsan Hakları Hareketi, uzaya çıkılmasını, Ay'a gidilmesi, John F. Kennedy ve Martin Luther King Jr. suikastları ve doğum kontrol hapları gibi olgulara tanıklık etmişlerdir (Alwin, 1998: 46; Sedrak ve diğerleri 2011: 32). İş dünyasının son 50 yıl içinde endüstriyel çalışma biçiminden daha çok ofis bazlı çalışma biçimine geçişine şahit olmuşlardır (Puybaraud, 2010: 37). ABD işgücünün yaklaşık %44'ünü (66 milyon) oluşturan ve en yüksek harcanabilir gelir düzeyine sahip kuşağıdır (Murphy, 2007: 10; Paul, 2003: 24: 570). Bu yüzden daha fazla güç ve kontrolü sürdürmek istemektedirler (Murphy, 2007: 10).

Kalabalık nüfuslarından dolayı (yaklaşık 78 milyon) en rekabetçi kuşak olan Bebek Patlaması kuşağının kendi içerisinde bir çeşitlilik söz konusudur (Sedrak ve diğerleri 2011: 32; Crampton ve Hodge, 2007: 17). Örneğin; özellikle kurum karşıtı davranış sahibi olan çoğu Bebek Patlaması kuşağı üyesi eşitlik ve adalet istedikleri için otoriteyi daha az benimsemektedirler. Birçok Bebek Patlaması üyesi Doktor Spock'un disiplin felsefesine hayran kalmıştır. Bireysel özgürlük onlar için önemlidir ve disiplin vazgeçilmezdir. Onlara göre ceza kullanılmaksızın davranışı kontrol edilebilmelidir (Crampton ve Hodge, 2007: 17). Bebek Patlaması kuşağı çok çalışır

ve işyerinde önceki kuşaklara göre teknolojiden daha fazla etkilenmiş kuşaktır (Kumar ve Lim, 2008: 570; Simoneaux ve diğerleri 2010: 67). Dahlroth (2008) çalışmasında Bebek Patlaması kuşağının kişisel ve profesyonel yaşamlarında ağ iletişimine güvenen, e-postadan bloglara uzanan teknolojiyi kabullendiklerini belirtmiştir (Kapoor ve Solomon, 2011: 309). Bu kuşak genel olarak genç kuşağa oranla daha fazla internet kullanmakta ve internet kullanım biçimleri onlar ile benzerlik göstermektedir. Bu kuşak cep telefonlarını genelde sesli mesaj bırakmak için kullanmaktadırlar ayrıca kısa mesaj, e-posta ve veri indirme gibi hizmetlerden de sıkça yararlanmaktadırlar (Kumar ve Lim, 2008: 570).

Bebek Patlaması kuşağı genç kuşaklara göre daha serbest, vizyoner ve ümitlidir (Simoneaux v.d, 2010: 72-73-74; Crampton ve Hodge, 2007: 17). Önceki kuşaklara göre daha fazla eğitim aldıkları için daha çok başarılı ve kariyer odaklı, kendini adanmış bireylerdir (Zemke ve diğerlerinden aktaran, Lamm ve Meeks, 2009: 616). Ebeveynlerine ve kendilerine ayıracakları zamandan feragat ederek uzun saatler çalışmaları başarılarının ve örgütlerine olan bağlılıklarının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Şirket birleşmeleri, satın almalar ve küçülmeler sonucunda işten çıkarılma, kovulma gibi nedenlerden dolayı Bebek Patlaması kuşağı çalışanlarının kariyerleri istikrarsız bir hal almıştır (Sedrak ve diğerleri 2011: 32; McNamara, 2005: 1150). Bu kuşak idealist, iyimser ve özgür düşünceye sahiptir (Sedrak ve diğerleri 2011:32).

Bebek Patlaması kuşağı bağımsız, deterministik, takım çalışması ve işbirliğini seven güçlü çalışma etikleri ile birlikte başarılı olma arzusundadırlar (Sessa ve diğerleri 2007: 50). Bu kuşağın bireylerine her şeyi başarabilecekleri öğretilmiştir. Eşit yetkiye sahip ve işbirlikçi, çatışmayı çözen liderlik biçimi sergilemektedirler. Şirket arabaları ve hesap harcamalarını sevmelerine rağmen, artık parasal ödüllerden daha fazla zamana dayalı ödüllendirme anlayışı geliştirmektedirler (Lancaster ve Stillman 2002'den aktaran Walker, 2007: 21). Otoriteye saygı açısından Sessiz kuşağa benzer olmalarına rağmen Bebek Patlaması kuşağı eşit görünmeyi tercih etmektedir (Crampton ve Hodge, 2007: 17). Çalışanlarına adil davranan yöneticilere karşı daha iyi performans sergilemektedirler. Yakından denetimden hoşlanmamaktadırlar (Parry ve Urwin, 2011: 48). Prosedür gereği oluşturulan kurallardan hoşlanmazlar. Bebek Patlaması kuşağı rekabeti sever ve çoğu iş-kolik

olarak düşünülmektedir. Bencil bir kuşaktır. Otoriteye duyulan saygıya rağmen sisteme karşıdırlar (Crampton ve Hodge, 2007: 17). Otorite ve sisteme olan güvenlerini kaybetse bile günümüzde örgütlerde orta ve üst düzey yönetici olarak görev almaktadırlar (Jenkins, 2008: 19). Değişimi etkileme, mentorluk, işbirliği yapabilme gibi yeteneklerinin artması onları işyerinde hırslı ve iyimser olmalarına neden olmuştur (Sessa ve diğerleri 2007: 50). Sessiz kuşak bunun yapılacak en doğru şey olduğu düşüncesiyle çalışmakta iken Bebek Patlaması kuşağı yapmak zorunda olduklarını düşündükleri için çalışmaktadırlar (Crampton ve Hodge, 2007: 17). Savaş sonrası dönemde büyüyen bu kuşak iyimserlik, takım ruhu ve kişisel doyum ile yakından ilgilenmektedir (Westerman ve Yamamura, 2007: 152). Sessiz kuşağın aksine takım çalışmasını tercih ederler (Haynes, 2011: 100). Karar verme süreçlerine dahil olmak istemektedirler (Murphy, 2007: 10).

Bu kuşak kendileri ve aileleri için daha iyi bir yaşam kalitesi aramaktadır (Simoneaux v.d, 2010: 74). Ebeveynlerinin çalışkanlığını örnek alan bu kuşak gösterdikleri çabanın kendi gelişimleri için faydalı olduğunu düşündüklerinden “Ben Nesli” olarak da isimlendirilmiştir (Sedrak ve diğerleri 2011: 32). Bu kuşak çoğunlukla yaşlı ebeveynleri ve çocuklarıyla ilgilenme gibi yükümlülüklerin arasında kaldıklarından “sandviç nesil” olarak da bilinmektedir. Boşa harcayacakları zamanları çok kısıtlıdır. O dönemlerde bir kadın için ancak bakım veya eğitim gibi meslekler kabul edilebilir bir kariyer olduğundan, bu kuşağın kadın üyeleri genellikle bu tarz meslekleri seçmişlerdir. Bu kuşağın üyeleri çalışmak için yaşamaktadırlar. Bir takım kurarken, bu kuşağın üyelerinin esnek, özgür düşünceli, olumlu geri bildirimlerde bulunabilecek ve yeni veya eski sorunlara çözümler üretebilecek kişiler olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Bu kuşağın bireyleri fazla çalışmayı tercih etmeleri nedeniyle fazla mesai yapılmasını gerektiren zamanlarda ilk tercih edilmesi gereken bireylerdir. (McNamara, 2005: 1150).

Gürsoy ve arkadaşları (2008) çalışmasında Bebek Patlaması kuşağının yeni ipuçları öğrenmede zorlandıklarını, çoklu görevlere sahip olma ve değişime direnç eğilimi olduğunu belirtmiştir (Gürsoy ve diğerleri 2008: 452; Kapoor ve Solomon, 2011: 309).

Emeklilikleri gelmiş olsa da ekonomide yaşanan durgunluklar nedeniyle bu neslin iş gücünden ayrılması yavaşlamıştır (Sedrak ve diğerleri 2011: 32). Azalan emekli

maaşları ve iyi oluşturulmuş yaşam biçimleri ile birlikte birçok Bebek Patlaması üyesi tamamen emekli olmaktan ziyade belli bir seviyede çalışmayı tercih etmektedir (Jenkins, 2008: 25; Patterson, 2007: 21).

1.2.3. X Kuşağı (1961-1980)

X kuşağı çeşitli kaynaklarda 1965-1978 (Pekala, 2001: 36), 1961-1980 (Arsenault, 2004: 125), 1961-1980 (Kupperschmidt, 2000: 66) yılları arasında doğan kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşak 13. Kuşak, Otuzlular veya Kayıp Kuşak olarak da isimlendirilmiştir (Filipczak, 1994: 22).

Bu kuşağın ‘‘X kuşağı’’ olarak isimlendirilmesi ilk olarak Kanadalı romancı Douglas Coupland’ın 1991 yılında ‘‘X Kuşağı’’ kitabında bu kuşaktan bahsetmesi sonucudur. Kitabında X kuşağını destekleyerek, onları oldukça bağımsız, gelecekle ilgili karmaşık hisleri olan, istikrar duygusundan yoksun, sevgiye ve kendi yaşadıkları evlerine özlem duyan bireyler olarak nitelendirmiştir (Wolburg ve Pokrywczynski, 2001: 35).

Bu kuşak profesyonel olarak birleşmelerin, sürekli yeniden yapılanmanın ve aşırı rekabetin yeni statükoyu belirlediği dönemde büyümüşlerdir (Aldisert, 1999: 39). Ekonomik durgunluğun olduğu ve güven ortamının olmadığı 1980’li yılların başlarında artış göstermişlerdir (Jenkins, 2008: 20; Sessa ve diğerleri 2007: 51). Bu kuşağın döneminde meydana gelen olaylar (AIDS, Challenger Patlaması, şirket küçülmeleri, boşanmaların artması gibi) hep negatif içeriklidir. Dolayısıyla X kuşağı değişen iş çevresine, istikrarsız bir iş ortamına, küçülme durumlarına, hızlı değişimlere, çoklu görevler ve rekabete daha iyi adapte olmuşlardır (Jenkins, 2008: 20; Patterson, 2007: 19). Bu kuşağın yaşamlarındaki en önemli pozitif şey kişisel bilgisayarlara sahip olmaları ve teknolojik açıdan donanımlı olmalarıdır. Teknolojik açıdan bilgili ilk kuşaktır (Loysk, 1997: 40). Bebek Patlaması kuşağının ilk çocuklarıdır. Bu kuşak her iki ebeveynin çalışması sonucu yeterli tecrübe edinmiş ve dolayısıyla anne babası çalışan çocuklar (latchkey kids) olarak adlandırılmışlardır

(Dalton, 2000: 1; Simoneaux, 2010: 67). Çünkü okuldan geldikleri zaman evde ya eşinden ayrılmış ya da farklı kariyer amaçları güden Bebek Patlaması kuşağı ebeveynleri vardır (Davis ve diğerleri 2006: 44).

Tek ebeveynli aile ve çift maaşı içinde barındıran bir ortamda yetişmesinden dolayı X kuşağı özgürlüklerine düşkün, becerikli ve kendine yetebilecek düzeydedir. 1980’lerde bir takım ekonomik süreçlerden geçerek ailelerinin zor elde ettikleri pozisyonlarını yitirmelerine tanıklık etmişlerdir (Kyles, 2005: 54; Wong ve diğerleri 2008: 880-881). Ekonomik belirsizlik zamanında ailelerinin işten çıkarıldığına şahit olan bu kuşağın işe yönelik sahip olduğu algı; her işin geçici ve her bir şirketin başka işler için aşama taşı olduğu şeklindedir (Filipczak, 1994: 23; Simons, 2010: 31). X kuşağı, ebeveynlerinden kendilerinin kişisel kimlik ve ilham kazanabilmesine yardımcı olacak, her iki ebeveynin başarılı çalışma becerilerine şahit olmuşlardır. X ve Y kuşakları çalışma yaşamında profesyonel Bebek Patlaması kuşağının çocukları olma avantajına sahip olmuşlardır (Simoneaux, 2010: 67).

Sonuç olarak önceki kuşaklara göre bu kuşağın üyeleri tek işverene bağlı kalmayıp, daha iyi kariyer imkanı ve ilerleme kaydedebilmek amacıyla işlerini değiştirebilmektedirler (Wong ve diğerleri 2008: 880).

X kuşağı işkolik anne ve babaya sahip olmaları nedeniyle çok çalışmaya alışkındırlar aynı zamanda önceki kuşaklara göre iş-yaşam dengesine daha fazla önem vermektedir (Cennamo ve Gardner, 2008: 893).

X kuşağı kendine güvenen, bağımsız ve otoriteye şüpheci yaklaşan kuşaktır. Çevresi ile uyum yeteneği düşüktür. Bireysel çalışmayı tercih etmesine rağmen çoklu görevleri yerine getirmede başarılıdırlar. Örgütlerin eş zamanlı proje bazlı çalışmalarında görev almayı tercih etmektedirler (Gürsoy ve diğerleri 2008: 452; Kapoor ve Solomon, 2011: 309). Sık kaytaran, her şeyi bireysel olarak başarmaya çalışan, grup çalışmasından yoksun bireylerdir (Patterson, 2007: 20). İş yaşam dengesi onlar için oldukça önemlidir. Çalıştıkları örgütler için hayatlarını feda etmeleri olası değildir. Şirket kurallarına uymanın iş için garanti olmadığını ebeveynlerinden görerek öğrenmişlerdir. O nedenle özellikle zaman ve katılım açısından bürokrasi ve kurallara düşük seviyede bağlılık göstermektedirler (Gürsoy ve diğerleri 2008 :452).

X kuşağının önceki kuşaklara göre farklı öncelikleri vardır. Onlar çok çalışarak ücretlerinin ödenmesi niyetinde değillerdir. Çünkü onların her zaman koşacağı bir maraton, oynayacağı bir futbol maçı veya akşam arkadaşlarıyla planlanmış bir randevusu vardır. X kuşağı yaşamlarındaki dengeye odaklanmışlardır. Çalışmak için değil, yaşamak için çalışırlar (Wendover, 2009: 13). Simons (2009) çalışmasında X kuşağını; küçümseyen, belirli bir örgütte çalışma eğilimi olmayan, küçük beklentilere sahip bireyler olarak nitelendirmiştir (Simons, 2009: 15).

Spiro (2006) çalışmasında X kuşağının iki büyük demografik grup arasında sıkışmış, sonuçları göz ardı edilmiş bir grup gibi kendilerini hissettiğini belirtmiştir (Spiro, 2006: 17). İşgücünde küçük bir grubu temsil etmektedirler (Simoneaux, 2010: 67).

Lyons ve arkadaşları (2007) çalışmasında X kuşağının işgücüne ekonomik durgunluk dönemlerinde katılmaları nedeniyle, çalıştıkları örgütlere bağlılık göstermelerinin beklenen bir durum olmayacağını, bu neslin yeni şeyler öğrenme olanaklarının oluşmadığı veya iş-hayat dengesini kuramadığı durumlarda da işlerini bırakabileceklerini söylemiştir (Lyons ve diğerleri 2007: 8). Ayrıca Lyons ve arkadaşları (2007) çalışmasında Schwartz'ın Değer Anketi'ni kullanarak kuşaklar arasındaki farklı değerleri araştırmış ve önemli değer farklılıkları bulmuştur. Kuşaksal stereotiplerin ve hipotezlerin desteklenmesi doğrultusunda X kuşağının "değişime açıklık" ve "düşük koruma" değerinde yüksek bir skora sahip olduğu görülmüştür (Parry ve Urwin, 2011: 86).

1.2.4. Y (Milenyum) Kuşağı (1981- 2000)

Y kuşağı çeşitli kaynaklarda 1981-2000 (Arsenault, 2004: 125), 1964 ve sonrası (Pekala, 2001: 37), 1980-1999 (Kyles, 2005: 54) yılları arasında doğan kuşak olarak farklı kaynaklarda farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır.

Y kuşağı iş gücüne katılan en yeni kuşaktır. Y kuşağı üyeleri İkinci Dünya Savaşının ardından Bebek Patlaması Kuşağında olduğu gibi çocuk dünyaya getirmenin veya çocuk olmanın popüler olduğu yıllarda dünyaya gelmişlerdir (Wolburg ve Pokrywczynski, 2001: 36-37). Kendinden önceki kuşaktan sayıca fazla olan Y kuşağının büyük bir kısmı ekonomik büyüme ve refah döneminde artış

göstermiştir. Ekonomik belirsizlik ve şiddetin olduğu çağda büyümüşlerdir. (Allen, 2004'ten aktaran Eisner, 2005: 6). Globalleşmenin bu kuşak üzerinde çok büyük etkileri olmuştur (Wolburg ve Pokrywczynski, 2001: 36-37). Y kuşağı bireyleri okula başlamadan ailesi ile yaşamaktadır, okul bittikten sonra da ailesinin yanına dönmeyi planlamaktadırlar, günlerinin ortalama altı saatini internette geçirerek sanal dünyanın ötesinde gerçek dünyada aileleri ile daha az beraber olmaktadır (Weiss, 2003: 30-31). Bu kuşak internetin olduğu yıllarda dünyaya gelen ilk kuşaktır, farklı etnikler ve kültürler ile günlük etkileşimi en yüksek olan kuşak olmaları nedeniyle önceki kuşaklara göre çok daha fazla kültürel zenginliğe sahiptir (Wolburg ve Pokrywczynski, 2001: 36-37; Murphy, 2007: 13). Kültürel çeşitliliği artmış olmasına rağmen bu kuşağın bireylerinin tutum ve değerlerinde farklılık görülemeyebilir (Conlan, 1999: 101-102). Güncel bir çalışma Y kuşağı gençlerinin çoklu görevlerde (örneğin medya tüketimi) 31 saatlik bir zaman dilimini 24 saate sıkıştırabildiklerini ortaya koymuştur. Boşanmış ebeveynlerin çocuklarıdır ve dörtte üçünün annesi çalışmaktadır. Belki de 11 Eylül saldırılarından dolayı Y kuşağı, ailelerine isyan etmektense onlar ile iletişim halinde olmayı tercih etmektedirler (Weiss, 2003: 30-31).

Şu ana kadar mevcut kuşaklar arasında en güçlü yeteneklere sahip, eğitilmiş ve etnik çeşitlilikteki kuşaktır ve isteğe bağlı gelir elde etmeye meyillidir. Entelektüel zorluk ve profesyonel anlamda gelişmek isteyen, başarıya aç, fark yaratma çabasında olan, bireysel başarı elde etme taraftarı bireylerdir (Allen, 2004'ten aktaran Eisner, 2005: 6). Bu kuşak aşırı coşkulu ve yeteneklidir. Teknolojinin şaşırtıcı ve zorlu birtakım uzmanlığına sahiptirler. Çoklu görevleri başarma onlar için önemlidir. Grup içinde daha iyi çalışmaktadırlar (Sujansky, 2002: 15). Bu kuşağın üyeleri sonuç ve başarı odaklıdır. Birçoğu bilgi sahibi olabilmenin şartının yüksek öğrenimden geçtiğini belirterek bu konuda gerekli bilince sahiptirler (Murphy, 2007: 13).

Y kuşağı bireyleri güçlü iş etiği, kişisel sorumluluklarının farkında olma, özgürlüklerine düşkünlük gibi özelliklere sahiptirler (Alch, 2000: 32-33). Diğer kuşaklar gibi Y kuşağının değerler ve iş etiği bakımından gelişmesinin olumlu ve olumsuz yanları vardır. Diğer kuşaklara göre kişiler arası becerilerden yoksun ve sahip oldukları şehir standartlarını içeren güven, azim ve "neden ben" tutumu değerlerinin birleşimi bu kuşağın sahip olduğu tutumlara örnek olarak gösterilebilir.

Bu kuşak iyimserlik, toplumsal görev, güven, başarı, sosyalleşme, ahlak, çeşitlilik gibi değerleri önemsemektedir (Lewis, 2005'ten aktaran Crampton ve Hodge, 2007: 19).

Doğdukları andan itibaren medya ve reklamların etkisinde kalan ve bu nedenle ebeveynlerine göre daha fazla marka bilincine sahip bir kuşak olarak yetişmişlerdir (Wolburg, 2001: 36-37). Tüketici olarak Y kuşağı, bağımsız, marka takıntıları olmayan bireylerdir. Evde geleneksel biçimde yaşamlarını sürdürürken, iş yaşamında geleneksel olmayan ve sofistike bireylerdir (Weiss, 2003: 30-31). Bu kuşak üyeleri arasındaki ekonomik şartlar kıyaslandığında, alım gücü yüksek ve alım gücü düşük olan bireyler arasındaki farkın şimdiye kadar incelenen tüm kuşaklar arasında en fazla olduğu kuşaktır. (Wolburg, 2001: 36-37). Y kuşağı üyelerinin % 16'sı yoksulluk içinde yetiştirilmiş veya yoksulluk içinde yaşamaktadır (Eisner, 2005: 6). Gelirlerini daha çok bilgisayar, CD, konser biletleri, elektronik araçlar ve tatil rezervasyonları gibi çeşitli aktivitelere harcamaktadırlar (Wolburg, 2001: 36). Bu kuşak maruz kaldığı bilgi bombardımanı sayesinde farklı kaynaklardan bilgi toplayarak ve topladığı bilgileri filtreleyerek problemlerin çözümünde kullanabilmek gibi doğal yeteneğe sahiptirler. Y kuşağı üyeleri gelecek yıllarda başarılı yöneticiler oldukları zaman, kurumsal hiyerarşideki geleneksel yöneticilerin yaptığı bilgiyi saklamak yerine ihtiyacı olan çalışanlarına verecekleri öngörülmektedir (Buckley ve diğerleri 2001: 83).

Henüz bu kuşağa ait fazla bilgi sahibi olunmamasına rağmen, gelecek hakkında iyimser ve tutkulu olan Y kuşağı katı bir çalışma etiği ve girişimci bir yapıya sahiptir. Güç, işbirliği, uyum, erdem ve görev bilinci bu kuşağın önem verdiği değerlerdir (Pekala, 2001: 37). Bu kuşağın bağımsız olma, teknoloji kullanımı, girişimci olma ve esneklik isteyen çalışanlar olması X kuşağı ile benzerlik göstermektedir (Tulgan ve Martin, 2001'den aktaran Crampton ve Hodge, 2007: 18). Y kuşağı bilgi teknolojilerinin hızlı, teknolojik değişimlerin olduğu bir dünyada yetişmişlerdir. Bilgi teknolojileri bu kuşağın yaşamlarından ayrılmayan bir parçalarıdır (Harrington, 2011: 106). Önceki kuşaklar için yeterince mevcut olmayan televizyon, kişisel bilgisayarlar, internet ve kitle iletişim araçları gibi imkanlar bu kuşağa daha fazla yeni imkanlar sunmuştur (Buckley ve diğerleri 2001: 82; Murphy, 2007: 13). Teknolojik açıdan bilgili olmaları kişiler arası sosyal becerilerinin de

gelişmesine yardımcı olmuştur (Crampton ve Hodge, 2007: 18). Teknolojinin gücü içinde kendilerine aşırı güvenmeleri ile birlikte güçlü bir çalışma etiğine sahiptirler (Pekala, 2001: 37). Teknoloji bu kuşak için yeni bir istihdam fırsatı sunmuştur. Emek göçünün arttığı ve istihdam fırsatlarına daha kolay erişim Y kuşağı için arzuladıkları günlük fırsatları daha da olanaklı hale getirmiştir. Daralan işgücü havuzu nedeniyle Y kuşağının pazarlanabilir yetenekleri onlar için bir fırsat haline dönüşmüştür (Harrington, 2011: 106). Y kuşağının işyerlerine girişi, yüksek performanslı çalışanların değerli olduğu ve demografik değişimlerin yakın dönem iş gücü havuzunun daralacağına işaret ettiği günümüzün rekabetçi örgütlerine çok sayıda fırsat sağlamıştır. Bu kuşak sonuç odaklıdır ve kendini geliştirme ile ilgilenmektedir (Southard ve Lewis, 2004: 9).

Bu kuşağa göre iş geçici bir hevesten ziyade bir sözleşmedir. Uzun vadede bu kuşak çalışmak için yaşamaktansa yaşamak için çalışır. Ebeveynlerinin uzun saatler çalıştığına şahitlik eden bu genç çalışanlar daha dengeli bir yaşam için çalışmayı tercih etmektedirler. X kuşağı “ben” kuşağıdır. Y kuşağı ise “neden ben” kuşağı olarak isimlendirilmektedir (Crampton ve Hodge, 2007: 18).

Milenyum Kuşağı ile mücadelenin en iyi yolu bilgisayar oyunlarının yeniden tanımlanması; açık bir şekilde oluşturulmuş kurallar, sürekli ölçme, performansla ilişkili anlık ve sık geri bildirimlerdir (Lancaster ve Stillmann, 2002: 26; Harrington, 2011: 106). Ayrıca Y kuşağı çalışanları fazla zaman ve çaba gerektiren işlerden ziyade anlık doyum taraftarıdır (Southard ve Lewis, 2004: 9). Talep edilen anlık ödüllere ek olarak proje bazlı işlerde görev almak istemektedirler. Çalışmadığı zamanlarda da ücretinin ödenmesini ister. Y kuşağı çalışanları sürekli arabulucu ve sorgulayıcı bireyler olmaya eğilimlidirler. (Lewis, 2003’ten aktaran Eisner, 2005: 10).

Yönetimle ilgili olarak Y kuşağı zoru (meydan okuma) sevmektedir aynı zamanda kazanmayı ve X kuşağı gibi yaşamdan zevk almayı önemsemektedirler. Anlık talepleri olan bu kuşağın bulundukları çevrede kolayca sıkılabilmelerinden dolayı bu anlık taleplerin tamamı yaratıcı bir ortamda gerçekleştirilmelidir (Crampton ve Hodge, 2007: 19).

Y kuşağı mobil hizmetlerin önemli kullanıcılarıdır. Mobil hizmet kullanımı bakımından güncel bir çalışma 15-24 yaş arası Amerikalı tüketicilerin % 50’sinden

fazlasının bir cep telefonu olduğunu ve bu kullanıcıların kullanılan dakika, belli aramaların sayısı, gönderilen ve alınan mesajlar ile kablosuz veriler bakımından diğer tüm kullanıcıların kullandığı miktardan fazla olduğunu ortaya koymuştur. (<http://www.imediaconnection.com/content/2570.asp>, 01.07.2013).

Cep telefonları genç kuşak için kendini ifade etme ve bireyselleşme aracıdır (Taylor ve Harper, 2001). Örneğin Y kuşağı kendilerine özgü zil sesi, ekran koruyucu gibi uygulamalarla cep telefonlarını kişiselleştirmektedirler (Kumar ve Lim, 2008: 570).

ABD’de Kuzeybatı Sigorta Şirketinin 2000 yılında kolej öğrencilerine uyguladığı ankette, Milenyumların iş çevresinde ideoloji sahibi, iş arkadaşlarına bağlı ve diğerlerine yardım etmeyi seven bireyler oldukları görülmüştür. ABD’deki eğitim sistemi grup içi çalışmada birliktelik ve işbirliğini vurguladığından, bu durum Milenyumları etkilemiştir. Alch (2000) çalışmasında şirketler tarafından bu yeni işgücünün, grupta olduğu kadar bireysel çalışmada da becerikli olabileceğinin tahmin edildiğini belirtmiştir. Yenilik yapmak için geleneksel motivasyon araçlarının (prim ve ücretler), fırsatlar ve özerkliğin olduğu bir çevrede yer alması gerektiğini belirtmiştir (Alch, 2000: 33).

Harrington (2011) çalışmasında Skanska şirketinin uluslararası maden işçileri hakkında yayınlanan raporunu inceleyerek, Y kuşağını motive eden faktörleri ve şirketlerin onları elde tutmak ve ilgilerini daha iyi anlayabilmesi adına çeşitli bulgular ortaya koymuştur (Harrington, 2011: 105).

Bu bulgular aşağıdaki gibidir (Harrington, 2011: 106) :

- Y kuşağı hırslı ve birçok beklenti içerisinde olan bireylerdir. Kendi yöntemlerini kullanmaya eğilimlidirler. Yüksek ücret ve yan ödemeler konusunda sınırsız istekleri olduğu kadar, ilginç ve iddialı işleri de severler. İş çevresi, yaşam biçimleri ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olmalıdır.

- Bilgi onlar için, kıdem veya ünvana göre daha değerlidir.

Y kuşağının hırslı dışsal bir prestij olarak açıklanamaz. Aksine gerçek olarak arzuladıkları aşama aşama ilerlemektir. Bunu, bilgi ve yetenekleri içselleştirme amacı ile gerçekleştirmektedirler.

- Ortalama iki yılda bir iş değiştirmeleri nedeniyle örgütlerin bu kuşağı elde tutmaları zorlaşacaktır.

- Sürekli ve anlık geri bildirim talep etmektedirler. Otokratik yönetim biçimlerinden hoşlanmamaktadırlar.

Kendi planları (programları) üzerinde çalışabilmek için esnek işleri tercih etmektedirler. Bırakmak istediklerinde bırakma, ayrılmak istediklerinde ayrılmak, istedikleri hedeflere ulaşma niyetindedirler. Koçluk ve mentorluk ihtiyaçları yöneticiler için bu dengeyi sağlamada önemli hale gelmektedir.

- İş arkadaşlığından ziyade çalışma yaşamında da daha samimi sosyal dostluk ararlar.

Personelin iletişim ve yetenekleriyle ilgili bu tutumlar işyerlerinde örgütsel ağların (şebekeler) oluşumuna yol açar.

- İş- yaşam dengesi onlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır.

- Uzaktan çalışma yetenekleri teknolojik ilerleme sayesinde en çok aranan özellikleridir. Bu kuşak kendilerinin işyerinde bulunmasından ziyade sonuçlarla ilgilenirler.

Şirketlerin Y kuşağı için daha cazip görünebilmesi, işyerlerinin bu kuşağın istediği iş ve eğlenceyi bir araya getiren ortamları yaratabilmesine bağlıdır (Harrington, 2011: 106).

Y kuşağının gelenekselcilere benzer olarak bazı değerlere sahip olması normal olarak karşılanmaktadır. Y kuşağı güçlü bir erdem duygusu, vatanseverlik, özgürlük savaşçısı olma güdüsüne sahiptir, sosyaldır ve ailelerine ve evlerine değer vermektedirler. Fakat Y kuşağının sayıca büyüklüğü, eğitim seviyesi ve teknik becerisi Bebek Patlaması kuşağının iş ve toplum üzerindeki etkisini yansıtan bir durumdadır (Allen, 2004' den aktaran Eisner, 2005: 6).

Bu genç kuşağın yarısından azı kendilerini iş gücüne girme konusunda hazır hissetmektedirler. Güçlü teknik becerileri, dinleme, iletişim, bağımsız düşünme, takım elemanı olma ve zamanı yönetme gibi güçlü sosyal beceriler ile eşleşmemektedir (Pekala, 2001: 37-38). Y kuşağı iş memnuniyeti ile pozitif bir çalışma iklimini, esnekliği, daha çok öğrenme ve gelişim fırsatları gibi değerleri önceki kuşaklara göre eşit olarak değerlendirmektedir. Diğer kuşaklara göre Y kuşağı kıdeme daha az, yetenek ve başarıya daha çok önem vermektedir. Anlamlı bulduğu

işler için daha fazla ücretin ödendiği şirketlerde çalışmak istemektedirler (Alati, 2004: 6). Y kuşağı saygıya değer vermekte ve onu elde etmek istemektedir. En iyi şekilde çalışarak onaylanma duygusu ve özgürlük elde etmek istemektedirler (Eisner, 2005: 9).

Gallup Organizasyonu tarafından yapılan güncel bir çalışma ve eğitim anketi Y kuşağını yönetmenin diğer kuşakları yönetmekten daha zor olamayacağını önermektedir. Çalışma sonuçlarına göre 30-49 yaş arası ve 50 yaş üzeri çalışanlar gibi Y kuşağı da güçlü bir şirket bağlılığı duygusuna sahiptir, en azından kendinden yaşça büyük amirleri kadar yaşamlarından memnundurlar, aldığı övgü, gerekli boş zaman ve iş esnekliği bakımından diğerleri kadar tatmin olmuş durumdadır. Buna ek olarak Y kuşağının diğer çalışanlar ile karşılaştırıldığında onlar kadar stres altında çalışmadıkları fakat emeklilik ve ücret konusunda diğer çalışanlar kadar tatmin oldukları görülmüştür (Eisner, 2005: 9).

Avril Henry (2006: 9) çalışmasında Y kuşağının örgütsel bağlılıktan çok yöneticilerine bağlı olduğunu ve zorlu işlerde çalışmaktan keyif aldığını belirtmiştir. Y kuşağının takım planı ve strateji geliştirme gibi durumları kapsayan tartışmalarda aktif rol almak istediğini belirtmiştir (Walker, 2007: 151).

Mercer İnsan Kaynakları Danışmanlık Şirketinin 2002 yılında çalışan bireylere uyguladığı anket sonuçlarına göre Y kuşağı, işverenleri adil davranma konusunda diğer çalışanlardan daha düşük bir puanla değerlendirmiştir. Ayrıca Y kuşağının iş yaşamında diğer kuşaktan bireyler ile işbirliği yapmak istediğini, ilginç ve anlamlı bir çalışma imkanına sahip olmak istediği tespit edilmiştir (Eisner, 2005: 10).

Shehahan (2005) çalışmasında Y kuşağının sık sık ücret ve maddi şeylerle yettiğini, kendi değerlerinin ve haklarının ne olduğunun bilincinde olduğunu belirtmiştir (Walker, 2007: 148).

Shehahan (2005) çalışmasında örgütlerin işyerlerine Y kuşağını çekmek bu bireyleri örgütlerinde görmek istemelerinin şartının iş ve eğlenceyi bir araya getiren samimi bir iş çevresi oluşturmaktan geçtiğini belirterek, yöneticilerin de böyle bir iş çevresinde onlara bir arkadaş gibi yaklaşımlarının kendilerini tercih edilen bir işveren konumuna getireceğini önermiştir (Walker, 2007: 149). Ayrıca Y kuşağı için

mentorluğun önemini vurgulamış, bu kuşağın işyerinde otoriter bir yaklaşımla yönetilemeyeceğini belirtmiştir (Walker, 2007: 150).

Henry (2006) çalışmasında Bebek Patlaması kuşağının, kendilerine saygı gösterilmeyen, kişisel değerleriyle uyuşmayan örgütlerde çalışarak dolayısıyla sevmediği işi yaparak iş ve finansal güvence ile ilgili hayallerinden ödün verdiklerini fakat Y kuşağının bunun tam aksini gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Henry (2006) çalışmasında ayrıca; Y kuşağının işyerlerinde kişisel ve profesyonel olarak diğer bireyleri saf dışı bırakarak hızlı bir şekilde başarıya ulaşma uğraşı içinde olduğunu, daha da önemlisi kendini geliştirme, eğitim, öğrenme ve gelişim faaliyetleri ile motive olduklarını, gelişim için bu fırsatlar Y kuşağının daha çok çalışmasına ve etkili bir biçimde hedeflerine ulaşmasına olabildiğince imkan sağladığını kabul etmiştir (Walker, 2007: 154)

Edelman Araştırma Grubunun 2012 yılında 11 ülkede 4000 kişi üzerinde yaptığı, Y kuşağı gençlerinin bakış açılarını, markaların hayatlarındaki yeri ve kültürel değişimlerin bu kuşak üzerindeki etkisi gibi birçok konuyu içine alan "8095" araştırması verilerine göre bu kuşağın 2025 yılı itibarıyla dünya çalışan nüfusunun %75'ini oluşturması beklenmektedir. Raporda belirtilene göre 11 ülkedeki (Avustralya, Brezilya, Kanada, Çin, Fransa, Almanya, Hindistan, Arap Emirlikleri, İngiltere ve ABD, Türkiye) mevcut Y kuşağının hayattaki en büyük hedefi %79 ile "kişisel tutkuları ile örtüşen bir iş yapmak", %78 ile "ev sahibi olmak", %72 ile "aile kurmak/evlenmek" olarak sıralanmıştır. Türkiye'deki Y kuşağının ilk üç hedefi arasında ise " ev sahibi olmak" (%86), "iş yerinde güçlü bir unvana sahip olmak" (%82) ve "yüksek ücretli bir işte çalışmak" (%80) olarak yer almıştır (<http://www.kigem.com/turkiyenin-y-kusagi-profil.html>, 12.07.2013).

Araştırmanın Türkiye ile ilgili sonuçları; Türkiye'deki %76'lık orana sahip Y kuşağı "kendi işlerinin sahibi olma" idealine en fazla sahip olmak isteyen kuşak olarak bulunmuştur. Türkiye'deki Y kuşağının %66'sının sevgilileri, arkadaşları veya aile bireyleri ile alışverişe çıktığı sosyal medyanın beklenilen aksine satın alma davranışlarında ana faktör olarak yer almadığı bulunmuştur. Türkiye'deki gençlerin satın alma kararını önce arama motorları, ardından ürün inceleme siteleri ve son olarak arkadaşları ve aileleri ile yaptıkları yüz yüze görüşmelerin belirlediği

araştırma sonucunda ortaya çıkarılmıştır (<http://www.kigem.com/turkiyenin-y-kusagi-profil.html>, 12.07.2013).

1.3. KUŞAKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Günümüzde birçok örgütte 4 kuşaktan çalışanlar vardır. Farklı kuşak çalışanlar işyerinde çeşitli beklentilere sahip olduklarından işe yaklaşımları ve motive olma şekilleri farklıdır. Kuşaklar arası çeşitliliğe olan ilgi artmasına rağmen hala bu konuyla ilgili sorular devam etmektedir (Lester ve diğerleri 2012: 341). Toplumdaki genç ve yaşlı bireyler farklı ihtiyaçlara, farklı yeteneklere ve farklı bakış açılarına sahiptir. Toplumsal değişimin bileşimi toplumun üstlendiği bir faaliyet olarak nispeten gençten yaşlı bireylere doğrudur. Toplum genç bir yapıdan oluşuyorsa bu tümünden enerji ve canlılık anlamına gelir. Dünya keşfedilecek ve yaşanılacak bir yer olarak algılanır. Dünya, nasıl olması gerektiği, nasıl olabileceği ile ilgili olarak ideallere, gerçekleştirilebilecek taleplerin olduğu enerjiye sahip olur. Eğer toplum yaşça büyük bireylerden (yaşlılardan) oluşuyorsa bu enerji azalmaktadır. Çünkü bu bireyler deneyimlerle doludur. Onlar için önemli olan barış ve kararlılıktır. Deneyimli ve dikkatlidirler. Genç ve yaşça büyük (yaşlı) bireyler arasındaki bu farklılıklar sosyal hareketlerin, siyasi seçimlerin ve ekonomik büyümenin bir sonucudur (Cheung, 1995: 9).

Çalışma yaşamında her kuşağın kendine özgü bir bakış açısı vardır ancak kuşak üyeleri işyerinin çekiciliği, üyesi olmayı seçecekleri grupların doğal yapısıyla muhtemelen eğitmenlere en şaşırtıcı gelecek olan beceri ve bilgileri edinmek, düzenlemek, organize etmek ve ayrıştırmakla ilgili konularda benzer görüşlere sahip olma eğilimindedirler. Bu kuşaksal farklılıkları anlamak; işin sürekliliği için gerekli olan değerleri, bilgiyi, felsefeyi ve becerileri vermeye çalışan örgütler için tartışma konusudur (Bova ve Kroth, 2001: 57).

Farklı deneyimleri nedeniyle her bir kuşak, otorite ve örgüte karşı duygularını belirleyen temel bir kişilik geliştirir (Kupperschmidt 2000: 66). Fox (2011) çalışmasında her kuşağın farklı çocukluk deneyimlerinin değer sistemlerini şekillendirdiğini dolayısıyla işyerlerinde son dönemde mevcut olan farklılıkları oluşturduğunu belirtmiştir

(<http://search.proquest.com/docview/864889935?accountid=10527>, 25.03.2013).
Örneğin sıkıntılı dönemlerde ya da savaş dönemlerinde dünyaya gelen kuşak üyeleri huzur ve bolluk içinde doğan kuşaklara göre farklı tutum ve davranışlar sergilemektedir. Kuşaksal kişilik bireylerin işten ne istediklerini, ne tür bir iş ortamı arzuladıklarını, istek ve arzularının nasıl karşılanacağını belirlemektedir. Kuşak farkından dolayı bu gereksinimler değişkenlik gösterebilir. Bu yüzden farklı kuşaklardan bireyler diğerlerinin işe bakış açısını anlamada zorluk çekebilmektedir (Zvikaite-Rotting, 2007: 62).

Tablo 3: Kuşaksal Çatışma Noktaları

Çatışma Noktası	Gelenekçi (Sessiz) Kuşak	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y (Milenyum) Kuşağı
<i>İş/Kariyer Amacı</i>	Bir miras bırakmak	İyi bir kariyer elde etmek	Esnek bir kariyer elde etmek	Aynı doğrultuda ilerleyen kariyerler elde etmek
<i>Ödüllendirme</i>	işi iyi şekilde başarmanın verdiği tatmin duygusu	Para, ünvan, tanınmışlık	Özgürlük en büyük ödüdür.	Zevk alarak çalışma
<i>Geri Bildirim</i>	Hiç yapılmaması daha iyidir.	Yılda bir kez yeterlidir.	“Nasıl gidiyorum?”	Her iş için istenir.
<i>İş Değiştirmek</i>	Doğru karşılanmaz.	Kariyerin geri kalmasına neden olur.	Gereklidir.	Sıradan bir hal almıştır.
<i>Emeklilik</i>	Ödül	Yenilenme zamanı	Yenilenme zamanı	Geri dönüşüm
<i>Eğitim</i>	“Ben zor yoldan öğrendim sen de böyle yapabilirsin”	“Çok fazla eğiterseniz yeni becerileri kapar ve ayrılırlar”	“Ne kadar çok öğrenirlerse o kadar çok kalırlar”	Sürekli öğrenme bir yaşam biçimidir.

Kaynak: Sedrak v.d, 2011: 33

Tablo 3’te dört kuşağın belirli noktalarda farklılaştığı görülmektedir. Her bir kuşak tarihsel süreç, gelişen teknoloji gibi faktörlerin etkisiyle işle ilgili değerlerde zaman içinde farklılık göstermiştir.

Gençleri yönetmek ve kuşaklar arasında köprü kurabilmek her zaman zor olmuştur. Genç kuşak bireylerin yaşlı kuşaklara göre öncelikleri vardır. Avustralya İstatistik Enstitüsü bulgularına göre Y kuşağının kirada oturduğu ve diğer kuşaklara

göre çocuk sahibi olmaya daha eğilimli olduğu belirtilmiştir. Bu durum insanların yaşlarından dolayı farklı biçimde hareket ettiğini göstermektedir. Ancak davranışsal kalıpların belirlenmesi sadece yaş faktörü ile açıklanamaz. Eğer öyle olsaydı günümüz gençleri, bir önceki neslin gençleri ile aynı olurdu. Yaşam evreleri de bir kuşağı diğer kuşaktan ayıran faktörler bütününe bir tanesidir (McCrindle, 2006: 13).

Güncel, ekonomik, sosyal ve politik durumlar kuşakları daha da bölmektedir. Aynı olay farklı yaştan bireyleri farklı şekillerde etkilemektedir. Çocukluk ve gençlik yıllarında oluşan deneyimler daha sonraları kuşaklar arasındaki farkları da belirlemektedir. Bu sosyal belirleyiciler dünyanın algılanmasında ve karar vermede rol oynayan paradigmaları belirlemektedir (McCrindle, 2006: 13).

Kuşak karakteristiklerini sadece yaşamın belirli bir aşaması olarak görmek ve yaşlandıkça bu karakteristiklerin kaybedileceğine inanmak, düşülen bir yanılgıdır. Örneğin, X kuşağı için gelirlerinin büyük bir kısmının harcanabilir olduğu, ani iş değişimlerinin olabileceği, iş-yaşam dengesine verdikleri önemin zamanla kaybedilecek bir davranış olduğu söylenmiştir. Ama henüz 40'lı yaşlarda olan bu kuşağın davranışları çok az değişim göstermiştir. Bu durum da davranışları belirleyen değer, tutum ve yaşamdaki önceliklerin gençlik yıllarında şekillendiği kanıtını göstermektedir. Kuşaklar ebeveynleri gibi olmak için uğraşan bireyler gibi olmak yerine, kendi dönemlerinin (zamanlarının) ürünü olan, teknolojinin ve sosyal belirleyici faktörlerin şekillendirdiği bireylerden oluşmaktadır (McCrindle, 2006: 14).

ABD'de Jack Kerouack'ın "On The Road"(1958) eserinde maddi değerlerin ve tüketiciliğin, savaş sonrası Amerikan toplumunun geleneksel kültürünü değiştirdiği bir toplumda genç yabancılaştığını araştırmak için ABD boyunca otomobille seyahat etme metaforunu kullanmıştır. Kuşaklar arasındaki yanlış anlaşılmanın, sosyal değişimlerin ve teknolojik açıdan uygarlaşmanın hızlı olduğu toplumların kaçınılmaz ve kalıcı bir özelliği olduğunu belirtmiştir (Edmunds ve Turner, 2002: 11).

İş yeri tercihlerinde kuşaklar arası gerçek farklılıklar olabileceği gibi aynı zamanda da algısal farklılıklar da söz konusu olabilmektedir. Algısal farklılıkların nedeni atıf kuramı (aktör-gözlemci ilişkisi) vasıtasıyla açıklanabilmektedir (Lester

vd, 2012: 344). Aktör gözlemci ilişkisine göre birey farklı algılarla kendi davranışlarını dışsal nedenlerle açıklarken, başkasının davranışlarını içsel nedenler (kişisel özellikler) yoluyla açıklamaktadır. Bu temel atfetme yanılgısıdır (Kağıtçıbaşı, 1999: 239). Genç kuşakların yaşça büyük kuşakları esneklikten yoksun bireyler olarak görmeleri buna örnek olarak gösterilebilir (Lester ve diğerleri 2012: 344).

Bu bölümde buraya kadar mevcut kuşaklararası bu farklılıkların gerçek ve algısal olarak ikiye ayrılabilceği kısaca belirtilmiştir. Kuşaklararası farklılığın değişen zamandan soyutlanarak durağan bir şekilde kalmayacağı, özellikle teknolojik değişimlerin hızla yaşanmaya başladığı 2000'li yıllardan sonra yaşam biçiminin gözle görülür bir biçimde değişmeye başlamasıyla yeni trendlerin de ortaya çıkacağı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu durum da dört kuşağın (Sessiz, Bebek Patlaması, X ve Y) zaman içinde birbirlerinden gerçek ve algısal olarak farklı yönlerinin olduğu kanıtını göstermektedir.

1.3.1. Bebek Patlaması ve Sessiz (Gelenekçi) Kuşağın Kendi Aralarında ve Diğer Kuşaklarla Karşılaştırılması

Genellikle bir Bebek Patlaması kuşağı üyesi barış dünyasında yaşayan idealist bir kuşaktır. Tek ebeveynli ev işleri, çocuk yetiştirme, yaşlanan ebeveynlerle ilgilenme, talepkar işler, yaklaşan emeklilik gibi nedenlerden dolayı Bebek Patlaması kuşağı üyesi bireylerin yaşamları için ayrılmış zamanları yoktur. Haftalık çalışma saatlerini 40 saat standardından 60-70 saate ya da daha fazlasına kadar çıkarabilirler, genellikle kendi değerlerini paylaşmayan diğer kuşaklarla çatışma yaşamaktadırlar. İş öncelikli olan bu kuşak dolayısıyla stres kaynaklı hastalıklara ve tükenmişliğe en yatkın kuşaktır (Frandsen, 2009: 34).

Kendini gerçekleştirme değeri ile ilgili olarak Sessiz kuşağın; aile ve örgüt üyelerine karşı fedakarlık, görev ve sorumluluk duygusu beslemesi cömertlik duygusunu ne kadar çok önemseydiğini göstermektedir (Egri ve Ralston, 2004: 213).

Sessiz Kuşağa benzer şekilde Bebek Patlaması kuşağı iyi bir çalışma etiğine sahip olarak düşünülebilir. Ancak Sessiz kuşağın aksine Bebek Patlaması kuşağı

takım halinde çalışmayı tercih etmektedir (Hammil, 2005' ten aktaran Haynes, 2011: 100).

Bebek Patlaması kuşağı Sessiz Kuşağa göre kişisel gelişime daha fazla önem vermektedir. Ancak kişisel gelişime X kuşağının Bebek Patlaması kuşağından daha fazla önem verdiği yapılan araştırmalar sonucu desteklenmiştir. Kendini gerçekleştirme konusunda Sessiz Kuşak ile Bebek Patlaması kuşağı arasında önemli farklar görülmezken, X kuşağı kendini gerçekleştirme konusuna daha fazla önem vermektedir (Egri ve Ralston, 2004: 217).

Sessiz Kuşak ile X kuşağı arasındaki farka, bir Sessiz Kuşağa amirlik yapan X kuşağının, Sessiz Kuşak çalışanın yeni yazılım sistemini neden hızlı bir şekilde öğrenemediğini anlayamaması oldukça uygun bir örnek teşkil etmektedir. X kuşağı üyelerinin Sessiz Kuşak için bilgisayarların hala yeni olduğunu anlamaları ve yöneticinin bu kuşaktan çalışana sistemi nasıl kullanacağını öğretmesi gerekmektedir (Clare, 2009: 42). Bebek Patlaması kuşağı teknolojiyi kendilerine atfedilenden daha fazla önemsediklerini belirtmişlerdir. (Lester ve diğerleri 2012: 351).

Sessiz Kuşak evrensel değerlere Bebek Patlaması kuşağına göre daha fazla önem vermektedir. Sessiz kuşağın iyiliğe, yardımlaşmaya verdiği önem ile Bebek Patlaması kuşağının evrenselliği önemsemesi, her iki kuşağın da kendini gerçekleştirme değerini X kuşağından daha fazla önemsedini göstermektedir (Egri ve Ralston, 2004: 214).

Bebek Patlaması Kuşağı, genç kuşak ile fazla mesai konusunda çatışma yaşamaktadır (Clare, 2009: 43).

Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması kuşağı ve X kuşağını birbiriyle karşılaştıran bir çalışmada yok denecek kadar az sayıda değer farkı olduğu ancak zevk alma ve mutluluğun önemi bakımından Sessiz kuşaktan X kuşağına doğru kuşaklar genelinde yukarı doğru artan; adalet duygusuna verilen önem bakımından ise aşağıya doğru azalan bir trend olduğu bulunmuştur (Deal, 2007: 16).

Kesitsel araştırma bulgularına göre Bebek Patlaması kuşağının daha düşük işi benimseme ve normatif bağlılık ya da zorunluluk hissi nedeniyle bağlılık duygusu sergilediği fakat X kuşağına göre işten ayrılmanın yüksek maliyeti nedeniyle daha yüksek devam bağlılığı sergilediği görülmüştür (Davis ve diğerleri 2006: 46).

Bebek Patlaması kuşağı genç kuşaklara göre dışsal iş değerleri (ücret ve yan ödemeler) ve statünün kendileri için daha önemli olduklarını belirtmişlerdir. İlerlemiş kariyerleri bakımından Bebek Patlaması kuşağı genç kuşaklardan daha yüksek ücret ile daha üst düzey bir statüde yer alabilmektedir. Genç çalışanlar ise ücret ve statüye önem vermektedirler ancak kariyer gelişimleri tahmin ettikleri kadar hızlı olmayabilir (Riordan ve diğerleri 2003: 41).

Bebek Patlaması kuşağı diğer iki kuşak (X ve Y) ile mukayese edildiğinde içsel açıdan meydan okuma ile fazla motive olan kuşaktır. Ryan ve Deci (2000) çalışmalarında içsel olarak motive olan bireylere beceri çeşitliliği, anlam, önem ve otonomi sunan işler sunulması gerektiğini vurgulamıştır. Bebek Patlaması kuşağı meydan okuma ile içsel anlamda daha fazla motive olması göz önünde bulundurulduğunda organizasyonların bu yaşça büyük çalışanlara yeni sorunları çözebilme imkanı kadar yeteneklerini geliştirebilecekleri projeler sunmak için de çabalamaları gerektiği belirtilmiştir (Ryan ve Deci, 2000: 41-42).

Bebek Patlaması kuşağı savaş sonrası ekonomik refah ve büyüme fikrinin benimsendiği bir zamanda yetiştiklerinden diğer kuşaklara göre liderlik ve yetki kavramına önceki kuşaklara göre farklı bir bakış açısıyla bakmaktadır. Bu kuşağa göre iş ve özel yaşam ayrıdır, ücret en fazla motive eden faktördür (Lester ve diğerleri 2012: 344).

Egri ve Ralston (2004) çalışmasında kişisel değerlerde kuşaklararası farklılıkları araştırmışlardır. Korumacılık değerlerinin önemi Sessiz kuşak için çok yüksek Bebek Patlaması kuşağı için ise çok düşük olarak bulunmuştur. Toplumsal normlara uyum sağlama ve geleneksel değerleri ayakta tutma Sessiz kuşakla ilişkilendirilmiş fakat bu durumun tam tersi Bebek Patlaması kuşağı için geçerli olduğu belirtilmiştir. X kuşağı Sessiz Kuşak ile Bebek Patlaması kuşağı arasında en fazla uyma davranışı gösteren geleneksel aile değerlerini de destekleyen bireysel yenilikçiler olarak kabul edilmiştir. Bebek Patlaması kuşağının kariyer, başarı ve kişisel gelişimle ilgilenmesi onların kişisel gelişim değerine verdiği önemi göstermektedir. Geleneksel kariyer başarısı Sessiz kuşak için güçlü bir motive edici faktör iken X kuşağı güç sahibi olmak amacı ile bireysel anlamda kariyer başarısına önem vermemektedir (Egri ve Ralston, 2004: 213).

Bebek Patlaması kuşağı ile X kuşağı arasındaki temel farklılıklarından biri de farklı değer sistemleridir. Bebek Patlaması kuşağı uyumlu ve grup çalışmasını seven bireylerdir. Çoğu, ailesiyle ilişkilerinin bozulması pahasına sadece hedeflerinin peşinden gider. Bebek Patlaması kuşağı genellikle “çalışmak için yaşarlar”, kimliklerini meslekleri ve başarı dereceleri ile tanımlamaktadırlar Bunun aksine X kuşağı üyeleri “yaşamak için çalışırlar” ve çalışan eş, ebeveyn rolleri arasında denge arayışı içerisindeyler, nadiren gönüllü ya da uzun saatler çalışmak istemektedirler. X kuşağı bireyleri Bebek Patlaması kuşağına göre üç kat daha fazla ebeveynleri çalışan çocuklardır, bu sebeple de kendine güveni olan ve yalnız kalmaya alışkın insanlardır (Ansoorian ve diğerleri 2003: 35).

Teknoloji ile ilgili olarak Bebek Patlaması ve X kuşağı bilgisayar ve internet kullanımı konusunda da farklılıklar göstermektedir. X kuşağı üyeleri Bebek Patlaması kuşağına göre bilgisayar teknolojisi ile daha erken bir dönemde tanıştıklarından bu konuda Bebek Patlaması kuşağından daha iyi durumdadırlar. Buna ek olarak Forrester araştırması genç tüketicilerin internet destekli telefonları yaşlı tüketicilerden daha çabuk benimsediğini ortaya çıkarmıştır. Ancak Bebek Patlaması kuşağı yeni marka ve ürünler deneme hususunda daha açık görüşlüdür ve kendilerini teknolojik ürün ve hizmetleri kullanamayacak kadar yeteneksiz görmemektedirler (Jolly ve Yang, 2008: 273).

Kuşakların sahip olduğu güç, statü tercih ettiği teknoloji ve iletişim biçimi kuşaklar arası algı farklılıklarını oluşturmaktadır. Örnek olarak Bebek Patlaması kuşağı arasında etkileşim yüz yüze iken Y kuşağı bireyleri sosyal medyayı kullanarak etkileşimde bulunmaktadır. Her bir kuşağın üyesi kendi davranışlarını değerlendirmekte, kendi tercihlerini önemsemektedirler. Sonuç olarak Bebek Patlaması kuşağı genç kuşakları “profesyonellikten yoksun” ve “saygısız olmakla” nitelendirirken, Y kuşağı yaşlı kuşakları “esneklikten yoksun” ve modası geçmiş olarak nitelendirmektedir (Lester ve diğerleri 2012: 344-345).

1.3.2. X Kuşağının Diğer Kuşaklarla Karşılaştırılması

X kuşağının % 40’ı boşanmış ebeveynlerin çocukları olduğu tahmin edilmektedir. İnanmaları gerektiği öğretilen kurumlar onlara ihanet etmiştir.

Ebeveynleri işten çıkartılmış, ulusal liderliğe meydan okumuşlardır. Kişilerarası ilişkilerin AIDS ile tehdit edildiği ve insanlar borç batağı içinde olduğu bir dönemde yaşamışlardır. Bu yaşanan gelişmeler X kuşağının kendine güvenmesine ve kişisel odaklı olmasına neden olmuştur. (Wendower, 2009: 13).

Packaged Facts tarafından hazırlanan ‘‘The Young Adult Market: Generation X Grows Up’’ raporuna göre; X kuşağı ebeveynlerinin her ikisinin de çalışmakta ve harcamaların her iki çalışan birey tarafından yapılmakta olduğu bulunmuştur. Oransal olarak bakıldığında X kuşağında bu oran % 68 iken Bebek Patlaması kuşağında bu oran % 61’dir (Miller, 2009: 205).

Kuşaksal Hedef Pazarlama Şirketinin başkanı olan Ann A. Fisherman’a göre; kariyer konusunda X kuşağı Bebek Patlaması kuşağına göre farklı değerlere sahiptir. Bu kuşak özel yaşamlarına sahip oldukları kadar işlerinden de zevk almak istemektedirler. Bu yüzden X kuşağı daha fazla özgürlük için gerekirse daha az para kazanmayı tercih etmektedir (Miller, 2009: 205). X kuşağı önceki kuşağa göre nispeten informal örgüt iklimi ve daha fazla örgütsel etiği tercih eden şüpheli ve küçümseyici bireylerden oluşmaktadır (Lester ve diğerleri 2012: 342).

Yakın zamanda yapılmış birçok araştırma X kuşağı çalışanlarının önceki kuşaklara göre iş-yaşam dengesi, gelişim fırsatları ve iyi iş ilişkileri kurmaya daha fazla önem verdiklerini ortaya çıkarmıştır (Miller, 2009: 205). Bir önceki kuşaktan olan ebeveynleri ile yüz yüze iletişimin aksine bu kuşak elektronik ortamda iletişimi tercih etmektedir (McNamara, 2005: 1151). Bu kuşak çalışanlar işi ikinci planda görmekte, çocuklarıyla daha fazla zaman geçirmek istemekte veya belirli bir hobi ile ilgilenmektedirler (Miller, 2009: 205).

Appelbaum ve arkadaşları (2005) çalışmalarında X ve Bebek Patlaması kuşağını motive eden faktörleri incelemişler; X kuşağının yaygın motivasyon faktörlerinden ‘‘sabit ve güvenli bir gelecek’’ konusunda Bebek Patlaması kuşağına göre daha fazla motive olduğunu, yüksek ücretin Bebek Patlaması kuşağını X kuşağına göre daha fazla motive ettiğini belirtmişlerdir. Ayrıca ‘‘yeni şeyler öğrenme fırsatı’’ ve ‘‘iş rotasyonu’’ konularında her iki kuşağın da benzer şekilde motive olduğu görülmüştür (Appelbaum ve diğerleri 2005: 11).

Smola ve Sutton (2002) çalışmasında kuşaklar arasında algılanan farklılıklar konusunda X kuşağının çalışma değerlerinin Bebek Patlaması kuşağının çalışma

değerlerinden çok farklı olarak X kuşağının örgütlere bağlılıklarının daha az ve "ben" merkezli olduğunu belirtmiştir. Bu kuşağın hızlı bir şekilde yükselmek istediğini ve işin onlar için Bebek Patlaması kuşağının hissettiği kadar önemli olmadığını belirtmiştir (Smola ve Sutton, 2002: 378). Ayrıca Westerman ve Yamamura'nın (2007) iş çevresinin uygunluğu konusunda kuşaksal tercihlere ilişkin araştırmasında; hedef odaklı bir iş çevresinin varlığının X kuşağının doyum ve mevcut işinde kalma niyeti üzerinde büyük etkiye sahip olacağı sonucuna ulaşılmıştır. İş ortamında ilişkisel uyumun varlığı Bebek Patlaması kuşağı için de aynı büyük etkiye sahiptir (Westerman ve Yamamura, 2007: 156).

X kuşağı üyeleri Bebek Patlaması kuşağı kadar marka bağımlısı değildirler. Yüksek fiyatlı mağazalar kadar indirimli mağazalardan da alışveriş yapmaktadırlar. Dolayısıyla bütün perakendeciler kaliteli ürün ve etkili müşteri hizmeti sağlamak zorundadırlar. Ayrıca X kuşağı üyeleri alışveriş yapmadan önce internetten alacakları ürün ve hizmetleri araştırmaktadırlar. Yakın zamanda "American Express" tarafından yapılan bir araştırmaya göre; yüksek gelir düzeyine sahip X kuşağı tüketicileri kıyafet, şarap ve güzellik ürünleri gibi lüks tüketim maddelerine Bebek Patlaması kuşağına oranla %18 daha fazla harcama yapmaktadır. Fakat Bebek Patlaması kuşağı bireyleri eserlerin orjinallerine sahip olmak, gerçek takılar almak ve yazlık ev edinmek gibi şeylere yatırım yaparken, X kuşağı bireyleri spor araba ve yat gibi daha lüks oyuncaklarla ilgilenmektedirler (Miller, 2009: 206).

ABD'de yerli ürün tüketimleri ile ilgili olarak "Alliance Data" tarafından ortaya çıkarılan istatistiklere göre X kuşağı Bebek Patlaması kuşağı kadar olmasa da "doğa dostu yeşil ürünlere" diğer kuşaklara göre daha fazla harcama yaptığı görülmüştür (Lager, 2008: 33).

X Kuşağı ve Bebek Patlaması kuşağı, Sessiz kuşağa göre değişime yatkınlık konusunda daha pozitif bir tutum sergilemektedir. Bebek Patlaması ve X kuşağı korumacılık değerine Sessiz Kuşağa göre daha fazla önem vermektedir (Egri ve Ralston, 2004: 217).

X kuşağının sahip olduğu biçimsel değerler ve inançlar Bebek Patlaması kuşağı ile tezatlık oluşturmaktadır. Bu kuşak (X) anne ve babası çalışan çocuklar olduklarından bağımsız ve kendilerine güvenmektedirler, X'lerin liderlik tanımı; yetenek eşitliğine dayanmaktadır. Kıdem, kişinin lider olmasını kanıtlayıcı bir

belirleyici değildir. Onlar “işkolik” olma mantığına direnç gösterirler, işyerinde daha az biçimsellik ve iş – yaşam dengesi istemektedirler (Lester ve diğerleri 2012: 344).

İşgücüne katılan bir sonraki kuşak olan X kuşağı kendinden önceki ilk iki kuşakla mukayese edildiğinde daha bağımsız bireyler olarak nitelendirilmektedir (Cennamo ve Gardner, 2008: 892-893). Ancak bağımsızlıklarından dolayı sadakatsiz olarak düşünülmektedirler ve kurumsal politikalara çok fazla özen göstermemektedirler (Kyles, 2005: 54). Bu kuşaktan çalışanların yer aldığı örgütler 1973 ve 1979 petrol krizlerinden dolayı ekonomik çöküş yaşamıştır (Stevens, 2010: 79). Dolayısıyla X kuşağı yetenek gelişimi ve verimliliğe daha çok önem vermeleri bakımından örgütlerden çok kendi kariyerlerine bağlılıkları ile ifade edilmektedir (Cennamo ve Gardner, 2008: 893).

Riordan ve arkadaşları (2003) çalışmalarında statü ve özgürlüğü içine alan bireysel çalışma değerleri konusunda önemli kuşak farklılıkları bulunduğunu ancak algılanan örgütsel değerlerde bu farklılıkların bulunamadığını belirtmişlerdir. Genç kuşakların yaşlı kuşaklara göre statü elde etmek için kariyer gelişiminde bulunabileceklerini ancak yaşlı kuşağın artık statü edinme çabasında olmadığını belirtmişlerdir. Genç kuşakların ise gelişim ve pazarlanabilirliklerini artırmaları bakımından statünün bir öncelik olduğunu düşünebileceklerini belirtmişlerdir (Riordan ve diğerleri 2003: 52-53). Genç kuşaklar, yaşlı kuşakların biçimsel yetki ve örgütsel yapıya Bebek Patlaması kuşağının belirttiğinden daha fazla önem verdiğine inanmaktadırlar. X’ler teknoloji, sosyal medya ve profesyonelliği Y kuşağı ve Bebek Patlaması kuşağının sahip olduğundan daha az önemsemektedirler. X kuşağı diğer iki kuşağa göre iş güvenliğini daha fazla önemsemektedir (Lester ve diğerleri 2012: 351).

1.3.3. Y Kuşağının Diğer Kuşaklarla Karşılaştırılması

Y kuşağı Bebek Patlaması kuşağının emekli olmaya başlaması ile son on yıldır işgücüne dahil olan en fazla popülasyona sahip kuşaktır. Çok sayıda organizasyon bu genç çalışan nüfusu çekmek, sürekli kılmak ve işe motive etmek konusunda belirli zorluklarla karşılaşmaktadır. Çoğu gazete, makale ve kitapta Y

kuşağı çalışanlarının önceki kuşak gruplarına göre farklı çalışma değerlerine sahip olduğu belirtilmiştir. Bu yayınlar Y kuşağı çalışanlarının X kuşağı ve Bebek Patlaması kuşağına göre daha yüksek ücret, sürekli geri bildirim talebi ve statü..gibi konularla daha yakından ilgili olduklarına değinmişlerdir (Steiner, 2007: 6; Sujansky, 2002: 15).

İşverenler günümüzün genç çalışanlarının aile, özgürlük ve hedefleri ile ilgili daha önceki genç çalışan kuşaktan çok farklı tutumları olan yeni bir kuşak geliştirdiğini anlamalıdır. Genel bir bakış açısı ile işverenler işyerinde helikopter ebeveynliğin Y kuşağının beraberinde getirdiği ve yaşamın her anında devam edecek olan aile katılımına yönelik yeni bir tutumun en son göstergesidir (Howe ve Strauss, 2008: 4).

Y kuşağı, X kuşağı ve Bebek Patlaması kuşağına göre özgürlükle ilgili konulara daha çok önem vermektedir. Bebek Patlaması kuşağı adanmışlık ve sıkı çalışma içeren geleneksel çalışma modellerine odaklanırken, Y kuşağı otonomi ve iş-yaşam dengesine daha fazla önem vermektedir (Smola ve Sutton, 2002: 378). Dolayısıyla genç kuşaklar özgürlük ve otonomi sağlayan işle ilgili ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda organizasyonu terk etmeye hazırdırlar (Cennamo ve Gardner, 2008: 903).

Y kuşağı üyesinin birçoğu ebeveynlerini bir otorite figürü olarak görmek yerine güvenilecek bir arkadaş veya kendisine yakın bir birey olarak görmektedir (Howe ve Strauss, 2008: 2).

Y kuşağı gençleri Bebek Patlaması ve X kuşağı bireylerinin aksine aileleri ile yaşamaktan keyif almaktadırlar. 2007 Associated Press anketi sonuçlarına göre gençlerin ve yetişkinlerin (%73) aileleri ile geçirdikleri zamanın kendilerini mutlu eden tek şey olduğunu belirtmiştir (Howe ve Strauss, 2008: 2). Bebek Patlaması kuşağının yaşam eğrilerinde görüldüğü gibi ailelerine yakınlık ve yetişkinliği erteleme arasında önemli bir fark söz konusudur. Bebek Patlaması kuşağı ailelerine karşı gelme ve yetişkin dünyasının standartlarını ve değerlerini kabul etmemenin bir biçimi olan yetişkin sorumluluklarını ertelemeye eğilimli bir kuşaktır. Eve dönen Y kuşakları ise tam tersini yapmaktadır, kendilerini ailelerine yakın hissetmekte, onların değerlerine saygı duymakta ve yetişkin standartlarına uyum sağlamak

amacıyla hayatlarında doğru bir başlangıç yapmak istemektedirler (Howe ve Strauss, 2008: 3).

Y kuşağı internet ile büyüyen ilk nesil olmaları bakımından elektronik işbirliğine önem vermektedirler. X kuşağına benzer şekilde en son teknoloji ile çalışmak istemektedirler. Uzaktan kumanda ile kontrol ve fareye tıklama yolu ile birlikte video çağında büyüdüğü için bilgiyi hemen asimile edebilmekte ve aynı anda birçok şeye odaklanabilmektedirler. X kuşağına göre çoklu görevleri başarma konusunda çok daha yeteneklidirler (Gürsoy vd, 2008: 453).

İşyerinde içsel ve dışsal motivasyon konusundaki kuşak farklılıklarına dair neredeyse yok denecek kadar az deneysel çalışma mevcut olmasına rağmen diğer iş değerleri arasındaki önemli farklılıklar üzerinde duran çalışmalar da mevcuttur. Wong ve arkadaşları (2008) çalışmasında orta ve üst düzey yöneticilerin bulunduğu işyerinde kuşaklar arasında kişilik ve motivasyon farklılıklarını kesitsel bir çalışma ile incelemişlerdir. Çalışma sonuçları incelendiğinde, X ve Y kuşaklarının Bebek Patlaması kuşağına göre başarı konusunda daha hırslı ve kariyer odaklı oldukları görülmüştür (Wong vd, 2008: 885). X ve Y kuşaklarının Bebek Patlaması kuşağına göre kişisel gelişim ile daha fazla motive olduğu, Y kuşağının Bebek Patlaması kuşağına göre daha samimi bir ortamda çalışma ile motive olduğu, X kuşağı ile karşılaştırıldığında ise Y kuşağının güç ile daha az motive olduğu bulunmuştur (Wong ve diğerleri 2008: 885). Y kuşağı çalışanlarının Bebek Patlaması kuşağına göre daha fazla iş birliği ve takım duygusu gerektiren işlerden keyif aldığı, samimi bir işyeri ortamını daha çok önemseydiği ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca Y kuşağı ile karşılaştırıldığında X kuşağı ve Bebek Patlaması kuşağının işyerinde diğer çalışanlar üzerinde hakimiyet kurma ve güç ile daha fazla motive olabileceklerini de belirtmişlerdir (Wong ve diğerleri 2008: 886-887).

Kuşakların kariyer ve kariyer başarıları hakkındaki görüşleri incelendiğinde aslında farklılıktan çok belirli bir noktaya kadar benzerlik bulunmaktadır. Dries ve arkadaşları (2008) çalışmalarında; çalışma yaşamında var olan dört kuşak (Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması, X ve Y) için sınırlı kariyer biçiminden, sürekli ve değişken kariyer biçimlerine doğru bir yönelimin olduğunu belirtmişlerdir. Verbruggen ve arkadaşları (2007) çalışmasında 957 katılımcıdan % 6'sının sınırsız bir kariyere sahip

olduğunu, % 60'ının ise halen sınırlı bir şekilde kariyerlerini sürdürdüklerini belirtmişlerdir (Dries ve diğerleri 2008: 920).

Twenge ve arkadaşları (2010) çalışmalarında yaş veya kariyer aşaması konularında kuşak farkını ortaya çıkarmanın en iyi yolu olan zaman gecikmesi verilerini kullanarak Y ve X kuşaklarının Bebek Patlaması kuşağına göre ücret, statü ve prestije daha çok önem verdiğini bulmuştur (Twenge ve diğerleri 2010: 1134). Wong ve arkadaşlarının diğer bulduğu sonuçlar; Y kuşağının diğer kuşak gruplarına göre kariyer gelişimi ve ilerleme konusunda daha fazla motive olduğuna yöneliktir (Wong ve diğerleri 2008: 887). Ayrıca De Hauw ve De Vos (2010) çalışmalarında Y kuşağının sadece kariyer gelişmesi ile ilgili yüksek beklentilere sahip olmadığını aynı zamanda işin içeriği, eğitim ve finansal ödüller gibi beklentilerinin de olduğunu belirtmişlerdir. Kariyer ilerlemesinde bu farklılıkların çalışma süresi ile ilişkilendirilmesi muhtemel bir varsayımdır (De Hauw ve De Vos, 2010: 294). Bu durum Bebek Patlaması kuşağının kariyerlerinin sonlarına gelmesi nedeniyle dolayısıyla ilerlemenin artık onlar için motive edici bir faktör olmaması ile açıklanabileceğini belirtmişlerdir (Wong ve diğerleri 2008: 887). Çünkü belirli bir kariyer seviyesine ulaşmış Bebek Patlaması kuşağı için kariyer merdivenlerini tırmanmak yeterince önem arz etmese de bu durum kariyerlerinin henüz başında olan Y kuşağı için yeterince önemsenmektedir (De Hauw ve De Vos, 2010: 294).

Shea (2012)'nin içsel ve dışsal motivasyon konusunda kuşak farklılıklarını ele alan çalışmasının bulgularına göre Y kuşağı Bebek Patlaması kuşağına göre içsel olarak daha az, dışsal olarak daha fazla motive olmaktadır. Genç çalışanlar özellikle Bebek Patlaması kuşağı ile kıyaslandığı zaman tanınma ve ödüllendirilme gibi fırsat tanıyan işler ile daha fazla motive olmaktadır. Y kuşağı X kuşağına göre aynı durum düşünüldüğünde hipotezler kuşaklar arasında içsel zevk alma ve dışsal ödüllendiriciler bakımından hiçbir farkın olmaması bakımından kısmen desteklenmiştir. X kuşağının daha az içsel ve daha çok dışsal olarak motive olduğunu tahmin eden hipotezler iki kuşağın sadece içsel meydan okuma ve başlıca dışsal ölçek konusunda birbirinden farklı olması nedeniyle çok az destek görebilmiştir. (Shea, 2012: 32).

Gücün gösterimi örgütlerde önemli bir çıkarımdır. McCready (2010) çalışmasında Amerika'da yöneticilik ve yönetimdeki kuşaksal konuları

değerlendirerek Y kuşağı ve önceki kuşaklar arasındaki farklılıkları incelemiş ve bu farklılıkların kuşaksal değerlerle daha az ilişkili olduğunu ve etkilenen değerlerin teknoloji ve bilgi çağı ile daha yakından ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (McCready, 2011: 13).

X kuşağı gibi Y kuşağı üyeleri de çok sadık değildir. “Bugün var, yarın yok” anlayışı ile hareket etmektedirler. Sürekli iş değiştiren X kuşağının aksine Milenyum kuşağı bireyleri bütün olarak kariyer değişikliği yapma ya da kariyerlerinde paralel olarak ilerleme eğilimindedir. Bir yandan kariyerlerinde ilerlemek için gerekli eğitimi alırlarken aynı zamanda farklı bir sektörde de çalışabilmektedirler. (Gürsoy ve diğerleri 2008: 453). Y kuşağı Bebek Patlaması kuşağına oranla üç kat daha fazla iş değiştirmeye eğilimlidirler. Bu kuşak grubunda her 4 kişiden 1’i yıl içerisinde en az bir defa iş değiştirmektedir (McCrindle, 2006: 6). Bunun nedenlerinden biri Y kuşağının doğaya göre hareket etmemeleri dolayısıyla tatmin olmadıkları yerde çalışmamalarıdır. Henüz genç bireyler olmaları nedeniyle ipotek, ödemeler, çocuk yetiştirme sorumluluğu gibi X kuşağında mevcut olan sorumluluklar onlarda yoktur. En büyük giderleri kira ve diğer ödemelerdir (Gürsoy ve diğerleri 2008: 453). Bu büyük değişim Y kuşağı için bir eksiklik olarak yorumlanmaktadır ancak bu ne sadakat eksikliği ne de zayıf etiktir, bu sadece değişen zamana ayak uydurmadır. İş güvencesinin çok düşük olduğu rekabetçi bir çevre de var olduklarından iş dünyasının yeni kurallarını kendileri belirlemektedir (McCrindle, 2006: 7).

Y kuşağı çalışanı işi, sona ulaştıran bir araç olarak görürken Sessiz kuşak için iş bir zorunluluk niteliğindedir. (Twenge ve Campbell, 2008: 866). Y kuşağı esnek çalışma saatleri tercih etmeleri bakımından X kuşağı ile benzerlik göstermektedir. Öncelikleri arkadaşları ve aileleridir. Çok hırslı çalışanlardır ancak Bebek Patlaması kuşağı gibi iş-kolik değillerdir (Gürsoy vd, 2008: 453). İş ve eğlenceyi bir araya getiren çalışma ortamlarına karşı olan Bebek Patlaması kuşağı ve zevkli bir işyeri konusunda kayıtsız olan X kuşağının aksine Milenyum kuşağı böyle bir iş ortamını faydadan ziyade bir gereksinim olarak görmektedir (Lamm ve Meeks, 2009: 617).

Milenyum kuşağı, organizasyonlarını kendi içerisinde olmasa da sona ulaşmak için bir araç olarak gördükleri için zevkli bir çalışma ortamı onların organizasyona karşı bakış açılarını da geliştirmektedir. Y kuşağı esnek, eğlenceli ve takım (grup) odaklı bireylerdir (Lamm ve Meeks, 2009: 617). Bu kuşak işbirlikçi ve

katılımcı bir çalışma tarzını tercih ederken bireysel çalışma tarzı olan Sessiz kuşakla çalıştıkları ortamda gerilimler de söz konusu olabilmektedir (Haynes, 2011: 100).

Ülkemizde yapılan kuşaklararası farklılıklarla ilgili araştırmalardan birisi de Hatice Toruntay'ın 2011 yılında yaptığı çalışmadır.

Toruntay (2011) çalışmasında ülkemizdeki kuşaklararası farklılıkları özel sektörde çalışan bireyler üzerinde takım rolleri açısından incelemiştir. Araştırma konusunu oluşturan X ve Y kuşağı ile aynı zamanda Belbin'in Takım Rollerini envanterinde yer alan takım rolleri araştırmanın değişkenlerini oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda X ve Y Kuşağı çalışanlarının aynı rol ya da aynı rol grubunda olan rolleri tercih ettikleri; birbirleri ile çatışma yaratabilecek rolleri tercih etmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. X ve Y Kuşağı çalışanlarının, takım içindeki davranışlarının benzerlikler gösterdiği ve birbirleri ile çatışmaya neden olabilecek rolleri ve bu rollerin gerektirdiği davranışları sergilemekten kaçındıkları görülmüştür. Toruntay çalışmasında takımı oluşturan üyelerin yaşlarına ve kuşaklarına bakılmaksızın takımın kurulabileceğini ve takım üyeleri hangi yaşta olurlarsa olsunlar aynı amaç için birbirlerine bağlı hareket edebileceklerini ifade etmiştir (Toruntay, 2011: 88-89-98).

Y kuşağının diğer kuşaklarla karşılaştırılmasına yardımcı olacak birkaç istatistiki bilgi incelenecek olursa;

- İşgücüne katılımın 1930 ve 40'lı yıllardaki katılımdan sonraki en fazla olduğu orandır (McCrindle, 2006: 12).
- Şimdiye kadar olan en sistematik, eğitilmiş kuşaktır. Lise mezuniyet oranı %77'dir (McCrindle, 2006: 12).
- Y kuşağının %21'i şu anki işlerini bir iş bulma kurumundan bulmuşlardır. %21'i internet iş forumları üzerinden işe başlamıştır. Sadece %3'lük bir kesim işini şirketin internet sitesi üzerinden edinmiştir. Görülüyor ki Y kuşağı için internet çok önemlidir. İş olanakları ve işveren bölümünü internet sitesi üzerinden bulmak kolay olmadığında, kurumların onlar için önemi azalmaktadır (McCrindle, 2006: 16).
- %79'u kariyer gelişimleri sırasında sunulacak eğitim fırsatlarının kendileri için çok önemli olduğunu söylemiştir. Dahası, bu eğitimin üretkenlik ve işte süreklilik için etkin olduğunu belirtenlerin oranı %89,6'dır (McCrindle, 2006: 21).

Ayrıca diğer bazı karşılaştırmalar Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Y Kuşığı ve Bebek Patlaması Kuşağına Ait Bazı İstatistikî Karşılaştırma

	Y Kuşığı	Bebek Patlaması Kuşığı
Büyük şirketlerde çalışma tercihleri	% 38	%27
Kısa sürede terfî isteği	% 86	% 70
Yaptıkları işi kolay olarak görmeleri	% 52	% 43

Kaynak: McCrindle, 2006

Fox (2011)'e göre Y kuşağı X kuşağı yöneticilerinin tükenmiş, sinirli, gergin, ilgisiz olduğunu, bilgilerini kendisine saklayıp paylaşmadığını düşünmektedir. X kuşağı üyeleri, kendine güvenen, her şeyi yapabilecek düzeyde ve yardımlaşmayı sevmeyen bireyler olarak kendilerini gördüklerini, mentorluk becerisine yeterince sahip olamadıkları için gelecek kuşaklara mentorluk etmek ve onlara işi öğretmek konusunda isteksiz olduklarını söylemiştir (<http://search.proquest.com/docview/864889935?accountid=10527>, 01.06.2013).

Evenson (2007) çalışmasında çoğu Y kuşağı üyesinin düşük ücretli sıradan pozisyonlarda çalışma konusunda hazırlıksız olduğunu ortaya çıkarmıştır. Y kuşağının, kendi görev ve sorumluluklarını yerine getiren ve genç kuşakların da bu şekilde davranmasını bekleyen X kuşağından farklı olarak anında iş tatmini ve tanınma istediğini belirtmiştir (Evenson, 2007: 33).

Daha genç çalışanlar arasındaki önemli bir fark da onların başarıyı arama yoluyla ilgilidir. Genç çalışanlar mesleklerine bağlıdır, fakat önceki kuşaklarda yer alan bir işverene kıyasla bu bağlılık çok fazla olmadığından bu sadakat eksikliği kimi zaman çalışma isteği eksikliğiyle karıştırılmaktadır. Genç çalışanlar her zaman bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olan, tecrübelerini onların ilerleyebilmesi için kullanmalarına izin veren yöneticilere karşı pozitif bir tutum sergilemektedirler (Dorman, 2005: 4).

Y kuşağı, X kuşağı ve Bebek Patlaması kuşağına göre daha düşük devir hızı niyetine sahip olmasına rağmen daha yüksek devir hızı oranına sahiptir (Dudley ve diğerleri 2007: 4). Özellikle işgücü devir hızı ile ilgili tartışmalı bulgular daha fazla araştırma yapılması gerektiğini gözler önüne sermektedir (Kowske ve diğerleri 2010: 268).

Hart ve diğerleri (2003) tarafından Avustralya’da yapılan kapsamlı bir çalışmada liderlik modelleri, örgütsel iklim, işe yönelik tutum ve bağlılık duygusuna verilen önem gibi konuların X ve Bebek Patlaması kuşağı çalışanlarda benzer önem seviyesine sahip olduğu bulunmuştur (Macky ve diğerleri 2008: 858).

Dört kuşak da geribildirim kavramına farklı bir açıdan yaklaşmaktadır. Sessiz Kuşak “olumsuz geribildirim almaktansa hiç geribildirim almamak daha iyidir” anlayışına sahip iken Bebek Patlaması kuşağı yıllık gözden geçirme işlemini keşfettiklerinden sürekli hangi seviyede olduklarını hatırlatacak bir kontrol mekanizmasına ihtiyaç duymaktadırlar. Bilgi ve gelişmekte olan teknolojiyle ilgili soru yağmuruyla çevrelenmiş olan X ve Y kuşağı hızlı sonuç veren şeylerin olduğu bir kültürde yetiştirildiklerinden hızlı ve filtrelenmemiş geribildirim talep etmektedirler (Dalton, 2000: 4; Sedrak ve diğerleri 2011: 34).

Kuşaklar iş arama yöntemleri açısından da farklılık göstermektedir. Bebek Patlaması kuşağı iş arama metodu olarak geleneksel yöntemleri (gazete ve dergi, posta vb) tercih ederken, X ve Y kuşağı internet aracılığı ile bu gereksinimlerini gidermektedirler (Sedrak ve diğerleri 2011: 34). Dolayısıyla çoğu örgütün işe alım süreçlerini yeniden gözden geçirme gereksinimi ortaya çıkacaktır (Sedrak ve diğerleri 2011: 35).

Eğitim biçimleri de kuşaklar arası farklılıklar göstermektedir. X ve Y kuşağı sürekli öğrenmelerini sağlayacak eğitim biçimlerini tercih ederken, Bebek Patlaması kuşağı daha çok sınıflarda, geleneksel eğitim tarzına uygun bir tempoda eğitim görmeyi tercih etmektedirler (Sedrak ve diğerleri 2011: 35). Y kuşağı pazarlanabilir becerilerini oluşturmak ve sürdürebilmek için eğitimin ve sürekli öğrenmenin önemini sıklıkla vurgulamaktadır. Bu durum diğer kuşaklarda hiç algılanamamaktadır (Lester ve diğerleri 2012: 351).

Yukarıda bahsedildiği gibi kuşakların işe yönelik, kariyer, ödüllendirici tercihleri, onları motive eden faktörler, geribildirim tercihleri, eğitim ve iş arama

yöntemleri gibi konularda bazen birbirine benzeyen, çoğu zaman da farklılaşan tercihleri söz konusudur. İşgücünde uzun zamandır mevcut olan X kuşağı ile iş gücüne yeni katılan Y kuşaklarının birçok hususta benzer eğilimlere sahip olduğu görülürken, bu kuşakların Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması kuşağı ile oldukça farklılaşan yönleri olduğu açıkça görülmüştür.

Tablo 5'te her bir kuşağın çeşitli karakteristikleri ve farklılaşan yönleri özet bir şekilde açıklanmıştır.

Tablo 5: Her Kuşağın Karakteristiği

Bebek Patlaması kuşağı • Çalışmak için yaşamaktadırlar. • İşyerinde otorite ve hiyerarşiye saygılıdırlar. • Sorumluluk içinde yaşarlar. X kuşağı • Anlık doyum beklemektedirler. • Yaşamak için çalışmaktadırlar. • Yalnız savaşçı kimliği ile tanınırlar. Y kuşağı • Ne kadar fazla olursa o kadar iyi mantığına sahiptirler. • Kurallar çiğnenmek için vardır. • Bugün burada yarın başka yerde anlayışı hakimdir. • "Yapılacak yöntemi göster" anlayışı mevcuttur.
--

Kaynak: Gürsoy ve diğerleri 2008: 451

Tablo 5’de görüldüğü gibi Bebek Patlaması kuşağı çalışmak için yaşamakta, işyerinde otorite ve hiyerarşiye değer vermektedir. Bu, Bebek Patlaması kuşağının geleneksel anlamda otorite ve hiyerarşiye saygı duyulan bir ortamda büyümeleri ile açıklanabilmektedir. Onlar için statüler bazında çalışmak bir onurdur. Bebek Patlaması kuşağı yükselme ve ödül konusunda isteklidirler. Örgütlerine ve işverenlerine fazlasıyla da bağlıdırlar. Kıdem onlar için erdemden önce gelir. Şirkete duydukları sadakatin kıdeme bağlı yükselme ile ödüllendirilmesini beklemektedirler (Gürsoy ve diğerleri 2008: 451). Bu kuşak yeni yöntemler öğrenme konusunda isteksizdirler. Kurallara uygun davranırlar ve değişime karşı direnç gösterirler çünkü alışılmış yol ve yöntemlerini değiştirmek istememektedirler. Çok detaycıdırlar ve mevcut deneyimlerini kullanmak isterler. Çoklu görev konusunda yeterince becerikli değildirler. Gelişme ihtiyacı duymadıkları için çoklu görev becerisi geliştirmezler. Genç çalışanları dağınık ve özensiz olarak nitelendirmektedirler (Gürsoy ve diğerleri 2008: 452).

Teknolojik anlamda yeterli beceri düzeyine sahip değildirler. Bilgisayar onlar için önemsizdir ve bilgisayarla ilgilenmek onlara göre bireysel bir savaştan farksızdır. Farklı ya da yeni bir şey denemeleri istendiğinde çok detaylı spesifik yönler tercih etmektedirler (Gürsoy ve diğerleri 2008: 452).

Tablo 5’de görüldüğü gibi X kuşağı anlık doyum istemektedir, yaşamak için çalışmaktadırlar. Bebek Patlaması kuşağının aksine X kuşağı sabırsızdır. Kıdem onlar için önemsizdir. Bebek Patlaması kuşağı gibi çalıştıkları örgütlere bağlıdırlar fakat örgüte olan bağlılığın işleri için garanti olmadığını önceden bu konuda tecrübe edinen ebeveynlerinden öğrenmişlerdir. Mesai gerektiren işlerden uzak dururlar, uzun saatler çalışmaktan hoşlanmamaktadırlar. İş ve aile yaşamlarını ayrı tutmaktadırlar. Bebek Patlaması kuşağının aksine teknoloji konusunda beceriklidirler ve teknolojiye saygı duymaktadırlar. Onlar için en iyi çalışma ortamı en güncel teknolojik imkanı sağlayan ve onlara işyerinde otonomi sağlayan iş ortamlarıdır çünkü kendi yaptıklarından sorumlu olmak istemektedirler. Bebek Patlaması kuşağına göre çoklu görev konusunda iyidirler, şirketin eş zamanlı projelerinde görev almak istemektedirler (Gürsoy ve diğerleri 2008: 452).

Görüldüğü gibi çalışma yaşamında kuşaklar arasındaki mevcut farklılıklar minimum düzeye indirgenmelidir. Bebek Patlaması ve X kuşakları işgücüne yeni

katılan Y kuşağı ile uyum sağlamak için çabalamalı, Y kuşağı ise daha yaşlı kuşaklar ile çalışmayı öğrenmelidir. Bu özellikle yaşça büyük çalışanlardan oluşan takımlar kuracak genç yöneticiler için önemli bir olgu niteliğindedir (McCrindle, 2006: 6).

Çok kuşaklı bir takım çalışması iyi bir işlev gösterdiği zaman bütün organizasyon tarafından elde edilen bazı faydalar söz konusu olmaktadır. Pozitif çalışma kültürü; işe alımın artması, personeli elde tutma çabalarının artması ve verimliliğin artması gibi olumlu işletme başarılarına yol açabilir (Murphy, 2007: 6):

Ayrıca farklı kuşaktan takım çalışmasının diğer faydaları şunlardır;

1. Takım tüm yaş gruplarından vasıflı elemanları işe alabilir ve onları elinde tutabilir.
2. Takım daha esnek olur.
3. Takım üyeleri çok kuşaklı bir pazarı yansıttığı için daha büyük bir pazar payı elde edip onu koruyabilir.
4. Kararlar çoklu bakış açısı ile alındığından daha güçlü olur.
5. Takım daha yenilikçi ve yaratıcı olur.

1.4. KUŞAK ÇATIŞMALARINI ORTADAN KALDIRMA VE KUŞAKLARI YÖNETME STRATEJİLERİ

Her örgüt kuşaksal çeşitliliğe sahiptir Çünkü aynı kuşak insanlar aynı tarihsel geçmişe, benzer kültür birikimine ve dünya görüşüne sahiptirler. Bu da bir kuşağı diğerinden farklılaştırmaktadır. Bu normal durum, kuşakların iş yapma biçimlerini, değerlerini, beklentilerini ve başarı ölçütlerini etkilemektedir (Alexander ve Alexander, 2005: 4). Günümüzde işyerlerinde dört farklı kuşaktan (Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X ve Y Kuşağı) çalışanlar mevcuttur (Meier ve diğerleri 2010: 75). Örgütlerin kuşaksal dinamiklerin etkisini anlayabilmesi kültürler arası ilişkilerin ve yönetim uygulamalarını farkına varmasını gerektirmektedir (Alexander ve Alexander, 2005: 4). Her birinin farklı özellikleri, değerleri ve hedefleri olan bu kadar farklı yaş grupları arasında birlik ortamı oluşturmak isteyen yöneticiler için büyük zorluk oluşturmaktadır (Meier ve diğerleri 2010: 75). Kuşak farklılıkları gerilim, çatışma, moral ve motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz durumlara yol

açabilmektedir. Lee Hecht Harrison tarafından yapılan bir ankete göre örgütlerde çalışanların yüzde altmışından fazlası kuşaklar arası çatışma yaşamaktadır (Murphy, 2007: 3). Her bir kuşağın birbirini anlamadaki yetersizliği, iş ortamında işbirliğini sağlamak için sarfedilen çabaların olumsuz etkilenmesine ve kültürel açıdan çatışmalara neden olmaktadır (Simons, 2009: 16). Artley ve Macon (2009)'a göre işyerlerindeki bu tür çatışmalar moral, motivasyon ve karlılığın azalmasına, çalışan devir hızının artmasına neden olmaktadır (Artley ve Macon, 2009: 92). Ancak bu büyük farklılıklar artan yaratıcılık, verimlilik ve işletme başarısı için pozitif bir ortam hazırlayabilmektedir (Murphy, 2007: 3).

Çoklu kuşaktan oluşan bir kadronun sahip olduğu eşsiz karakterleri proaktif bir şekilde yönetmek gerekmektedir (Aldisert, 1999: 39). Kariyer Stratejileri Genel Müdürü Marilyn M. Kennedy örgütler tarafından kuşak farklılıklarıyla ilgili olarak gerekli düzenlemelerin yapılmamasının personel devir hızını artırdığını belirtmiştir. Ayrıca Kennedy örgütlerin kuşak farklılıklarına uyum sağlaması için yönetim biçimlerinde düzenlemeler yapılması gerektiğini belirtmektedir (Cole-Gomolski, 1998: 41). Bu yüzden bu farklılıkların pozitif tutuma dayalı olarak anlaşılması ve her çalışanın işyerine taşıdığı zorluklar için onlara zaman tanınması bu olumsuzlukların üstesinden gelinmesi ve pozitif bir çalışma ortamı yaratılmasında etkili olabilmektedir (Gürsoy ve diğerleri 2008: 454). Bunu başarmak için ise ilgi alanları ortak bireyler aynı kuruluştaki bir araya gelerek hedeflere ulaşılmasını sağlayacak birlikteliğin oluşturulması gerekmektedir (Bujak, 2009: 83). Geleneksel katı dikey organizasyon yapısı birçok problemi beraberinde getirmektedir. Farklı kuşaklardan oluşan işgücünü başarılı bir şekilde yönetebilmek için yöneticiler kuşaksal farklılıkları kabul etmeli ve kuşakların ihtiyaçlarını karşılamaya adapte olabilmek için çaba göstermelidirler (Simons, 2009: 23). Tüm çalışanlara yönelik pozitif bir çalışma ortamı yaratmaya çabalayan yöneticiler her kuşağın bu farklı özellikleriyle nasıl mücadele edileceğini öğrenmelidirler. Çünkü her kuşak kendi iş yapma biçiminin ve düşünce tarzının en iyisi olduğunu düşünme eğilimindedir (Meier ve diğerleri 2010: 75).

Örgütler kuşakların kendi dönemlerinin sosyal, ekonomik ve politik koşullarından etkilendiğinin farkına vararak kuşakların birbirini belirli olumsuz etiketlemeleri sebebiyle çatışmaya sebep olabilecek çeşitli olumsuz durumları açık

bir iletişimle giderebilir (Simons, 2009: 16). Ayrıca kuşaklar arasındaki çatışmanın nedeni iletişim biçimleri olabilmektedir. Gelenekçi Kuşak ve Bebek Patlaması kuşağı yüz yüze ve telefonla iletişimi tercih ederken, X ve Y kuşağı e-posta ve cep telefonu iletişimini tercih etmektedir (Glass, 2007: 100-101). İletişim biçimlerindeki bu farklılık her geçen gün takım çalışması oluşturmada ve gerçekleştirilecek faaliyetlerde zorluklara neden olmaktadır (Artley ve Macon, 2009: 32). Simons (2009) çalışmasında ödül sistemleri oluşturularak, kuşaklara göre yönetim becerileri kazanılarak ve farklı kuşakların temel yeteneklerinden yararlanılarak bu çatışmaların minimize edilebileceğini belirtmiştir (Simons, 2009: 16).

Jimenez (2009) çalışmasında davranış ile ilişkilendirdiği “kuşaksal yetenek” kavramından bahsetmiştir ki bu kavram iletişim araçlarını kullanarak çatışmaları minimize etmek, temel yetenekleri elde tutmak için ileri derece insan kaynakları yönetimi uygulamalarına başvurmak ve iş yaşam stratejilerinden yararlanılarak verimliliği, kişisel ve profesyonel gelişimi artırmak gibi bu dört kuşağın ihtiyaçlarıyla ilgilenilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Solomon ve Kapoor, 2011: 314).

Örgütlerde iş gücünün büyük bir kısmını Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı oluşturduğu için bu kuşaklar arasındaki çatışmaları minimum düzeye indirilebilmesi stratejiler geliştirilmesine bağlıdır. Bebek Patlaması kuşağının gün geçtikçe artarak emekli olması ile birlikte organizasyonlar için kalifiye çalışanı örgüte çekme, örgütlerde tutma.. gibi insan kaynakları uygulamaları önemli hale gelmektedir (Deloitte, 2006: 13-14). X kuşağı yönetim kademelerine yavaş yavaş ilerlemekte ve Bebek Patlaması kuşağının yöneticisi olmaktadır ki bu durum ekstra çatışma ortamlarının oluşmasına neden olmaktadır. Şirketler daha iyi iş ilişkisi kurabilmek için Bebek Patlaması ve X kuşağı tarafından uygulanabilecek stratejiler geliştirmelidir (<http://www.uwex.edu/ces/news/cenews.cfm?ID=1316>, 15.07.2013).

Hiyerarşik yönetim biçimi ve mevcut liderlik tarzları genç çalışan kuşak ile beraber etkinliğini yitirmektedir. İşyeri politikaları ve liderlik yaklaşımlarının bir iş-yaşam dengesi oluşturabilmesi için çalışanların kuşak değerlerinin kapsamı, tanınması ve uyumu ile ilgili konularda esnek olunmasını gerektirmektedir (Deloitte, 2006: 13-14). Liderlerin kuşak çatışmasını ortadan kaldırma yollarından biri farklı

kuşaktan çalışanlar için destekleyici bir çalışma ortamı yaratabilme kapasitesidir (Gürsoy ve diğerleri 2008: 454).

Farklı kuşaktan bireylerin aralarında yakınlık oluşturmaları gruplar arasında gerilimi azaltırken, birbirlerine karşı pozitif tutum geliştirmelerini sağlamaktadır (Emerson vd, 2002: 758; Feld, 1982: 797). Ayrıca başka bir grubun (kuşağın) üyesini arkadaş olarak görmek de olumsuz hislerin azalmasına ve gruplar arası daha pozitif tutumların sergilenmesine neden olur (Wright ve diğerleri 1997: 73). Diğer kuşakların üyeleri ile işbirlikçi bir etkileşim kurma farklı kuşaklar ile etkileşimde olmayı gerektirmektedir. Düzenli bir kuşaksal entegrasyon sağlanması hem örgüt hem de çalışanlar için faydalı olacaktır. Gürsoy ve arkadaşları (2008) çalışmalarında işyerlerinde kuşaksal entegrasyonu sağlamak için işyerlerinin çalışan için zevkli hale getirilmesi gerektiğini böylece verimlilikte artış, personeli daha kolay elde tutma ve daha yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi gibi olumlu sonuçlara neden olacağını önermişlerdir (Gürsoy ve diğerleri 2008: 455).

Örgütün önemli değerlerinin açıkça sıralanması, vizyonun açık ve net bir şekilde ifade edilmesi, bir bireyin ilerleyebilmesi için kararların nasıl verileceğini değerlendirebilmesi ve başarılı olmasının temel şartıdır. Bu değerler yönetilerek (örgütün vizyonu ve değer hiyerarşisi açıkça ifade edilerek) birbirine bağımlı ve anlamlı bir amaca yönelik sonuçlara ulaşmak için yetkili, ortak düşünceye sahip bireyler bir araya getirilebilir (Bujak, 2009: 83).

Yöneticiler genç kuşak çalışanların oluşturduğu işgücünü yönetirken öncelikle onlarla ilgili önyargılarını kontrol etmelidirler. Çünkü farklılıkların merkezine inmek bir çalışanın diğerine karşı belirli bir davranış biçiminin anlaşılmasına ve tanımlanmasına yardımcı olabilmektir (Aker, 2009: 46).

Wagner (2007) çalışmasında yöneticilerin kuşakları ayırma eğiliminde olmaması gerektiğini ısrarla vurgulamıştır. Yöneticilerin kuşakların güçlü yönlerini geliştirebilmesi için onlara fırsatlar sunması gerektiğini, hatta bilinçli bir şekilde farklı kuşaktan bireylere sahip takımlar oluşturularak bu bireylere çeşitli yetenekler kazandırılması gerektiğini vurgulamıştır (Wagner, 2007: 35). Birçok şirket malzeme eğitimi veya bilgi yönetim sistemleri oluşturarak çalışanlarının yönetsel beceri boşluklarını gidermeye çalışmaktadır (Cole- Gomolski, 1998: 42).

1.4.1. Bebek Patlaması ve Sessiz (Gelenekçi) Kuşağı Yönetme Stratejileri

Çalışma yaşamında uzun süreden beri var olan Sessiz kuşak üyeleri tecrübelerine saygı duyulmasını ister, bu tecrübelerin şirket için önemli olduğu ve onların bu azim ve sabırları ödüle layık görüldüğü zaman bu kuşak daha iyi yönetilebilir. Bu kuşak geçmiş deneyimleri ile ilgili bilgilerini paylaşması konusunda teşvik edilmelidir. Geleneksel öğrenme tarzları ile uyumlu olacak eğitimler verilmelidir (<http://www.govexec.com/magazine/2001/09/talkin-bout-four-generations/9753/>, 15.07.2013). Bu kuşaktan bireyler örgüt içinde bir eğitmen olarak görülmelidir. Emekli oldukları zaman yarı zamanlı takım lideri ve koçlar olarak onlardan yararlanılmalıdır (Martin ve Tulgan, 2004'den aktaran Eisner, 2005: 10).

Bebek Patlaması kuşağının katkılarından dolayı takdire değer olmasını anlamak önemlidir. Bu yüzden şirketlerin onların farkındalığını, ödüllendirilmesini ve kendilerine saygı duyulmasını sağlayacak imkanlar yaratması gerekmektedir. Örgüt stratejisi ile ilgili danışma ve kendileri için önemli olarak görülen konulara değinmeleri için fırsatlar sunulması örnek olarak gösterilebilir. Bu basit stratejiler onlara şirketin bir parçası olma hissini verecek, örgütsel bağlılıklarını artıracak ve sonuç olarak örgütsel ilerleme kaydedilecektir (Gürsoy ve diğerleri 2008: 455).

Bebek Patlaması kuşağı beklenti ve yöntemleri dikte eden otoriter bir tutum sergilemekten ziyade işleri kolay hale getiren koçlar olması konusunda teşvik edilmelidir. Onlara esneklik, yetkinlik ve saygı konusunda daha ayrıcalıklı yaklaşılmalıdır. Ayrıca Bebek Patlaması kuşağı için gelişme ve uzlaşmaya dayalı bir liderlik tarzı önerilmektedir. Katılım ve bağlılık, meslektaş dayanışmasının olduğu bir ortam yaratılmasında önemlidir (Hammil, 2005'ten aktaran Crampton ve Hodge, 2007: 19). Hem Sessiz kuşak hem Bebek Patlaması kuşağı otoriteye saygı duydukları için hiyerarşiye dayalı liderlik yaklaşımları bu iki kuşağı yönetmek için tavsiye edilmektedir (Crampton ve Hodge, 2007: 19).

Saygı ve itibara önem veren Bebek Patlaması kuşağı için şirketler, bu kuşağın diğer kuşaklara yardım ederken ve eğitim verirken onların saygı kazanmasını sağlayabilecek programlar geliştirmelidirler (Gürsoy ve diğerleri 2008: 455).

1.4.2. X Kuşağını Yönetmek İçin Stratejiler

Geleneksel yönetim anlayışı X kuşağını yönetmek için önerilmemektedir. Kişiler arası yetersiz becerilerle beraber teknoloji yoluyla anlık büyüme konusunda saygı ve odaklanma eksikliği X kuşağını yönetmek için stratejiler oluştururken göz önüne alınmalıdır. Büyük örgütsel değişimlere vurgu, her günün sonunda bir öğrenme envanteri teşvik etme ve eğitimin önemine vurgu bu kuşağı yönetmek için gerekli önerilerdir (Crampton ve Hodge, 2007: 19). Genç kuşakları elde tutma örgütlerin teknolojik yatırımları ile çok yakından ilişkilidir. Genç kuşak ile iletişime geçmenin en iyi yolu internet ve e-posta olmaktadır. Dolayısı ile Bebek Patlaması kuşağı yüz yüze iletişimi gerektiren konuları toplantıya saklamalı ve kısa ve öz bir şekil gerektiren konularda e-posta iletişimi tercih etmelidirler (Gürsoy ve diğerleri 2008: 456).

Bebek Patlaması kuşağı genç kuşak çalışanlara mentorluk yaparak işyerindeki çatışmalar önlenabilir. Bu durum, genç çalışanların rol model sahibi olamama ve yeterli eğitim alamama hususundaki şikayetlerini de çözebilir. Uzun vadede mentorluk programı her bir kuşaktan çalışan ve yöneticilerin birbirini daha iyi tanıması ve anlaması için bir ortam ve imkan sağlayabilmesi açısından kuşaklar arasındaki gerilimi azaltabilir (Gürsoy ve diğerleri 2008: 455). Böylece genç çalışanlar tecrübeli çalışanlardan örgüt ve sosyal iletişim hakkında pek çok şey öğrenebilmekte ayrıca bu tecrübeli çalışanlar da genç kuşaklardan teknoloji ve uygulanması ile ilgili hususlarda bilgi edinebilmektedirler (Aker, 2009: 48).

Kuşaklar arasında karşılıklı bu saygı ve anlayış, herkes için daha iyi bir çalışma ortamı oluşturacaktır. Bebek Patlaması kuşağı genç kuşaktan çalışanlar ile ilgilenirken genç kuşakların yaşamak için çalıştığını ve daha sağlıklı bir iş-yaşam dengesine değer verdiğini bilmelidirler. Esnek ve dengeli programlar X kuşağı için en uygun çalışma biçimi olarak görülebilir. Bebek Patlaması kuşağı yöneticisinin yapacağı en büyük hatalardan biri X ve Milenyum kuşağını yakından kontrol etmektir. Genç kuşağı işlerini tamamlaması konusunda motive etmenin yolu amaçlara yönelik açık bir şekilde iletişim ve bu amaçların gerçekleşmesi için gerekli otonominin ve kaynakların sağlanmasıdır (Gürsoy ve diğerleri 2008: 455).

Faydalı olmayacak birkaç stratejiden bahsetmek gerekirse bunlar; (Crampton ve Hodge, 2007: 19):

- Korkuya dayalı yönetim
- Yetersiz zaman yönetimi
- Mikro yönetim
- Dolaylı iletişim
- Göz ardı edilen fikirler ve düşünceler
- Sözde bağlılığın yaygın olması
- Yetersiz geri bildirim ve düzenli performans değerlendirme hataları
- Yeterli eğitim düzeyi olmayan bireylerin işe alınması
- Düzensiz dağınık ve kirli iş yerleri
- Sorgulamama
- Otoriter davranış biçimleri
- Kabul edilemez personel davranışları

Bebek Patlaması kuşağı genç kuşakların olumlu geri bildirim ve övgüye sürekli ihtiyaç halinde olduğunu unutmamalıdır. Bu yüzden bu kuşak yöneticiler genç kuşakları değerlendirmek için yeterli derecede zaman harcamalı, onlara sürekli yapıcı geri bildirim ve övgü sunmalıdır (Gürsoy ve diğerleri 2008: 455). Yöneticilerin çoğu X kuşağı üyesinde mevcut olan bağımsızlık ve şüphecilik konusunda hassas olmalıdır. İletişim ve esneklik bu kuşak için kilit faktör olarak görülmektedir. Bu kuşağın teknoloji ve bilgisayar kullanan ilk kuşak olduğunun unutulmaması gerekmektedir. X kuşağı bilgiye değer vermekte ve fazla iletişimden hoşlanmamaktadır. Yöneticilerin daha etkili olabilmesi için X kuşağına yönelik sürekli geri bildirim önerilmektedir (Crampton ve Hodge, 2007: 20).

Öte yandan X kuşağını yönetmek için önerilen stratejiler de şu şekildedir:

- Takım yönetimi
- Çeşitlilik
- Keşif
- Deney
- Düşünceye verilen önem
- Takım ve birey bilinci

- Öz geçmiş oluşturma imkanları

X kuşağını yönetmek için Amerikan Ticaret Bakanlığı (2001) tarafından sunulan belli başlı öneriler aşağıda verilmektedir (Crampton ve Hodge, 2007: 20):

- Temel iletişim aracı olarak elektronik posta kullanılmalıdır.
- Dikkati dağıtmamak için sessiz konuşulmalıdır.
- Geri bildirimde bulunmaları istenmeli ve düzenli geri bildirim almaya çalışılmalıdır.

• Düzenli olarak bilgi paylaşımında bulunulmalı ve onlar iletişim ağında tutulmalıdır.

- Pozitif olmayı vurgulayan informal iletişim biçimi kullanılmalıdır

İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu yöneticilerin X kuşağını denetlerken onların inanç ve düşünce dünyalarına şekil veren deneyimlerine saygı duyulması gerektiğini önermektedir. Ayrıca yöneticiler tarafından bu kuşağın iş-yaşam dengelerine saygı duyulmalı, onlara yönelik mentorluk programları sunulmalı, görev ve sorumlulukları açıkça ifade edilmeli, beklentiler ve uzun vadeli hedefler konusunda net olunmalı ve gerekli öğrenme fırsatları sağlanmalıdır (Crampton ve Hodge, 2007: 21).

1.4.3. X kuşağının Yaşça Büyük Kuşakları Yönetmesi İçin Gerekli Stratejiler

X kuşağı daha az kural ve bürokrasi gerektiren işleri kendi istediği gibi yapma arzusu karşılandığı zaman daha iyi işler başarmaktadır. İlk teknolojik bilgiye sahip bu kuşağa güncel yazılım ve donanım imkanı sağlanmalıdır (<http://www.govexec.com/magazine/2001/09/talkin-bout-four-generations/9753/>, 15.07.2013). Gelişim odaklı karakteristikeri bir koçluk tarzı ile beraber yönetilmelidir. Aynı zamanda sonuca odaklı bu kuşak için her yeni görevden bir şeyler öğrenmesi istenmelidir (Eisner, 2005: 10).

X kuşağı yöneticilerinin yaşlı kuşaklardan çalışanları nasıl yöneteceğini ve yaşlı kuşakların tecrübelerinden nasıl faydalanılacağına dair gerekli eğitim onlara sağlanmalıdır. Bu kuşak yöneticileri yaşça büyük kuşakların teknolojiye yetersiz

olduğunu ve çok sayıda Bebek Patlaması kuşağı bireyinin e-posta, sesli mesaj, yüz yüze konuşmayı değersiz bulduğunu anlamalıdır (Gürsoy ve diğerleri 2008: 456).

X kuşağı yöneticileri Bebek Patlaması kuşağı ile ilgilenirken onları dikkatle dinlediklerini fark ettirmeleri gerekmektedir. Dikkat faktörü yaşlı çalışanların genç yöneticilere söyledikleri şeyle ilgilendiği izlenimini vererek yaşça büyük çalışanların saygısını kazanmak için önemli bir yöntem olabilmektedir (Gürsoy ve diğerleri 2008: 456).

1.4.4. Milenyum (Y) Kuşağının Yönetimi İçin Öneriler

Kuşaksal dinamiklerin etkisini anlamak örgütlerin kültürel, demografik ve yönetsel uygulamalar arasındaki ilişkinin farkına varmalarını gerektirmektedir (Alexander ve Alexander, 2005: 4-5). Bebek Patlaması kuşağı bireyleri emekliliğe hazırlanırken Y kuşağının yaşça büyük olanları işgücüne katılmaktadır. Y kuşağı sayıca X kuşağından fazla olduğundan gelecek yıllarda 35 ile 45 yaş arası yetenekli yönetici bulmak zorlaşacaktır (Sujansky, 2002: 15). Yakın geçmişte iş yaşamına dahil olan, teknoloji ve çoklu görevleri yerine getirme konusunda başarılı olan Y kuşağını yönetmek kültürel zorlukları da beraberinde getirmektedir. (Yeaton, 2008: 68). Birçok örgüt liderlik biçimlerini, yönetsel becerilerini yeniden gözden geçirmektedir (Alexander ve Alexander, 2005: 6). Bu genç yönetici kuşağın tecrübelerini ve yeteneklerini geliştirmeleri, gelecekte örgütler için bir rekabet umududur. Onlardaki bu coşku ve uzmanlık mevcut ihtiyaçları ile buluşturulabilirse, onları elde tutma ciddi anlamda zorlaşacaktır. (Sujansky, 2002: 15). Bu bireyleri işe alma ve işte tutma rekabet açısından zorlu bir süreçtir (Yeaton, 2008: 68).

Y kuşağı üyeleri aile içi sorumluluklarını aktif bir şekilde yerine getirerek yetiştirilmeleri, saygıyı bir zorunluluktan çok hak ettiğini düşündüğü bireylere göstermeleri geleneksel ve hiyerarşik organizasyonlarda çatışmalara neden olmaktadır. Y kuşağı; yönetimi, katılımlı bir süreç olarak algıladığı için aklına bir soru geldiğinde şirketin yöneticisine sormaktan çekinmeyen bir kuşak olarak çalışma yaşamına girmiştir (DiGilio, 2004: 19).

İş yerinde en yeni katılımcı olan Y kuşağı, çoğu yönetici için alışılmadık bir durumdur. Y kuşağı çalışanları sınırsız enerji, tutku, yetenek ve deneyimlere sahiptir

(Sujansky, 2002: 15). Gallup isimli çalışmadan elde edilen bulgulara göre örgütler bu yetenekli işgücünü organizasyonlara çekmek ve elinde tutmak için başarılı liderlere ihtiyacı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu liderlik biçimi ise beceri, karakter ve inanç odaklıdır. Bu liderler işbirliği, yapılanma ve güvenilirliği sürdürme odaklıdır. (Alexander ve Alexander, 2005: 6). Y kuşağı, tecrübeli zeki ve yaratıcı yöneticiler ile daha iyi çalışmaktadır. Akranları ile birlikte şirketi yönetebilmekte ve diğer Y kuşağı çalışanları ile beraber şirkette kahraman olma eğilimindedirler. Liderler Y kuşağı çalışanları için model olmalı ve onlar ile etkileşim halinde olmalıdır (Eisner, 2005: 10-11). Liderler yetenekli Y kuşağı çalışanları ile iletişim kurarak onların mutlu olup olmadığını sorgulamaktansa onların esasında ne istediğini veya neye ihtiyaç duyduğunu öğrenmelidirler. Çünkü bir bireyin diğerlerinden farklı istek ve gereksinimlerini anlamak bireyi anlamının ve onu elde tutmanın en önemli yoludur (Tulgan, 2011: 78). Örgütler bu bireyleri takımın bir parçası haline getirmek ve tecrübelerini geliştirmek için piknik, akşam yemeği ve spor etkinlikleri gibi iş dışı etkinlikler aracılığıyla onlara diğer çalışanlar ile sosyalleşme imkanı sunabilirler. Bu etkinlikler Y kuşağını şirkete daha sadık hale getirecek kendilerini ailenin parçası olarak hissetmelerini sağlayacaktır (Gürsoy ve diğerleri 2008: 456). İşten zevk almak istemeleri ve saatler boyu çalıştıkları insanlar ile sık sık sosyalleşme ihtiyacı hissetmeleri nedeniyle yöneticiler iş ve eğlenceyi bir araya getiren bir işyeri ortamı yaratarak, onları oyun ve arkadaşlık konusunda teşvik etmelidirler (Valas, 2011: 36).

Y kuşağının şikayetlerinden birisi diğer kuşakların onları deneyimsiz olarak görmesidir. Yöneticiler kendi kuşağından iş arkadaşları ile iletişime geçerken onları nasıl gördüklerine bakmaksızın yeni bir bakış açısı edinip bu kuşaktan gençlere de saygı göstermelidirler. Milenyum kuşağını daha önemli ve takımın bir parçası şeklinde hissettirmek için onların da fikirlerine danışılmalıdır. Bu kuşak otokratik bir yöneticiye daha az tepki göstermektedirler. Kendilerine meydan okuyan yönetici ile sorunları yoktur. Aslında üstesinden gelebilecekleri zor şeyler ile ilgilenmek istemektedirler. Onları motive etmenin yollarından biri başarılarının karşılığında onlara ödül olarak daha fazla sorumluluk vermektir (Gürsoy ve diğerleri 2008: 456).

Abartısız, esprili ve samimi bir konuşma Y kuşağını yönetmek için gerekli bir diğer unsurdur. Takım çalışması ve esnekliği teşvik eden programlara yapılan yatırımlarda olduğu gibi kültürel açıklık ve şeffaflığa yönelik eğilim bu kuşağın

yönetimi için tavsiye edilmektedir. Aynı zamanda roller ve sorumluluklar Y kuşağı için yeniden tanımlanmalıdır. Rol ve zaman çizelgeleri hedeflere nasıl ve ne zaman ulaşılabileceğini açıklayan bir nitelikte olmalıdır (Eisner, 2005: 11). Y kuşağı düşüncelerini takım mantalitesinin bir parçası olarak açık bir şekilde paylaşmaktadır ve hedeflere ulaşmak için yeni yöntemler keşfetme ve deneme konusunda isteklidirler (Simons, 2010: 33).

Esnek çalışma, teknoloji aracılığıyla iş arkadaşlarına ve şirket bilgilerine ulaşma ve proje bazlı çalışma Y kuşağı yönetimi için tavsiye edilmektedir (Eisner, 2005: 11). Bu kuşağa aidiyet hissi verilerek büyük resim ve onların bu büyük resimde nasıl yer alacağına dair beklentiler en başından itibaren açıklanmalıdır (Hansford, 2002: 53). Açık bir şekilde belirtilen hedeflerle güdülenen bireyler oldukları için işverenlerin bu genç çalışanlarla sürekli iletişim halinde olması gerekmektedir (Yeaton, 2008: 71).

Y kuşağı anlık doyum beklentisi içinde olduğundan ani ve sürekli geri bildirim vurgu yapılmalıdır. Çalışma ortamı pozitif ve destekleyici olmalı ve yöneticiler çalışanlardan geri bildirim edinmelidir (Crampton ve Hodge, 2007: 20; Murphy, 2007: 16). Geri bildirim, Y kuşağının gelişiminin ve güçlü yanlarını tanımlanmasının yanı sıra görevlerin iyi bir şekilde yerine getirilip getirilmediğinin değerlendirilmesine de imkan sağlamaktadır. Eğer Y kuşağı yaptığı işle ilgili neyin yanlış neyin doğru olduğunu öğrenebilirlerse, sürekli ve kişisel gelişim hedeflerine ulaşmayı başarabileceklerdir (Walker, 2007: 154).

Spiro (2006) çalışmasında; Milenyum kuşağının projelere hızlı katkı yapmak istediğini ve anlık tatmin ile üstün olma fırsatını yakalamaya çalıştığını belirtmiştir. Çalışmasında Y kuşağının arzulanan çalışanlar olarak görülmek istenmelerinin onların karakteristiklerinde var olduğunu ama bunu kurumsal yapı içine dahil etmenin henüz zor olduğunu belirtmiştir (Spiro, 2006: 17).

Çünkü Y kuşağı;

- Kişisel gelişimleri ile yakından ilgilenecek mentorlar istemektedirler.
- Görevi benimseyebilmeleri için kısa sürelerde küçük hedeflere ulaşmak istemektedirler.
- İş- yaşam dengesi aramaktadırlar.

- Monotonluğu önlemek için çoklu görevleri başarma yeteneğine sahip olmak istemektedirler. Milenyumlar ‘kendini gerçekleştirme’ ihtiyacını karşılayacak işverenlerle çalışmak istemektedirler (Solnet ve Hood, 2008: 65).

Bu genç kuşağın yarısından azı kendine güvenen veya iş gücüne girme konusunda kendilerini hazır olarak görmektedirler. Ancak güçlü teknik becerileri dinleme, iletişim, bağımsız düşünme, grup üyesi olma ve zamanı yönetme gibi güçlü sosyal beceriler ile eşleşmemektedir (Pekala, 2001: 38). Mercer İnsan Kaynakları Danışmanlığının 2002 yılında yaptığı anket sonuçları işverenleri adil davranma konusunda işçilerden daha düşük skorla değerlendiren Y kuşağının kendisine adil davranılmasını istediğini, diğerleri ile birlikte çalışarak işbirliği yaptığını ve ilginç ve anlamlı bir çalışma imkanına sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Eisner, 2005: 10).

Y kuşağı güçlü ahlak duygusu ve medeni zihniyete sahip olmaları nedeniyle sosyal açıdan önemli kariyer arayışındadırlar (Yeaton, 2008: 69). Bu kuşak çalışanlar kısa zamanda başarılı işlerin üstesinden gelmeye odaklanan bireylerdir. Kuralları ve sistemi kolayca eleştirebilmektedirler. İş yerinde diğer çalışanlara karşı politik davranmanın öneminden çok, yaptıkları işlerde ne kadar başarılı olduklarının fark edilmesini istemektedirler. Bu kuşak çalışanların örgütlerine bağlılıkları ve iş tatminleri artırılmak isteniyorsa yönetimde söz sahibi olmalarının sağlanması ve fikirlerine önem verilmesi gerekmektedir (Sujansky, 2002: 15).

Örgütlerde eğitim programlarının, kuşaksal farklılıklar dikkate alınarak uygulanması daha etkili olabilecek bir başka işlemdir. X ve Y kuşağı sürekli öğrenen kuşaklar olmaları nedeniyle, bu bireylere sunulacak sürekli eğitim fırsatları, onları elde tutmak için önemli bir strateji olabilmektedir. Bu iki kuşak alıştırma yaparak, etkileşim içerisinde oyunlar oynayarak hızlı, çok görevli bir eğitim süreci beklentisi içindedirler (Sedrak ve diğerleri 2011: 35).

Örgütlerde kuşaksal farklılıkları yönetebilmek farkındalık ve eğitim programlarına verilen öneme de bağlıdır (Alexander ve Alexander, 2005: 6).

Eğitim programı şunları kapsamalıdır:

- Kuşaksal değer ve davranışları kapsayan kuşaksal karakteristikleri tanımlamak,
- Ortak stereotipleri ve önyargıları ortaya çıkarmak,
- Kuşaklararası dinamiklerin farkına varmak,

- Ortaya çıkan demografik trendleri anlamak,
- İletişimi daha iyi hale getirecek, saygıyı sürdürecekt ve iş ilişkilerini artıracak araçlar kullanmak,

Y kuşağı özellikle Bebek Patlaması kuşağı olmak üzere deneyimli yaşça büyük kuşaklara saygı duymaktadır. İki grup arasında bir mentor-mentee ilişkisi kurmak her iki kuşak için de işyerindeki kuşak çatışmalarını azaltma konusunda örgütler için faydalı olabilmektedir. Bebek Patlaması kuşağı kendi beceri ve bilgisini geliştirme arzusunda olan Milenyum kuşağı için onlara işyerinde ne bilmeleri gerektiği ve belli başlı işleri nasıl yapmaları gerektiği konusunda gerekli paylaşımda bulunabilir. Böylece Y kuşağı kendilerinin önemsendiği algısına sahip olarak, daha fazla örgütsel bağlılık davranışı gösterebilir (Gürsoy ve diğerleri 2008: 456).

Y kuşağı farkındalığı yüksek bir kuşak olması nedeniyle doğru şeyleri yaptığında yöneticiler onları ödüllendirmelidir. (Sujansky, 2002: 15). Yetersiz ve ilgisiz bir yönetici Y kuşağı için tamamen değersiz biri olarak görünecektir. Bu, Y kuşağı için örgüte ve emir komuta zincirine olan inancının kolayca kaybolmasına neden olacaktır. Yetenekli Y kuşağı çalışanları püf noktaları bilen, engelleri görebilen, sorunların çözümüne katkıda bulunan, zor durumların üstesinden gelmelerine yardımcı olan yöneticilerle çalışmak istemektedir (Tulgan, 2011: 79).

Ayrıca koçluk sistemi Y kuşağının örgütlerde tutulabilmesi için gerekli bir insan kaynakları uygulamasıdır. Çünkü geleneksel olarak ‘söyleneni yap’ düşüncesi bu kuşak için geçerliliğini kaybetmiştir (Sujansky, 2002: 15). Örgüt içerisinde uygulanabilecek mentorluk programları yaşça büyük deneyimli çalışanların Y kuşağı çalışanlarını anlamasına, onlara tavsiyeler verebilmesine genç çalışanların da şirket değerlerini öğrenmelerine ve işletme ile ilgili bilgi edinmelerine yardımcı olabilecek bir yöntemdir (Meier ve diğerleri 2010: 73).

Etkili bir koçluk sistemi aşağıdaki unsurlara bağlıdır

- **İnsanları eğitmek ve geliştirmek:** Y kuşağı eğitilerek yaşamak istemektedir.
- **Kararlara katılım:** Onların fikirleri ve katkıları etkin bir şekilde sorulmalıdır.
- **Hareketlendirmek için fırsat olanakları:** Yakın gelecekte yönetim becerilerinde eksiklik olabilmesi nedeniyle Y kuşağı değerli kılınmalıdır.

- **İddialı ve anlamlı işler sağlamak:** Sıkıcı ortamlardan hoşlanmazlar, şirketin büyük resminde yer alabilmek için uğraşmaktadırlar.

Şirketler bu genç kuşak bireylerin teknolojik becerilerini güçlendirmesi için onlara olanaklar sağlaması gerekmektedir. Bu kuşak için sosyalleşme belirtisi olarak görülen Facebook, Twitter, LinkedIn..gibi sosyal medya uygulamaları konusunda esnek olunması gerekmektedir. Sosyal ağlar büyük bilgi kaynağı haline gelmesi nedeniyle faydalı olarak kullanıldığı zaman örgüt açısından faydalı olabilmektedir (Roy ve Kreiss, 2008: 8). Y kuşağı bireyleri için çalışma ve sosyal ortam arasında belirli bir sınır yoktur ve iş ve sosyal ortam iç içedir. Bu kuşağın örgütsel kaynaklara ulaşma konusunda yardımcı olabilmesi için online uzmanlıklarını kullanmaları teşvik edilmelidir (Valas, 2011: 36).

Y kuşağını daha iyi yönetmek için aşağıda bir takım önerilerde bulunmaktadır (Crampton ve Hodge, 2007: 20):

- Her fırsatta eylemde bulunmalarını sağlayacak etkileyici sözler sarf edilmelidir.
- Tercih edilen iletişim yöntemi olarak e-posta kullanılmalıdır.
- Onlardan sürekli geri bildirim alınmalı ve onlara düzenli geri bildirimde bulunulmalıdır.
- İş ve eğlenceyi bir araya getiren çalışma ortamları oluşturulmalıdır.
- Yaratıcı ve yenilikçi olabilmeleri için risk alma ve kuralları çiğnemeleri konusunda teşvikte bulunulmalıdır.
- Problem teşkil edebilecek şeyleri bilmeleri sağlanmalıdır.
- Onlara gerçeği söylemekten kaçınılmamalıdır.
- Onlarla anlayacakları şekilde iletişim kurulmalıdır.
- Ödül imkanı sağlanmalıdır.
- Onlara toplum içinde değerli olduğu hissi verilerek, bir yıldız haline getirilmelidir.
- Onlara örnek davranışlar sergilenmelidir
- İşlerini yapabilmeleri için gerekli araç gereç temin edilmelidir.

Allen (2004) çalışmasında yöneticilerin etkili olabilmesi için aşağıdaki maddelere önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir (Crampton ve Hodge, 2007: 21):

- İşleve dayalı sorumluluklar yerine rahat çalışma ortamı, esnek çalışma saatleri ve proje merkezli sorumluluklar sağlanması gerektiği,
- Özellikle Y kuşağı için olmak üzere iş-çalışan kişiliği uyumuna dikkat edilmesi gerektiği,
- Yönetim tarzının esnek, meydan okuyan, yaratıcı ve güçlü olması gerektiği,
- Stresle ilgili sorunları azaltabilmek için belli programlar başlatılması gerektiği,

Ayrıca dikey olarak yapılanmış örgütlerden ziyade yatay örgütler son zamanlarda en çok tercih edilen yönetim biçimidir (Roy ve Kreiss, 2008: 8).

Araştırmanın bu bölümünde farklı kuşaktan bireyleri yönetebilmek adına çeşitli yöntemlerin olabileceği görülmüştür. Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması kuşağının emekli olmaya başlaması dolayısıyla genç kuşağın işgücüne katılmasıyla beraber onları yönetmek gittikçe zorlaşmaktadır. Çünkü genç çalışanları yönetebilmek; öncelikle onları grubun (takımın) dışında hissettirmemekten ve yaptıkları katkıların açıklanmasından geçmektedir. Bunu da yaparken genç kuşağı önemseyip aynı zamanda diğer kuşakların göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bir yönetici için en faydalı olanı, bir kuşağın diğer kuşaktan daha iyi olduğunun düşünülmemesidir.

1.5. İŞ DEĞERLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın insan hayatındaki vazgeçilmez yeri nedeniyle, insanların çalışmayı nasıl algıladıkları büyük önem arz etmektedir (Turgut, 1996'dan aktaran Özkul, 2007: 41). Örneğin bazıları için çalışma, yaşamın başlı başına bir amacıdır. Bu insanlar tutumlu, dakik, çalışkan, sade bir hayat tarzı olan öz-disiplinli kişilerdir. Çalışma insanlar arasında çeşitli şekillerde yorumlanabileceği gibi toplumlar arasında ve toplumun çeşitli katmanları arasında da farklı yorumlanabilmektedir. Bazı toplumlar yahut toplumsal kesimler çalışmaya yönelik olarak olumlu bir tutum içerisinde iken bazıları çalışmadan ziyade dinlenme, eğlenceyi ön plana çıkarabilmektedirler (Arslan, 2003: 8).

Değerler üzerine yapılmış araştırmalar birçok disiplinlerarası yaklaşımı (sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji gibi) ve örgütsel çalışmaları kapsayan farklı alanlara yayılmıştır.

Bireyin değer sistemleri sosyalizasyon süreçleri ile erken çocukluk döneminde gelişerek kültürel ve sosyal asimilasyon yoluyla onun bilişsel ve zihinsel yapısının bir parçası haline gelir (Uyguç, 2003: 93).

Değerler 1970'lerden itibaren farklı kişiler tarafından tanımlanmıştır. Değerin ilk tanımlarından biri Rokeach (1973) tarafından yapılmıştır. (Uçanok, 2008: 8).

Rokeach'e göre değerler, bireylerin ideal davranış tarzları veya yaşam amaçları hakkındaki inançları olup davranışa farklı şekillerde rehberlik eden çok yönlü standartlardır (Uyguç, 2003: 93).

Super (1970) değerleri "insanların davranışlarında çabaladıkları arzu edilen neticeler veya amaçlar" şeklinde tanımlamıştır. Lussier'in (1993) tanımına göre "bireyin değerleri ona göre neyin doğru neyin yanlış olması gerektiği hakkındaki hisleridir" (Ferk, 1998: 44). Smola ve Sutton (2002) 'ye göre değerler, bireyin neyin doğru neyin yanlış olduğuna inancı olarak tanımlanmaktadır (Smola ve Sutton, 2002: 365).

Super (1970) iş değerleri envanterinde, iş değerlerini bireyin elde etmek istediği unsurlar olarak tanımlamıştır (Ergeneli ve diğerleri 2006: 123). Değerler, kişinin amaçlarını, yaşam tarzını, işe motivasyonunu, davranışlarını ve memnuniyetini belirlemede önemli bir unsurdur. Aynı zamanda bireyin değerleri, mesleki eğilimlerini de göstermektedir (Pılavcı, 2007: 55).

Değerler, kişinin duygularının oluşmasında ve tanımlanmasında önemli rol oynamakta ve kişinin davranışlarında, kariyer seçiminde, aile çevresinde ve yaşam tarzına etkili olmaktadır (Artan, 2009: 9). Dolayısıyla iş değerleri de bireyin kendince iş yerindeki doğru ve yanlış şeylere olan inancı olarak tanımlanabilir. (Smola ve Sutton, 2002: 365).

Rokeach değerleri amaçsal ve araçsal değerler olmak üzere iki grupta ele almaktadır. Amaçsal değerler yaşamın temel amaçları; araçsal değerler ise bu amaçlara ulaşmak için başvurulanan davranış tarzları ile ilgilidir. Her birey, önem hiyerarşisi içinde düzenlenmiş, kendi değer sistemini oluşturan amaçsal ve araçsal

değerler setine sahiptir. Değer sistemleri de bireyin algılama, tutum ve davranışlarına yön veren standartlardır (Uyguç, 2003: 93).

Bir topluluğun üyelerinin değerlerini, tavırlarını, inançlarını ve fikirlerini içine alan çalışma ideolojisi iş değerleri olarak kabul edilmektedir (Özkul, 1997'den aktaran Özkul, 2007: 43). İş değerleri çalışanın iş memnuniyeti ve işe bağlılığını önemli derecede etkileyebilecek faktörlerden biridir (Gürsoy v.d, 2008: 450). İş değerleri ile ilgili çalışmalar, genel değerlerden bağımsız bir alan olarak gelişmiştir. İş değerlerini inceleyen araştırmacılar, diğer araştırmacılardan farklı perspektife sahiptir ve farklı metodolojiler kullanmışlardır. Bu nedenle değerler konusundaki tartışmalar iş değerleri için bir temel oluştursa da konuyu açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Lyons, 2003: 45).

İş değerleri bir grubun veya topluluğun istediği ve arzuladığı özellikleri belirler. Ayrıca çalışma değerleri bireyin çalışmaya olan yaklaşımıyla da ilgilidir (Özkul, 1997'den aktaran Özkul, 2007: 43).

Super (1970)'e göre bireyin toplam değerlerinin alt kümesi olan iş değerleri kişinin işinde aradığı ya da arzuladığı nitelik, karşılık ve tatmindir (Ferk, 1998: 46). Bir başka tanıma göre ise iş değerleri bireylerin işlerinde ulaşmaya çalıştıkları genel ve göreceli olarak durağan amaçlarıdır (Vos vd, 2005: 43).

Chu (2007) çalışmasında çalışan değerlerini anlamının onların işe verdikleri değerlerin çalışmalarını etkilemesi bakımından hayati derecede önemli olduğunu öne sürmüştür. White (2006) çalışmasında değerlerin motivasyon ve memnuniyetle yakın ilişkili olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları olduğunu belirtmiştir (Gürsoy vd, 2008: 450).

İş değerleri ile ilgili araştırmalar incelendiğinde üç ana akım göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi iş değerlerinin temel bileşenlerini tanımlamaya odaklanır ve bunların yapısıyla ilgili hipotezleri test etmeye yönelik araştırmalardan oluşmaktadır. İkincisi iş değerlerinin diğer kişisel, sosyal ve örgütsel değişkenlerle olan ilişkilerini inceleyen çalışmaların biraraya geldiği gruptur. Üçüncüsü ise ulusal kültürün, iş değerlerinin derece ve kalıpları üzerindeki etkisini ölçen çalışmaları kapsar (Sagie vd, 1996: 503).

1.5.1. Kuşakların İş Değerleri ve Tutumları

Günümüz iş dünyasında dört kuşağın bir arada çalışmakta olduğu gözlemlenmekte, sessiz kuşağın çoğunlukla emekliye ayrıldığı, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağının iş hayatında oldukları görülmektedir (Ayhün, 2013: 103). Araştırmamızın konusunu oluşturan kuşaklar arasındaki işe yönelik değer farklılıkları ile ilgili olarak da; her bir kuşak, ortak olay ve tecrübelerinin oluşturduğu farklı değer, tutumlar ve inançları sayesinde motive olmaktadır. İş değerlerindeki kuşaksal farklılıklar insanları yönetme açısından gereksinimleri etkiler. Bu gereksinimler; işe alma, eğitim ve geliştirme, kariyer ve gelişime yönelik ödüller, iş düzenlemeleri ve yönetim biçimi olduğu gibi bu gereksinimler işyerinde ciddi çatışmalara sebep olabilir (Parry ve Urwin, 2011: 80). İş değerlerindeki kuşak farklılıkları, işin doğasındaki değişim, iş-yaşam dengesi için çift kariyerli ve ebeveynlerinden birinin çalıştığı aile beklentilerinin artması, artan sosyal medya kullanımı ve sürekli yeni şeyler öğrenme isteği ile ilişkilidir. (Cennamo ve Gardner, 2008: 892). Yaşam kalitesinin artması, teknolojinin yaşamın her alanında yer almasıyla birlikte her kuşak farklı iş değerlerine sahip olmakta, bu durum da kuşakların iş yerlerinde farklı şekillerde iş görme ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır.

1.5.1.1.Sessiz Kuşak Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

Bu kuşağın çalışma değerlerini; otoriteye saygı, dürüstlük ve doyumunu erteleme kavramları oluşturmaktadır. Sessiz kuşak kategorisinde değerlendirilen çalışanların diğer kuşak grupları içerisinde işlerine en sadık çalışanlar olduğu ve iş değiştirme kavramına inanmadıkları ifade edilmektedir. Söz konusu kuşak çalışanları işlerinde uzman olmak için işyerinde fedakar davranışlar sergilemektedir (Kyles, 2005: 54). Kendilerini yaptıkları işe adanma ve fedakarlık, çok çalışma, gelenek ve kurallara uygun davranışlar, kurallar ve düzene karşı uyumluluk, otoriteye karşı saygı, sabır, görev öncesindeki memnuniyet, kurallara karşı bağlılık ve yükselme

eğilimi sözkonusu kuşak grubunun temel değer yargılarını oluşturmaktadır (Ayhün, 2013: 103).

1.5.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

Bebek Patlaması kuşağı çalışanları, tıpkı Sessiz kuşak çalışanları gibi savaş sonrasının yokluklarını, sıkıntılarını unutmayan bir dönemin şartlarında yetişmişlerdir. Bir örgüt bünyesinde çalışmaya başlayan Bebek Patlaması kuşağı çalışanları, yetişme dönemlerinde karşılaştıkları zorluklardan ötürü işe bakış açısı olarak; çalışmak için yaşamak düşüncesini ön planda tutmakta, fakat kariyerlerinde daha anlamlı hissettikleri işlerde çalışmak düşüncesine olumlu bakmaktadır (Walker, 2006: 28). Bebek Patlaması kuşağı örgüt içerisinde iyimser, tatminkar, serinkanlı ve içsel kontrol mekanizması özelliklerine sahiptir. Hırslı ve işkolik yapıları Bebek Patlaması kuşağında bulunan çalışanların örgüt içerisindeki temel karakteristik özelliklerini oluşturmaktadır (Ayhün, 2013: 104). Bebek Patlaması kuşağı üyesi bireyler güç ve kontrol gerektiren işlerden hoşlanmaktadır (Murphy, 2007: 10). Bu kuşak tüm bireylere eşit yetkiler sunan işleri yapmaktan zevk almaktadır (Crampton ve Hodge, 2007: 17). İş birliği ve takım çalışmasını seven güçlü iş etikleri sonucu başarılı olabilecekleri işler yapma arzusundadırlar (Sessa v.d, 2007: 50). Bu kuşağın önemseydiği iş değerleri Super'in İş Değerleri Anketi'ndeki "Başarı" boyutuyla örtüşmektedir. Yakından denetim gerektiren işleri tercih etmemektedirler (Crampton ve Hodge, 2007: 17). Çok çalışmayı seven bu kuşak örgütler için fazladan mesai gerektiren işlerde tercih önceliği tanınan bireylerdir (McNamara, 2005: 1150). Bebek Patlaması kuşağı çalışanları, örgüt içerisinde çok çalıştıkları takdirde iyi yaşam standartlarına sahip olabileceklerine inanmaktadır. Sözkonusu düşünce onların, "şimdi çalış, ileride iyi standartlarda yaşarsın" stratejisi gütmelerine neden olmaktadır (Ayhün, 2013: 104). Bu özellikleri de Super'in İş Değerleri Anketi'ndeki "Fedakarlık" boyutuyla açıklanabilir.

İş yaşamında X kuşağı ve Y kuşağına nazaran daha engin bilgilere sahip olduklarını düşünen Bebek Patlaması kuşağı çalışanları, verecekleri kararlarda kendilerinin dinlenip, kendi kararlarının doğru olduğunu, X ve Y kuşağı çalışanları tarafından takdir edilmelerini beklemektedir (Ayhün, 2013: 104).

1.5.1.3. X Kuşığı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

Bebek Patlaması kuşığı akabinde gelen X kuşığı çalışanlarının daha farklı sosyal ve ekonomik şartlar altında çalışmaları, onların iş hayatından beklentilerinin farklılaşmasını beraberinde getirmiştir (Ayhün, 2013: 104). X kuşağının iş değerlerine yönelik sahip olduğu algı; her işin geçici ve çalıştıkları her örgütün başka işler için bir aşama taşı olduğu şeklindedir (Filipczak, 1994: 23; Simons, 2010: 31). Bu kuşak da Bebek Patlaması kuşığı gibi kariyer fırsatı sunan işleri yapmaktan hoşlanmaktadır (Wong ve diğerleri 2008: 880). Bebek Patlaması kuşığı sıkı çalışma, yeni şeyler öğrenme, kişisel gelişim ve yaratıcılık gibi iş değerlerini önemserken; X kuşığı bencillik ve bağımsızlık gibi değerleri önemsemektedir. Ayrıca bu kuşak statü ve ayrıcalıktan çok beceri geliştirme, üretkenlik ve iş-yaşam dengesi gibi değerleri önemseyen örgütlerde çalışmayı tercih etmektedir (Cennamo ve Gardner, 2008: 892-893).

İyimserlik, takım çalışması, bireysel ödüller, sağlık, kişisel gelişim, dinamiklik, çalışma ve bağlılık özellikleri sözkonusu kuşak çalışanlarının temel değer yargılarını oluşturmaktadır (Ayhün, 2013: 104). X kuşığı çalışanları; toplumsal sorunlara duyarlı, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı ve kanaatkar yapıya sahip olma özellikleri ile dikkat çekmektedir. Bireyciliği ön planda tutan X kuşığı çalışanları, işe bakış açısı olarak ise; yaşamak için çalışmak düşüncesinin önemine vurgu yapmaktadır. (www.kigem.com, 06.03.2014).

İşkolik ebeveynlere sahip olmaları nedeniyle çok çalışmaya alışkındırlar (Cennamo ve Gardner, 2008: 893). Otonomi ve az kural gerektiren işleri yapma arzusundadırlar (Gürsoy ve diğerleri 2008: 452). Yaşamlarındaki dengeye odaklanmaları nedeniyle bu kuşak çok çalışarak ücretlerinin ödenmesi niyetinde değildir (Wendover, 2009: 13). X kuşığı çalışanları iş-yaşam dengesine önem vermekte, hayatın sadece çalışmak için çok kısa olduğunu düşünmekte, buna rağmen bir örgüt içerisinde kariyerlerini geliştirebilmek amacıyla sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeye önem vermektedir. (Ayhün, 2013: 104). Eğer yaptıkları işler yeni öğrenme fırsatı sunmadığı takdirde çalıştıkları örgütlerden de ayrılma eğilimindedirler (Lyons, 2007: 8). Lyons (2007) çalışmasında Schwartz'ın Değer

Anketi’ni kullanarak X kuşağının “değişime açıklık” değerine önem verdiğini ortaya çıkarmıştır (Parry ve Urwin, 2011: 86).

1.5.1.4. Y Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

İş gücüne yeni katılan Y kuşağının önemseddiği iş değerleri üzerinde çalışma imkanı sınırlı olsa da bu kuşak iş yaşam dengesi, yaşam tarzları, kariyer gelişimi ve pazarlanabilir yeteneklerinin oluşabilmesi için mentorluk ve eğitim gibi işin iç özelliklerine değer verdiği söylenebilir (Cennamo ve Gardner, 2008: 893).

Y kuşağı çalışanları, örgüt içerisinde özgürlüklerine düşkün, iş konusunda seçici davranışlar göstermekte, sadakat hislerinin güçlü olmayışı ve otorite kavramını kabul etmeme özellikleri ile dikkat çekmektedir (Çoban, 2006: 220- 222). Y kuşağı entellektüel zorluk ve profesyonel anlamda gelişim isteyen, farkındalık yaratacak işler yapma eğilimindedirler (Allen, 2004’ten aktaran Eisner, 2005: 6). Bu kuşaktan bireyler çoklu görevi başarma yetenekleri nedeniyle grup içinde daha başarılı olabilmektedir (Sujansky, 2002: 15). İyimserlik toplumsal görev, güven, başarı, sosyalleşme, ahlak, değişim (çeşitlilik), işbirliği, uyum, erdem ve görev bilinci gibi değerler bu kuşak tarafından önemsenmektedir (Lewis, 2005’ten aktaran Crampton ve Hodge, 2007: 19; Pekala, 2001: 37). Bu kuşağın işlerinde bağımsız, teknolojiyi seven, girişimci ve esneklik isteyen çalışanlar olması X kuşağının önemseddiği değerler ile benzerlik göstermektedir (Crampton ve Hodge, 2007: 19). Yaptıkları işlerin pazarlanabilir yeteneklerini geliştirecek nitelikte olmasını istemektedirler (Harrington, 2011: 106). Anlık geri bildirim ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını giderecek sonuç odaklı işler yapma arzusundadırlar (Eisner, 2005: 10; Southard ve Lewis, 2004: 9). Y kuşağı bireyleri iş yaşamında çalışma arkadaşlarına yardım etme arzusunda olan bireylerdir (Alch, 2000: 33).

Bu kuşak iş memnuniyeti ile pozitif bir çalışma iklimi, esneklik, öğrenme ve gelişim fırsatları gibi değerleri önceki kuşaklara göre eşit olarak değerlendirmektedir. Diğer kuşaklar ile karşılaştırıldığında kıdeme daha az, yetenek ve başarıya daha fazla önem vermektedir (Alati, 2004: 6). İş başarıyla yerine getirmesi sonucunda takdir edilmek istemektedirler (Eisner, 2005: 9).

Daha rekabetçi bir dönemin koşullarını paylaşan Y kuşağının iş değerlerine ilişkin özelliklerinin aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür (Çoban, 2006: 220):

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

Bazı çalışmalarda kuşaklar arasındaki değer farklılıkları gerçek değer farklılıkları ve algılanan değer farklılıkları olarak ikiye ayrılmıştır (Lester vd, 2012: 341).

Kuşakların işyerinde değerlerinin ne olduğu, teknolojiye, iletişime, çalışma iklimine, liderliğe, geri bildirim, iş-yaşam dengesine, takım oryantasyonuna ve güçlendirmeye bakışı algılanan değer farklarıyla ilişkilidir. Teknoloji, yüz yüze iletişim, sosyal medya iletişimi, e-posta iletişim, biçimsel yetki ve zevkli bir işyeri gibi faktörler kuşaksal tercihleri kapsayan gerçek değer farklılıklarıdır (Lester ve diğerleri 2012: 342-343).

Gerçek değer farklarının fazla olup olmaması bireyin işyerinde çalışma arkadaşlarıyla etkin bir iletişim kurmasını etkilemektedir. Dolayısıyla birey farklı kuşaktan çalışma arkadaşlarıyla etkileşim sonucunda onların sahip olduğu anlayıştan etkilenecek ve onların kalıplaşmış fikirlerini değiştirme imkanına sahip olabilecektir (Lester ve diğerleri 2012: 352).

İKİNCİ BÖLÜM

KUŞAK FARKININ İŞ DEĞERLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

İş yaşamında kuşak farklılıklarına ilişkin yazın tarandığında kuşakların farklılaşan özelliklerinin, işe yönelik tutum ve davranışlarının araştırma konusu yapılarak farklılıkları sinerjiye dönüştürmek, olası olumsuz sonuçları engellemek üzere çözüm önerileri geliştirmek üzerine odaklanıldığı görülmektedir (Özer ve diğerleri 2013: 126). Bebek Patlaması, X ve Y kuşaklarının farklı sosyo-kültürel ve

teknolojik çağları yaşamış olmaları, sözkonusu kuşakların tutumlarında ve beklentilerinde farklılıklar olmasını, farklı beklentileri olan üç kuşağı içerisinde barındıran iş hayatında önemli yönetim sorunlarını gündeme getirmektedir. Farklı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirinden farklı sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, farklı ödevlerle yükümlü olmuş, birbirlerini anlamakta zorlanan bireyler arasında yaşanan huzursuzluklar ise; işletmenin ana amacı olan üretkenlik, etkinlik, etkililik ve verimlilik hedeflerini olumsuz etkilemektedir. Örgütlerin mevcut işlevlerini başarı ile gerçekleştirmelerinde çalışanlar arasında yaşanan kuşaklararası farklılıkların etkin biçimde yönetilmesi önem kazanmaktadır (Ayhün, 2013: 95). Bu farklılıkları verimli şekilde yönetebilmek için kuşakların iş görme anlayışları konusundaki farklılıklar öncelikle tespit edilmelidir. Dolayısıyla bu araştırma da Super'ın İş Değeri Envanteri aracılığı ile iş görme anlayışının kuşaklar arası farklılıklardan kaynaklanıp kaynaklanmadığı konusunda bir çerçeve sunması bakımından önemlidir. Ayrıca araştırmada ilgili yöntem, analiz, bulgu, yorumlar ve son olarak da sonuç kısmında tüm anlatılmak istenen kısaca belirtilecektir.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Yapılan araştırmanın amacı; değişen teknoloji ve küreselleşme karşısında yaşam koşullarının değişmesi ile geçmişten günümüze var olan üç kuşağı iş değerleri açısından karşılaştırmak ve kuşak farklılıklarına ilişkin yeni çalışmalara yol göstermektir.

2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ

Araştırmada yöntem olarak Survey, veri toplama tekniği olarak yazılı soru sorma (anket) kullanılmıştır. Bu anket içerisinde çeşitli demografik soruların yanı sıra, araştırma kapsamında bulunan bireylerin hangi kuşağa ait olduklarını öğrenmek için doğum tarihi aralığı değişkenine yer verilmiştir. Çalışmada kuşaklar Bebek Patlaması (1944-1960), X kuşağı (1961-1980) ve Y kuşağı (1981-2000) olarak kategorize edilmiştir. Ayrıca iş yaşamında kuşaklararası çatışma olup olmadığı sorusu sorulmuştur. Araştırma konusunu oluşturan kuşakların iş değerlerine yönelik

farklılığı ölçmek amacı ile orijinalinde 75 maddeden oluşan Super ‘‘İş Değerleri Envanteri’’ Kubat (2007)’nin ‘‘İmalat Sektöründe İş Değerleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’’ çalışmasında on uzmanın her bir maddeyi belirli bir ölçeğe (uygun, kalabilir, uygun değil) göre değerlendirmesi sonucu her boyuttan en yüksek puanı alan üç madde alınarak 14 boyut ve 42 maddeden oluşan anket katılımcılara uygulanmıştır. Maddeler, 5 noktalı bir ölçekle ölçülmektedir ve cevaplayıcılardan maddeleri önem derecesine göre ‘‘5=çok önemli’’den ‘‘1=hiç önemli değil’’e kadar sıralamaları istenmiştir (Kubat, 2007: 67). Araştırma sürecinde elde edilen verileri analiz etmek için SPSS 16.0 paket programından yararlanılmıştır. Bulguların değerlendirilmesinde iş değerleri boyutları ve boyutları oluşturan soruların ortalama ve standart sapmasını gösteren tanımlayıcı istatistikler, kuşaklar arasında iş değerleri açısından farklılıkları test etmek için varyans ve post-hoc (Bonferroni) analizleri yapılmıştır.

2.2.1. Super İş Değerleri Envanteri

Super (1970), iş değerlerini bireylerin işten elde etmek istediği nitelikler olarak tanımlamıştır (Ergeneli ve Temirbekova, 2006: 123). Değerler, kişinin amaçlarını, yaşam tarzını, işle ilgili motivasyonunu, davranışlarını ve memnuniyetini belirlemede önemli bir unsurdur. Aynı zamanda bireyin değerleri, mesleki eğilimlerini de göstermektedir (Pilavcı, 2007: 55).

Super’in (1970) ‘‘İş Değerleri Envanteri’’ on dört temel iş değeri tanımlamaktadır (Kubat, 2007: 68). Super iş değerlerini ‘‘fedakarlık (altruism), yaratıcılık (creativity), entellektüel teşvik (intellectual stimulation), başarı (achievement), bağımsızlık (independence), prestij (prestige), yönetim (management), ekonomik getiri (economic returns), güvenlik (security), çevre (surrounding), yönetici ile ilişkiler (supervisory relations), iş arkadaşları ile ilişkiler (associates), yaşam tarzı (way of life), değişiklik (variety) boyutları olarak belirlemiştir (Pilavcı, 2007: 55). Bu ondört değerin yedisi içsel, yedisi ise dışsal iş değerleridir. İçsel değerler, kişinin işe bakışını gösterirken, dışsal değerler işin sosyal yönü ve diğer kazanımlar ile ilgilidir. İçsel değerler fedakarlık, yaratıcılık, zihinsel teşvik, bağımsızlık, başarı, çeşitlilik ve otoriteyi kapsarken, dışsal değerler işin

ekonomik yönü, güvenlik, çevre, yönetimle ilişkiler, çalışma arkadaşları, prestij ve yaşam tarzını kapsamaktadır (Kubat, 2007: 68).

2.2.2. İş Değerleri Envanterinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında iş değerlerinin faktör analizi yapılacak, tüm iş değerleri soruları için toplam güvenilirlik katsayısı hesaplanacak ve her boyut için güvenilirlik analizi yapılacaktır.

2.2.2.1. İş Değerleri Envanteri Faktör Analizi

Aşağıdaki Tablo 6’da görüldüğü gibi araştırmada örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test eden KMO (0,872) değeri 1’e yakın bulunduğundan, mevcut örnek büyüklüğünün faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğu söylenebilir. Bartlett testi ise değişkenler arasındaki korelasyonların yeterli düzeyde olduğunu ispatlamaktadır. İş Değerleri Envanterinin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada 42 değişken 13 faktör ile incelenmiştir. Birinci faktörde ‘‘Yaratıcılık’’ ve ‘‘Zihinsel Teşvik’’ boyutları aynı faktör altında toplanmıştır. Bu durum her iki boyutun benzer ifadeler içermesinden kaynaklanmaktadır. Tablodan görüldüğü gibi faktör yükleri 0.40’ın üzerindedir. Bu durumda ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Faktör analizi sonucunda oluşan 13 faktör toplam varyansın %81’ini açıklamaktadır. 1. Faktör toplam varyansın %32’sini açıklarken, 2. Faktör %9’unu, 3. Faktör %7’sini, 4. Faktör % 5’ini, 5. Faktör %4’ünü, 6. Faktör %3’ünü, 7. Faktör %3’ünü, 8. Faktör %3’ünü, 9, 10. Faktörler %3’ünü, 11,12 ve 13. Faktörler %2’sini açıklamaktadırlar.

Tablo 6: Faktör Analizi Bulguları

Maddeler		FAKTÖRLER											
	Zihinsel teşvik Yaratıcılık	Çalışma arkadaşları	Eko. fayda	Prestij	Yönetim	Güvenlik	Bağımsızlık	Çeşitlilik (değişim)	Üstlerle İlişkiler	Başarı	Çevre	Fedakarlık	Yaşam tarzı
Başkalarına yardım etmeme fırsat tanıyor.												0,736	
Yaptığım iş aracılığıyla başkalarına yardım etmeme fırsat veriyor.												0,725	
Toplumsal ve diğer kişilerin refahına katkıda bulunuyor.												0,392	
Yeni fikirler denememe izin veriyor.	0,740												
Görevleri tamamlamada yeni metotlar üretmemi gerektiriyor.	0,778												
Tamamen yeni fikirler geliştirmemi gerektiriyor	0,815												
Yeni problemleri çözmeme her zaman fırsat tanıyor.	0,814												
Monoton değil ve beni sürekli öğrenme konumunda tutuyor.	0,700												
Zor durumlarda yetenek ve vasıflarımı kullanmama izin veriyor.	0,649												
İyi yapılmış bir görevden dolayı bana başarı duygusunu tattırıyor.										0,531			
Her günün sonunda bana bir şeyleri başarıyla tamamladığımı hissettiriyor.										0,686			
Bana iyi bir iş yaptığım hissini veriyor.										0,784			
Karar alırken kendi inisiyatifimi kullanmama müsaade ediyor.							0,600						
Bağımsız çalışmama imkan tanıyor.							0,778						
İşimi istediğim şekilde yapmama olanak sağlıyor.							0,674						
Başkalarının çalışmak istediği bir iş.				0,812									
Başkalarının saygı duyduğu bir iş.				0,799									
Toplumda prestijli olan bir iş.				0,681									
Liderlik vasıflarımı görmeme olanak sağlıyor.					0,747								
Diğerlerinin işlerini planlayıp yönetmemi gerektiriyor.					0,827								
İşimi yaparken bana yetki veriyor.					0,611								
İstediğim şekilde yaşamama yetecek ödemeyi alıyorum.			0,766										

Tablo 6'nın devamı

Yaptığım işten en yüksek geliri elde etmemi sağlıyor.			0,858										
İstediğim şeyleri alabilecek kadar iyi ücret alıyorum.			0,852										
İstikrarlı bir iş.						0,632							
Pozisyonumu hep koruyacağım hissine sahibim.						0,660							
İşten çıkarılma ihtimalim düşük görünüyor.						0,797							
Çalışmak için temiz, sıcak ve aydınlık bir yer.											0,659		
Çalışmak için güvenli ve hoş bir yer.											0,701		
Yeterli çalışma, dinlenme alanına ve diğer tesislere sahip											0,724		
İşim mantıklı bir kişi tarafından denetleniyor.									0,526				
Adil bir patronum var.									0,834				
Kişisel sorunlarım hakkında konuşabileceğim bir patronum var.									0,767				
İş arkadaşlarımla kaliteli ilişkiler kurmama izin veriyor.		0,627											
Meslektaşlarımla arkadaşlık kurmama imkan tanıyor.		0,800											
İş arkadaşlarımla çalışmak kolaydır		0,684											
Aileme veya arkadaşlarıma zaman ayırmama imkan veriyor.													0,439
Hayatı sevdiğim şekilde yaşamama imkan veriyor.													0,526
Çalışma saatlerimin esnek olmasına olanak tanıyor.													0,753
Çeşitli görevler içeren bir işim var.								0,745					
Beni sürekli aynı şeyi yapmak zorunda bırakmıyor.								0,653					
Çeşitli beceri ve bilgiler sunan bir iştir.								0,580					
TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS	32,44	9,37	7,80	5,42	4,15	3,78	3,69	3,05	2,82	2,55	2,38	1,96	1,84

KMO = ,872

BTS =3822,217

sd = 528

p = ,000

Aşağıda iş değerleri envanteri sorularını oluşturan boyutlara kısaca değinilmiştir (Kubat, 2007: 68):

1. Fedakarlık: İş aracılığıyla bireyin başkalarına yardım edebilmesi, başkalarının yararına hizmet etmek için sosyal ilgiyi ölçen değerdir.
2. Zihinsel Teşvik: İş, kişilerin yeni bilgiler edinmesine ve zihnini geliştirmesine olanak sağlar. Profesyonel, bilimsel kişilerin düşünmesine imkan tanıyan değerlerdir.
3. Yaratıcılık: Kişilerin yeni şeyler ve fikirler oluşmasına imkan tanır. Yeni şeyler, ürünler veya fikirler oluşturmakla ilgili şeylerdir.
4. Yönetim: İşin amacı bireyleri örgütlemek ve yönlendirmektir. Başkalarının işini planlama ve onlara görev verme ile ilgili değerdir.
5. Başarı: İşe gösterilen çabanın sonuçlarını görmektir. İyi yapılmış bir işten dolayı başarı hissini veren değerdir.
6. Çevre: Çalışanlar için iyi bir çalışma çevresi vardır. Hoş ve rahat bir çalışma ortamı sağlayan değerdir.
7. Üstlerle İlişkiler: Üstlerle iyi ilişkiler kurulabilir. Anlayışlı ve sempatik üstlerle çalışma ile ilgili değerdir.
8. Yaşam Tarzı: İşin yaşanacak harika bir ortam yaratması, kişinin istediği şekilde yaşamasına ve istediği kişi olmasına olanak tanıyan işle ilgili değerdir.
9. Güvenlik: Sabit bir iş ve sabit gelir sağlayan iş, işin sürekli olacağına dair güven ve kesinlik içermesi ile ilgili değerdir.
10. Çalışma Arkadaşları: Uyumlu çalışma arkadaşlarına sahip olma, çalışma arkadaşları ile kişisel ilişkiler kurabilme ile ilgili değerdir.
11. Prestij: İş sayesinde kişilerin saygınlık kazanması, başkalarının bireye saygı duyması ile ilgili değerdir.
12. Bağımsızlık: Kişinin işle ilgili kararları kendisi alabilmesi, bireye kendi istediği şekilde çalışma imkanı veren değerdir.
13. Çeşitlilik (Değişim): İşin çeşitli görevler içermesi, farklı işler yapma ile ilgili değerdir.
14. Ekonomik Faydalar: İyi bir yaşam için iyi bir gelir sağlanması, ücret artışı veya istenen şeylerin alınması ile ilgili değerdir.

2.2.2.2. İş Değerleri Envanteri Güvenilirlik Analizi

İş Değerleri Envanterini oluşturan tüm boyutlara ve tüm envantere ilişkin iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayısı ile hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirliği 0,943 olup 13 alt boyuta ilişkin güvenilirlik katsayılarının (α) 0,73-0,88 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 7: İş Değerleri Envanteri Güvenilirlik Analizi

Alt ölçekler	Katsayılar (α)
Zihinsel teşvik ve yaratıcılık	0,882
Ekonomik fayda (kazanç)	0,877
Çalışma arkadaşları	0,852
Prestij	0,829
Yönetim	0,822
Bağımsızlık	0,795
Üstlerle ilişkiler	0,813
Çeşitlilik (değişim)	0,809
Çevre	0,820
Başarı	0,800
Yaşam tarzı	0,768
Fedakarlık	0,737
Güvenlik	0,753
Ölçek toplamı	0,943

Tablo 7’de görüldüğü gibi elde edilen bu değerler yüksek bir iç tutarlılığın göstergesidir.

2.3. ANA KİTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmayı gerçekleştirmek üzere Mersin ili Anamur ilçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne gerekli resmi izin başvurusu yapılmış ve yetkili makamdan alınan izin çerçevesinde araştırma ana kitlesini oluşturan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan farklı kuşaktan 751 öğretmene anket formu elle dağıtılmıştır. Gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda geri dönen anket sayısı 297’dir. Örneklemeye ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8: Örneklemenin Yapısı

KUŞAK	Bebek Patlaması Kuşağı	%14
	X Kuşağı	%66
	Y Kuşağı	%20
CİNSİYET	Erkek	%54
	Kadın	%46
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-5 yıl	%9
	6-10 yıl	%17
	11-15 yıl	%14
	16-20 yıl	%20
	21 ve üstü	%40
ÖĞRENİM DURUMU	Lisans	%92
	Yüksek Lisans	%8
YÖNETSEL POZİSYON	Var	%17
	Yok	%83
KUŞAKLAR ARASI TUTUM, DEĞER VE DAVRANIŞ FARKLILIĞI	Var	%97
	Yok	%3
İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR ARASI ÇATIŞMA	Var	%80
	Yok	%20

Tablo 8’de özetlendiği biçimde örneklemin yapısı ile ilgili özellikler incelendiğinde örneklemin kuşaklar açısından iş yaşamındaki ağırlıklarına paralel biçimde katılımcıların %14’ünü Bebek Patlaması kuşağı, %66’sını X kuşağı, %20’sini de Y kuşağı üyesi bireyler oluşturmaktadır. Görülüyor ki katılımcıların büyük çoğunluğunu X kuşağı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkek (%54) olduğu görülmektedir. Çalışma sürelerine ilişkin sonuçlara bakıldığında ağırlıklı olarak katılımcıların çoğunluğunu 21 yıl ve üstü deneyime (%40) sahip olanlar ile 16-20 yıl arasında deneyime sahip olanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumu ağırlıklı olarak (%92) lisans düzeyindedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%83) yönetsel bir pozisyonu yoktur. Kuşaklar arasında tutum, değer, davranış farklılıklarına ilişkin frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %97’si kuşaklar arasında değer, tutum, düşünce farklılığı olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların %80’i iş yaşamında kuşak çatışması olduğu düşüncesinde iken, %20’lik bir kısım ise böyle bir durumun olmadığını belirtmişlerdir. Tabloya göre farklı kuşaktan bireylerin büyük çoğunluğunun iş yaşamında kuşaklararası bir çatışma durumunun varlığından haberdar olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Kuşakların Çalıştığı Okul Türüne Göre Çapraz Tablo

	İlkokul	Ortaokul	Lise
Bebek Patlaması Kuşağı	%4	%7	%3
X Kuşağı	%13	%17	%36
Y kuşağı	%18	%10	%9

Tablo 9’a göre Bebek Patlaması Kuşağı bireylerinin %4’ü ilkokulda, %7’si ortaokulda, %3’ü ise lisede görev yapmaktadır. X kuşağı bireylerinin %13’ü ilkokulda, %17’si ortaokulda, %36’sı ise lisede, Y kuşağı öğretmenlerin %18’i ilkokulda, %10’u ortaokulda, %9’u ise lisede görev yapmaktadır. Tablodan eğitim sektöründe en fazla X kuşağı bireyleri yer aldığı görülmektedir.

Tablo 10: Kuşaklararası Tutum Farkı- Kuşak Çatışması Durumu Çapraz Tablosu

		Kuşaklar arası çatışma	
		Var	Yok
Kuşaklar arası tutum, değer, davranış farkı	Var	%79	%17
	Yok	%1	%3

Tablo 10’a göre kuşaklararası tutum, değer, düşünce farkı olduğunu belirten katılımcıların %79’u iş yaşamında kuşaklar arası çatışmanın da mevcut olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 11: Kuşaklar- İş Yaşamında Kuşaklararası Çatışma Durumu Çapraz Tablo

		İş Yaşamında kuşaklar arası çatışma durumu	
Kuşaklar		Var	Yok
	Bebek Patlaması	%11	%3
	X Kuşağı	%52	%13
	Y Kuşağı	%16	%4

Tablo 11’e göre Bebek Patlaması Kuşağı katılımcıların %11’i iş yaşamında kuşaklararası çatışma durumunun var olduğunu, X kuşağı katılımcıların %52’si kuşaklararası çatışma durumunun var olduğunu belirtirken, bu oran Y kuşağında %16’dır. Bu sonuçlara göre X kuşağı katılımcıların kuşaklararası çatışma durumuna en fazla duyarlı olan kuşak olduğu görülmüştür.

2.3.1. İş Değerleri Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Faktör analizi sonucunda tanımlanan 13 faktör ve her faktörün altında yer alan maddelere ilişkin ortalamalar ve standart sapmalara ilişkin istatistikler Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: İş Değerleri Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Maddeler	Ort.	Std. spma
Fedakarlık	4,07	0,779
1) Başkalarına yardım etmeme fırsat tanıyor.	4,12	0,939
2)Yaptığım iş aracılığıyla başkalarına yardım etmeme fırsat veriyor.	4,10	0,939
3)Toplumun ve diğer kişilerin refahına katkıda bulunuyor.	4,0	0,974
Zihinsel teşvik ve yaratıcılık	3,88	0,825
4)Yeni fikirler denememe izin veriyor.	3,89	1,034
5)Görevleri tamamlamada yeni metotlar üretmemi gerektiriyor.	3,92	1,028
6)Tamamen yeni fikirler geliştirmemi gerektiriyor.	3,84	1,091
7)Yeni problemleri çözmeme her zaman fırsat tanıyor.	3,77	1,041
8) Monoton değil ve beni sürekli öğrenme konumunda tutuyor.	3,97	1,077
9) Zor durumlarda yetenek ve vasıflarımı kullanmama izin veriyor.	3,88	0,996
Başarı	3,96	0,886
10) İyi yapılmış bir görevden dolayı bana başarı duygusunu tattırıyor.	4,09	0,980
11) Her günün sonunda bana bir şeyleri başarıyla tamamladığımı hissettiriyor.	3,85	1,096
12) Bana iyi bir iş yaptığım hissini veriyor.	3,95	1,036
Bağımsızlık	3,55	0,961
13) Karar alırken kendi inisiyatifimi kullanmama müsaade ediyor.	3,72	1,086
14)Bağımsız çalışmama imkan tanıyor.	3,47	1,217
15)İşimi istediğim şekilde yapmama olanak sağlıyor.	3,48	1,115
Prestij	3,44	1,029
16) Başkalarının çalışmak istediği bir iş.	3,52	1,190
17) Başkalarının saygı duyduğu bir iş.	3,51	1,158
18) Toplumda prestijli olan bir iş.	3,31	1,232
Yönetim	3,19	1,056
19) Liderlik vasıflarımı görmeme olanak sağlıyor.	3,26	1,211
20) Diğerlerinin işlerini planlayıp yönetmemi gerektiriyor.	2,93	1,297
21) İşimi yaparken bana yetki veriyor.	3,40	1,169

Tablo 12'nin devamı

Maddeler	Ort.	Std. Sapma
Kazanç	2,82	1,185
22) İstediğim şekilde yaşamama yetecek ödemeyi alıyorum.	2,98	1,291
23) Yaptığım işten en yüksek geliri elde etmemi sağlıyor.	2,65	1,313
24) İstediğim şeyleri alabilecek kadar iyi ücret alıyorum.	2,81	1,324
Güvenlik	3,57	1,023
25) İstikrarlı bir iş.	3,56	1,198
26) Pozisyonumu hep koruyacağım hissine sahibim.	3,52	1,242
27) İşten çıkarılma ihtimalim düşük görünüyor.	3,60	1,312
Çevre	3,47	1,055
28) Çalışmak için temiz, sıcak ve aydınlık bir yer.	3,69	1,182
29) Çalışmak için güvenli ve hoş bir yer.	3,64	1,159
30) Yeterli çalışma, dinlenme alanına ve diğer tesislere sahip.	3,09	1,298
Üstlerle İlişkiler	3,32	1,146
31) İşim mantıklı bir kişi tarafından denetleniyor.	3,17	1,322
32) Adil bir patronum var.	3,41	1,332
33) Kişisel sorunlarım hakkında konuşabileceğim bir patronum var.	3,38	1,312
Çalışma arkadaşları	3,84	0,892
34) İş arkadaşlarımla kaliteli ilişkiler kurmama izin veriyor.	3,76	1,005
35) Meslektaşlarımla arkadaşlık kurmama imkan tanıyor.	3,90	1,024
36) İş arkadaşlarımla çalışmak kolaydır.	3,89	1,003
Yaşam Tarzı	3,52	0,987
37) Aileme veya arkadaşlarıma zaman ayırmama imkan veriyor.	3,72	1,138
38) Hayatı sevdiğim şekilde yaşamama imkan veriyor.	3,51	1,176
39) Çalışma saatlerimin esnek olmasına olanak tanıyor.	3,33	1,259
Değişim (Çeşitlilik)	3,43	1,040
40) Çeşitli görevler içeren bir işim var.	3,25	1,312
41) Beni sürekli aynı şeyi yapmak zorunda bırakmıyor.	3,36	1,184
42) Çeşitli beceri ve bilgiler sunan bir iştir.	3,67	1,136

Tablo 12'ye göre en yüksek ortalama değerin (4,12) "Başkalarına yardım etmeme fırsat tanıyor" maddesine ait olduğu görülmektedir. Bu madde "fedakarlık" boyutuna ait bir maddedir. Bunu "Yaptığım iş aracılığıyla başkalarına yardım etmeme fırsat veriyor" maddesi ve "İyi yapılmış bir görevden dolayı bana başarı duygusunu tattırıyor" maddesi izlemektedir. Aynı zamanda "Yaptığım iş aracılığıyla başkalarına yardım etmeme fırsat veriyor" maddesi "fedakarlık boyutunda iken, "İyi yapılmış bir görevden dolayı bana başarı duygusunu tattırıyor" maddesi "başarı" boyutundadır. "Yaptığım işten en yüksek geliri elde etmemi sağlıyor" maddesi ise 2,65 ile en düşük ortalamaya sahiptir.

Tablo 12'de verilen iş değeri boyutlarının ortalamalarına göre en yüksek puana sahip olan boyut "Fedakarlık" boyutudur. Öğretmenler yaptıkları iş gereği başkalarına yardım etme davranışını oldukça önemsedikleri görülmektedir. Bu boyutları sırayla "Başarı" ve "Zihinsel Teşvik ve Yaratıcılık" boyutları izlemektedir. Yani öğretmenler yaratıcılık gerektiren, düşünce dünyalarını sürekli geliştirecek, sonuçları açısından tatmin duygusu sağlayan görevleri yapmaktan zevk almaktadırlar. "Ekonomik Kazanç" boyutu ise en düşük ortalamaya sahiptir. Bu sonuçlara göre öğretmenler en çok fedakarlık gerektiren görevleri tercih ederken, işin ekonomik yönüne ise en az önemi verdikleri söylenebilir.

2.3.2. İş Değerlerinin Kuşaklar Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 13'te farklı kuşaktan bireylerin iş değerleri üzerine etkisini araştırmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda kuşaklar arası iş görme anlayışındaki farklılıkların hangi boyutlar için geçerli olduğu incelenecek, ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi kuşak grubundan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Post- hoc analizi sonuçları incelenecektir.

Tablo 13: İş Değerlerinin Kuşaklar Açısından Farklılıklarını Test Etmek Üzere Bulgular Tablosu

Faktörler	Doğum Tarihi. Aralığı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Fedakarlık	Bebek Patlaması Kuşağı	3,916	0,881	1,715	0,182
	X Kuşağı	4,138	0,755		
	Y Kuşağı	3,983	0,779		
Zihinsel Teşvik ve Yaratıcılık	Bebek Patlaması Kuşağı	3,944	0,718	0,333	0,717
	X Kuşağı	3,899	0,853		
	Y Kuşağı	3,808	0,815		
Başarı	Bebek Patlaması Kuşağı	4	0,857	0,199	0,82
	X Kuşağı	3,976	0,852		
	Y Kuşağı	3,895	1,027		
Bağımsızlık	Bebek Patlaması Kuşağı	3,765	0,781	1,042	0,354
	X Kuşağı	3,564	0,992		
	Y Kuşağı	3,470	0,964		
Prestij	Bebek Patlaması Kuşağı	3,729	0,706	3,835	0,02
	X Kuşağı	3,475	1,044		
	Y Kuşağı	3,133	1,152		
Yönetim	Bebek Patlaması Kuşağı	3,657	0,833	4,275	0,014
	X Kuşağı	3,135	1,065		
	Y Kuşağı	3,084	1,057		
Eko. Fayda (Kazanç)	Bebek Patlaması Kuşağı	3,199	1,218	3,329	0,037
	X Kuşağı	2,696	1,180		
	Y Kuşağı	2,986	1,127		
Güvenlik	Bebek Patlaması Kuşağı	3,814	0,910	1,295	0,275
	X Kuşağı	3,570	1,034		
	Y Kuşağı	3,460	1,069		

Tablo 13'ün devamı

Faktörler	Doğum Tarihi. Aralığı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Çevre	Bebek Patlaması Kuşağı	3,743	0,857	1,487	0,227
	X Kuşağı	3,432	1,089		
	Y Kuşağı	3,405	0,989		
Üstlerle İlişkiler	Bebek Patlaması Kuşağı	3,693	1,052	2,308	0,101
	X Kuşağı	3,258	1,201		
	Y Kuşağı	3,248	1,019		
Arkadaşlarla ilişkiler	Bebek Patlaması Kuşağı	4,144	0,659	2,643	0,073
	X Kuşağı	3,807	0,934		
	Y Kuşağı	3,738	0,841		
Yaşam Tarzı	Bebek Patlaması Kuşağı	3,945	0,84	5,419	0,004
	X Kuşağı	3,405	1,001		
	Y Kuşağı	3,669	0,921		
Çeşitlilik (Değişim)	Bebek Patlaması Kuşağı	3,806	0,974	3,269	0,04
	X Kuşağı	3,338	1,075		
	Y Kuşağı	3,48	0,842		

0,05seviyesinde anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 13'te görüldüğü gibi kuşaklar arasında bazı boyutlar açısından iş değerleri farklılıklarının istatistiksel açıdan etkili olduğu bulunmuştur. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası “Prestij”, “Yönetim”, “Yaşam Tarzı” ve “Çeşitlilik” boyutlarında kuşaklararası farklılıklar tespit edilmiştir.

Tablo 14: Farklılık Yaratan İş Değerleri Boyutlarının Kuşaklararası Karşılaştırılma Testi (Post Hoc)

Boyutlar	Kuşaklar (I)	Kuşaklar (J)	Ort. Farkı (I-J)	Std. Sapma	p
Prestij	Bebek Patlaması	X Kuşağı	,25463	0,185	0,516
		Y Kuşağı	,59574(*)	0,221	0,023
	X Kuşağı	Bebek Patlaması	-0,25463	0,185	0,516
		Y Kuşağı	0,34111	0,163	0,114
	Y Kuşağı	Bebek Patlaması	-,59574(*)	0,221	0,023
		X Kuşağı	-0,34111	0,163	0,114
Yönetim	Bebek Patlaması	X Kuşağı	,52260(*)	0,187	0,017
		Y Kuşağı	,57269(*)	0,223	0,033
	X Kuşağı	Bebek Patlaması	-,52260(*)	0,187	0,017
		Y Kuşağı	0,05009	0,164	1
	Y Kuşağı	Bebek Patlaması	-,57269(*)	0,223	0,033
		X Kuşağı	-0,05009	0,164	1
Çeşitlilik (Değişim)	Bebek Patlaması	X Kuşağı	,46810(*)	0,184	0,036
		Y Kuşağı	0,32591	0,220	0,421
	X Kuşağı	Bebek Patlaması	-,46810(*)	0,184	0,036
		Y Kuşağı	-0,14219	0,162	1
	Y Kuşağı	Bebek Patlaması	-0,32591	0,220	0,421
		X Kuşağı	0,14219	0,162	1
Yaşam Tarzı	Bebek Patlaması	X Kuşağı	,54077(*)	0,174	0,007
		Y Kuşağı	0,27601	0,208	0,561
	X Kuşağı	Bebek Patlaması	-,54077(*)	0,174	0,007
		Y Kuşağı	-0,26476	0,153	0,259
	Y Kuşağı	Bebek Patlaması	-0,27601	0,208	0,561
		X Kuşağı	0,26476	0,153	0,259

*Ortalamalar arasındaki farklılıklar 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 14’de belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Post Hoc analizleri sonucu ;

“Prestij” boyutunda Bebek Patlaması kuşağı ile Y kuşağı arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu boyut için Bebek Patlaması kuşağın ortalaması Y kuşağına göre daha yüksektir.

“Yönetim” boyutunda üç kuşak arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu boyut için Bebek Patlaması kuşağın ortalaması X ve Y kuşağına göre daha yüksektir.

“Çeşitlilik (değişim)” ve “Yaşam Tarzı” boyutunda ise Bebek Patlaması kuşağı ile X kuşağı arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu boyut için Bebek Patlaması kuşağı ortalaması X kuşağına göre daha yüksektir.

2.3.3. Bulguların Değerlendirilmesi

Bu çalışmanın araştırma bulgularınca desteklenen sonuçları farklı okul düzeyinde (ilkokul, ortaokul ve lise) görev yapan üç farklı kuşak (Bebek Patlaması, X ve Y) öğretmenlerin iş görme anlayışındaki değişimin anlaşılmasına ilişkin ışıktan tutan göstergeler sunmaktadır.

Frekans tablosu incelendiğinde araştırmaya katılanların çoğunun erkek ve evli, öğrenim durumunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların kuşak kategorileri ile ilgili bilgilere bakılacak olursa %14’ünün Bebek Patlaması Kuşağı, %66’sının X kuşağı ve %20’sinin Y kuşağı bireyleri olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun X kuşağı üyesi olduğu söylenebilir. Ayrıca kuşakların çalıştıkları okul türüne göre ayrıldığı çapraz tabloya göre Bebek Patlaması kuşağı üyesi öğretmenlerin çoğu ortaokulda görev yaparken, X ve Y kuşağı öğretmenlerin büyük çoğunluğu liselerde görev yapmaktadır.

Katılımcılar genel olarak iş yaşamında kuşaklararası bir çatışma durumunun mevcut olduğunu belirttikleri görülmektedir. Kuşaklar düzeyinde bu duruma bakıldığında Bebek Patlaması kuşağının %11’i, X kuşağının %52’si ve Y kuşağının %16’sı çatışma durumunun var olduğunu belirttikleri görülmüştür.

Araştırmada en yüksek iş değerleri ortalamasına sahip olan boyut “Fedakarlık” boyutudur. Öğretmenler yaptıkları iş gereği başkalarına yardım etme davranışını önemsemekte ve bunu gerçekleştirecek görevler üstlenme eğilimindedirler. Bu boyutu “Başarı” ile “Zihinsel Teşvik ve Yaratıcılık” boyutu izlemektedir. Görülüyor ki öğretmenler yaratıcılık gerektirecek, düşünce dünyalarını sürekli geliştirecek, sonuçları açısından da tatmin duygusu sağlayan görevler yapma eğilimindedirler. “Ekonomik Kazanç” boyutu ise en düşük puanı almıştır. Bu

sonuçlara göre katılımcıların en çok fedakarlık, başarı ve yaratıcılık gerektiren işlerden hoşlandıkları, işin ekonomik yönüne ise az önem verdikleri söylenebilir.

Kuşak farkının iş değerlerine etkisini incelemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda kuşaklar arasında ‘‘Prestij, Yönetim, Çeşitlilik ve Yaşam Tarzı’’ boyutlarında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Post Hoc analizleri sonucu ;

‘‘Çeşitlilik (değişim)’’ ve ‘‘Yaşam Tarzı’’ boyutunda Bebek Patlaması kuşağı ile X kuşağı arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. ‘‘Çeşitlilik (değişim)’’ boyutu için Bebek Patlaması kuşağının ortalaması X kuşağına göre daha yüksek bulunması Lyons (2007) ‘nin çalışmasında X kuşağının önceki kuşaklara göre değişime yatkınlığı daha fazla önemseydiğini belirtmesi açısından tezatlık oluşturmaktadır (Parry ve Urwin, 2011: 86). Bu çalışmada bulunan sonuç Bebek Patlaması kuşağının X kuşağına göre çoklu görevler içeren, kendilerini sürekli aynı şeyleri yapmak zorunda bırakmayan, çeşitli bilgi ve beceri sunan işleri yapmaktan daha fazla tercih ettiğiidir. Aynı zamanda bu kuşak ailesi ve arkadaşlarına zaman ayırabilecek, hayatı sevdiği gibi yaşamasına olanak tanıyan esnek çalışma saatleri olan işleri yapmaktan zevk almaktadır.

Y ve X kuşağının esnek çalışma saatleri olan işleri tercih etme konusundaki benzerlik araştırmada bu boyutla (Yaşam tarzı) ilgili bulgularla paralellik göstermektedir.

Wong ve arkadaşları (2008) çalışmasında Bebek Patlaması kuşağının Y kuşağı ile karşılaştırıldığında diğer çalışanlar üzerinde hakimiyet kurma ve güç gösterimi ile daha fazla motive olabileceği işler yapmaktan zevk aldıklarını belirtmesi (Wong ve diğerleri 2008: 886-887) araştırmadaki kuşak farkının ‘‘yönetim’’ boyutu üzerindeki etkisi açısından sonuçlarla paralellik göstermektedir. Araştırmada bu boyut için Bebek Patlaması kuşağın ortalaması X ve Y kuşağına göre daha yüksektir. Bebek Patlaması kuşağı kendisinden sonra gelen X ve Y kuşaklarına göre kendilerine yetki ve sorumluluk sağlayan, yöneticilik ve liderlik davranışı gerektiren işleri yapmaktan zevk almaktadırlar.

‘‘Prestij’’ boyutunda ise Bebek Patlaması kuşağı ile Y kuşağı arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu boyut için Bebek

Patlaması kuşağın ortalaması Y kuşağına göre daha yüksektir. Bebek Patlaması kuşağı Y kuşağına göre kariyer olanakları fazla, diğer bireyler tarafından oldukça arzulanan, saygı duyulan işleri yapmak isteme eğilimindedirler. Evenson (2007) çalışmasında Y kuşağının X kuşağına göre saygınlık gerektiren işleri yapma tercihi (Evenson, 2007: 33) araştırma kapsamında ‘‘Prestij’’ boyutu ile ilgili istatistiksel açıdan iki kuşak (Y ve X) arasında herhangi bir farklılık bulunamaması ile tezatlık oluşturmaktadır.

Henry (2006) çalışmasında Bebek Patlaması kuşağı genç kuşaklara göre kendisine saygı duyulmayan örgütlerde sevmediği işi yaparak fedakarlık davranışı sergilediğini belirtmiştir (Walker, 2007: 154). Henry (2006)’nın ulaştığı sonuçlar ile yapılan araştırmanın bulgularının çeliştiği görülmektedir. Araştırmada Bebek Patlaması kuşağı katılımcılar; aileleri ve arkadaşlarına zaman ayırabilecek, iş-yaşam dengelerine olanak sağlayan esnek çalışma saatleri olan işleri yapma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Bu da işle ilgili fedakarlık davranışı açısından tezatlık oluşturmaktadır.

Ryan ve Deci (2000) çalışmalarında diğer kuşaklara göre Bebek Patlaması kuşağının otonomi sunan işler ile daha fazla motive olduğu (Ryan ve Deci, 2000: 41-42), Cennamo ve Gardner (2008) çalışmasında X kuşağının Bebek Patlaması kuşağına göre daha bağımsız bireyler olduğu belirtilmiştir (Cennamo ve Gardner, 2008: 892-893). Ayrıca Smola ve Sutton (2002) çalışmasında Y kuşağının bağımsızlık değerine daha fazla önem verdiğini belirtmişlerdir (Smola ve Sutton, 2002: 378). Araştırma bulguları incelendiğinde iş değerlerinin ‘‘bağımsızlık’’ boyutuna ilişkin kuşaklar arası bir farklılaşma olmadığı üç kuşağın da bu boyutla ilgili benzer iş görme anlayışına sahip olduğu görülmüştür.

Appelbaum ve arkadaşları (2005) çalışmasında Bebek Patlaması kuşağın X kuşağına göre ücretle daha fazla motive olduğunu belirtmişlerdir (Appelbaum ve diğerleri 2005: 11). Araştırma bulgularına göre iş değerlerinin ‘‘ekonomik kazanç’’ boyutunda kuşaklararası farklılaşmaya rastlanmadığı görülmüştür. Ayrıca yeni şeyler öğrenme fırsatı sunan işler konusunda bu araştırmacıların çalışmasında Bebek Patlaması kuşağı ile X kuşağının benzerlik gösterdiği belirtilirken araştırma bulgularında Bebek Patlaması kuşağının X kuşağına göre beceri çeşitliliği sergileyen işleri daha fazla tercih ettikleri tespit edilmiştir.

SONUÇ

Kuşak kavramı özellikle 2000’li yıllarda 1980 ve sonrası doğumlu olan, önceki kuşaklardan çok farklı kişisel özelliklere, iş yapma biçimine sahip olan, dolayısıyla iş ortamına yeni bir bakış açısı getiren yeni kuşağın iş gücüne katılımıyla daha da önemli hale gelmiştir. Kuşaklarla ilgili yayınlar incelendiğinde belirli bir kültürün (özellikle Batı) kuşaksal karakteristikleri göz önüne alınarak tüm dünyadaki farklı kuşaktan bireylere uyarlanabileceği varsayımı ile genelleme yoluna gidilmiştir. Aslında bu durum bu tür akademik çalışmalara bir eleştiri niteliğindedir. Çünkü kuşak kavramı ile ilgili akademik tartışmalar küreselleşme sonucu bireylerin birbirlerine daha da yakınlaştığı varsayımıyla kültürel bağlamdan bağımsız olarak düşünülmemeli, belirli bir ülkenin kültürel özellikleri, geçmişte yaşadığı önemli olaylar göz önüne alınarak global bir kuşaktan söz etmek yerine kültürlerle özgü, kültürel farklılıklar gözetilerek kuşak kavramından bahsedilme yoluna gidilerek popüler çalışmalardan ziyade bu yönde emik çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

Bu kaygı ve eleştirilerden yola çıkarak bu çalışmada Mersin ili Anamur ilçesinde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan üç farklı kuşaktan (Bebek Patlaması, X ve Y) öğretmenlerin iş değerlerine verdikleri önem açısından farklılıklara ışık tutan sonuçlar ortaya konmuştur. Bu araştırma ülkemizdeki ve dünya genelindeki örgütlere, yöneticilere, insan kaynakları uzmanlarına, iş yaşamındaki farklı kuşaktan bireylere öneriler sunması açısından önemli olmakla birlikte araştırma belirli bir bölgedeki katılımcıları (öğretmen) kapsamı açısından bazı kısıtlar oluşturmaktadır. Gerçekleştirilecek çalışmalar farklı kuşaktan daha fazla bireyin yer aldığı farklı sektörlerde uygulanırsa daha genellenebilir sonuçlara ulaşmak adına bilime katkı sunacaktır.

Kuşak kavramı; yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını paylaşmış bireyler topluluğu olarak tanımlanmıştır. Literatürde kuşak kavramı farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmış genellikle bu tanımlarda ortak olan aynı kuşağa ait bireylerin benzer doğum tarihi aralığına sahip olduğu ve bulundukları dönemin şartlarından benzer şekilde tecrübe edindikleri şeklindedir. Zaman içinde ortaya atılan “cohort” terimi sık sık kuşak kavramı yerine kullanılsa da kuşak kavramının

tanımında kronolojik konuma odaklanılırken ‘‘cohort’’ kavramı bireyleri etkileyen önemli olayların da kuşakları kategorize edilirken kullanıldığıdır.

Bu iki kavramın birleşimi olan kuşaksal grup (generational cohort) kavramı ise bir kuşak grubunun diğer kuşak gruplarıyla karşılaştırıldığında belirli olaylardan tecrübe edinerek bazı tutum ve değerleri sergileyebilmesi halinde kuşak kavramı yerine kullanıldığıdır.

Araştırmanın esas amacı olan kuşak farklılıkları incelenmeden kuşak kavramına değinilmesinin nedeni olarak da bu farklılıklarının kuşak, yaş ve periyod etkilerinin birleşimi sonucu oluşmasıdır. Özetle anlatılmak istenen farklı kuşaklar olgunlaştıkça çeşitli etkilerin (kuşak, yaş ve periyod) onları şekillendireceğidir.

Araştırma kapsamından hareketle dört grup açısından genel bir değerlendirme yapıldığında kuşaklar karşılaştırılmış ve aşağıdaki noktaların öne çıktığı görülmüştür.

Sessiz kuşak disiplinli, fedakar, değişime direnç gösterme eğilimli, örgütsel bağlılıkları yüksek olan bireylerdir. Günümüzde çoğu emekli olmakla birlikte, emekli olmayanlar mevcut yönetsel pozisyonlarını Bebek Patlaması ve X kuşağı yöneticilere bırakarak tecrübeleri itibariyle örgütlerin üst düzey stratejilerinin belirlendiği yönetim kurullarında görev almaktadırlar.

Bebek Patlaması kuşağı iş ortamında önceki kuşaklara göre daha vizyoner, eğitilmiş, başarı ve kariyer odaklı olup teknolojinin olanaklarından daha fazla yararlanmaktadır. İnternet kullanım biçimleri genç kuşaklarla benzerlik göstermektedir. Otokratrik bir ortamda yetiştirilmeleri disiplinli, emir- komuta zincirini ön planda tutan bir yönetim tarzı benimsemelerine neden olmuştur. Bu kuşağın kendisine saygı duyulmayan örgütlerde sevmediği işleri yapmaları belki de yaşadıkları dönemin koşulları gereği yaşamlarını idame ettirmek amacıyla olduğu söylenebilir. Literatürde bu kuşağın çalışmak için yaşadığı genellikle kabul edilmiştir. Fazla mesai gerektiren işlerde tercih edilmesi gereken bireyler olması ankete katılan bu kuşak katılımcıların iş değerlerindeki farklılıklarına ilişkin sonuçlarıyla bağdaşmamasının sebebi olarak katılımcıların meslekleri gereği çalışma saatlerinin rutin olması nedeniyle fazla mesai gerektirmemesi, özel sektörde çalışma ile kamu kurumunda çalışmanın yarattığı farklılıklar olasılıklar dahilindedir.

Yapılan araştırmalarda Bebek Patlaması kuşağının X kuşağına göre ücretle daha fazla motive olduğu belirtilirken bu çalışmada ‘‘ekonomik kazanç’’boyutunda

kuşaklar arası farklılaşma görülememesinin nedeni olarak katılımcıların yine meslekleri nedeniyle yaş farklılıklarından kaynaklanan ücret farklılıklarının çok fazla olmayacağı göz önüne alınabilir. Ayrıca yeni şeyler öğrenme fırsatı sunan işler konusunda önceki çalışmalarda Bebek Patlaması kuşağı ile X kuşağının benzerlik gösterdiği belirtilirken araştırma bulgularında Bebek Patlaması kuşağının X kuşağına göre beceri çeşitliliği sunan işleri daha fazla tercih ettikleri ilgi çekicidir.

Bebek Patlaması kuşağının Y kuşağı ile karşılaştırıldığında diğer çalışanlar üzerinde hakimiyet kurma ve güç gösterimi ile daha fazla motive olabileceği işler yapmaktan hoşlandıklarını belirten çalışmalar araştırmadaki kuşak farkının “yönetim” boyutu üzerindeki etkisi açısından sonuçlarla paralellik göstermektedir. Bebek Patlaması kuşağına ilişkin bu farklılığın bu kuşağın doğum tarihi ve edindikleri tecrübelerle ilgili olarak geleneksel yönetim anlayışına dayalı güç ve yetkiyi benimsemesinden kaynakladığı söylenebilir.

X kuşağı teknolojiye yatkın, teknolojik açıdan donanımlı, ailelerinin işten çıkarıldığına şahit olmaları nedeniyle her işin geçici, başka işler için bir aşama olduğunu düşünen bireylerdir. Dolayısıyla iş ortamında fazla fedakarlık davranışı sergilemeyen, tek bir örgüte bağlı kalmayıp sürekli iş değiştiren, sosyal yaşama dair her zaman planları olan, iş-yaşam dengesini önceki kuşaklara göre önemseyen bireylerdir. Genellikle yazılı ve elektronik kaynaklarda X kuşağının Bebek Patlaması kuşağına göre daha bağımsız bireyler olduğu belirtilirken araştırma bulgularında bu boyutla ilgili kuşak farkının olmadığına görülmesi her iki kuşağın da işlerini rutin olması sonucu fazla otonomi imkanı sunmaması nedeniyledir.

Yapılan araştırmalarda X kuşağının önceki kuşaklara göre değişime yatkınlığı daha fazla önemsemesi araştırmada iş değerleri “Değişim” boyutu için Bebek Patlaması kuşağının ortalamasının X kuşağından yüksek bulunması ile çeliştiği görülmektedir. Genç kuşağın sürekli değişim ve yenilik isteğiyle hareket etmesi ve yaşam koşullarının günden güne değişmesi ile birlikte yaşlı kuşakların da geleneksel yöntemlerden vazgeçerek değişen yaşama ayak uydurmayı zorunluluktan öte bir gereklilik olarak görmesi bu boyuta ilişkin farklılığın Bebek Patlaması kuşağında daha fazla olduğu ihtimalini gözler önüne sermektedir.

Y kuşağı da X kuşağı gibi teknolojik becerileri yüksek fakat teknolojinin şaşırtıcı bir takım uzmanlığına sahip olarak entelektüel açıdan bilgili, başarı sonucu

fark yaratma çabasında olan, profesyonel gelişim isteyen bireyler olup, iş yaşamında otoriteyi çok fazla kabul etmeyen özgürlüklerine düşkün, iş konusunda seçicilik davranışı sergileyen, bağlılık duygusu az olan bireylerdir. Önceki kuşaklara göre yüksek ücret, sürekli geri bildirim ve statü gibi değerlere daha çok önem vermektedirler.

Önceki çalışmalarda Y ve X kuşağının esnek çalışma saatleri olan işleri tercih etme konusundaki benzerliğin araştırmada bu boyutla (Yaşam tarzı) ilgili bulgularla paralellik göstermesi bu genç kuşakların işleri ne kadar çok olursa olsun, işlerinden feragat edip sosyal yaşama zaman ayırmak istemesiyle açıklanabilir.

Dünyada son dönemlerde yaşanan hızlı değişimler bireylerin yaşam ve çalışma disiplinlerini de etkilemiştir. Farklılıklara esneklik göstermeyen örgütler rekabet avantajını yitirecek ve uzun vadede yaşamını sürdürmeleri imkansız hale gelecektir. Her kuşağın gelişim yıllarında edindikleri, kişilik özelliklerini şekillendiren tecrübeler onların yönetilme ve yönetme, iletişim, motivasyon, ödüllendirme gibi tercihlerini etkilemektedir. Kuşakların farklı değer, tutum ve inançlara sahip olmaları sonucu iş yapma biçimleri de farklılaşmakta, benzer iş değerlerini her kuşak farklı önem sırasına koymaktadır. Bu da günümüzde örgütlerde kuşakların iş görme anlayışındaki farklılıklarını meydana getirmektedir. Kuşaklar arasındaki bu görüş ayrılıkları iş ortamında çeşitli çatışma ortamlarının oluşmasına neden olabilmektedir. Yöneticilerin kuşaksal çatışma noktalarını anlaması, kuşakların isteklerine en iyi şekilde cevap vermesi olası çatışmaların proaktif biçimde yönetilebilmesi adına önemlidir. Ayrıca ödüllendirme mekanizmalarının işletilmesi ve uygulamaların güncellenmesi çalışanların işle ilgili motivasyonları daha fazla artırabilmek için önem arz etmekle birlikte diğer yandan kuşaklar arası bu farklılıklar sinerji yaratılması ve olumlu sonuçlar ortaya çıkarılması bakımından da önemlidir. İşverenlerin verimli bir çalışma ortamı yaratabilmesi çalışanlar arasındaki farklılıkları ödüllendirme ve iç iletişim kanalları aracılığıyla uyumlu hale getirebilmesine bağlıdır. Bu uyumun, örgütlerin geleceğine yönelik olumlu sonuçlar doğurma ihtimali yüksek olacaktır.

Örgütlerdeki kuşak gruplarını başarılı şekilde yönetmek için yöneticiler kuşak farklılıklarını kabul etmeli, kuşaksal entegrasyonu sağlamak için çaba göstermelidirler. Günümüzde Sessiz Kuşağın yönetim kurullarına geçmesiyle onların

yerini alan Bebek Patlaması kuşağı da yönetim kademelerini ya emekli olarak terk etmekte ya da iş yaşamında belirli bir düzeyde yer alarak yerini yavaş yavaş X kuşağı yöneticilere bırakmaktadır. X kuşağı; yönetiminde bulunan yaşça büyük kuşakları yönetebilmesi için onların tecrübelerine saygı duymalı ve onları dinlediklerini yaşlı kuşağa hissettirmeleri gerekmektedir. Günümüz üst düzey yöneticileri olarak X kuşağı, iş gücünün genç katılımcıları olan Y kuşağının da amirleri olarak onlara yönelik güncel yönetsel uygulamalar (koç tarzı yöneticilik, sağlıklı geribildirim, mentorluk uygulamaları, teknoloji destekli uygulamalar v.b..) sunmalıdır. Bağımsız, uzaktan çalışmayı seven, kariyer odaklı, iş- yaşam dengesine önem veren, örgütlerinden çok yöneticilerine bağlı olan Y kuşağı için birey odaklı bir yönetim anlayışı örgütler tarafından geliştirilebilir. Esnek çalışma saatleri, iş ve eğlenceyi bir araya getiren çalışma ortamlarının oluşturulması, sürekli geri bildirim, projelerde sorumluluk verilmesi, dikey örgüt yapısı yerine yatay örgütsel yapıların oluşturulması bu kuşağın yönetimine ilişkin birkaç öneridir. Örgüt içinde Y kuşağının önemsendiği algısı yaratılması bu kuşağın daha fazla örgütsel bağlılık davranışı göstermesini sağlayacaktır.

Kuşak grupları arasındaki benzerlik ve farklılıkların anlaşılması iletişimin gelişmesi, doyumun artışı, kurumsal yönetime dair bilginin çoğalmasında etkin rol oynayacaktır. Bu da gerekli insan kaynakları uygulamalarını gözden geçirmekle mümkündür. Örgütler genç kuşağın dinamizmini, olgun kuşağın deneyimlerini bir potada eritebilirse ortaya son derece üretken, dinamik bir takım ve çalışma ortamı çıkması mümkün olacaktır. Böylece ortaya çıkan kuşaklararası sinerji tüm işleyişi olumlu etkileyecektir.

Bu sinerjiyi yaratmak için ise yöneticiler:

- Farklı kariyer hedefleri ve öncelikleri olan farklı yaş grupları için özel işe alma, geliştirme ve uyum yöntemleri geliştirmeli,
- Her yaştan çalışanların niteliklerini ve istihdam edilebilirliklerinin artırılabilmesi için sürekli eğitim ve geliştirme fırsatları sunmalı,
- Çalışanların profesyonel ilgi alanlarındaki konuları, gelişmeleri takip edebilmeleri için onları teşvik etmeli,

- Çalışanları iş rotasyonlarına tabi tutarak, farklı departman ve işlerde deneyim kazanma çabalarına yardımcı olmalı,
- Farklı kuşakların ihtiyaçlarını, değerlerini ve onları motive eden değişik unsurları göz önünde bulundurarak ücret ve yan haklar konusunda bu doğrultuda esnek paketler oluşturmalı,
- Başarıyı bireyselleştirmek yerine ekipleri ön plana çıkarmalı,
- İş süreçlerinde kendilerini çalışanlarıyla aynı derecede sorumlu tutmalıdırlar.

KAYNAKÇA

Aker, J. (2009). *Managing A Multigenerational Workforce*. Buildings. 103(1):46-48.

Alati, D. (2004). *Retention Race*. Incentive. 178(5):6.

Alch, M. L. (2000). *Get Ready for The Net Generation*. Training & Development. 54(2):32-34.

Aldisert, L. (1999). *Generational Distinctions*. Bank Marketing. 31(3):39.

Alexander, D. ve Alexander, B. (2005). *Generations in The Workplace: Are You Prepared?*. The Catalyst. 34(3):3-6.

Alwin, D. F. (1998). *The Political Impact of the Baby Boom : Are There Persistent Generational Differences in Political Beliefs and Behavior?*. Academic Journal Article From *Generations*. 22(1):46-54.

Ansoorian, A., Good, P. ve Samuelson, D. (2003). *Managing Generational Differences*. Leadership. 32(5):34-36.

Appelbaum, S., Serena, M. ve Shapiro, B. (2004). *Generation X and The Boomers: Organizational Myths and Literary Realities*. Management Research News. 27(11):1-28.

Arsenault, P. (2004). *Validating Generational Differences*. Leadership & Organization Development Journal. 25(1/2):124-139.

Arslan, M. (2003). *Türkiye’de İslam ve Çalışma Ahlakı Değerleri*. Değerler Eğitim Dergisi.1(2):7-21.

Artley, J. ve Macon, M. (2009). *Can't We All Just Get Along? A Review of The Challenges and Opportunities in A Multigenerational Workforce*. International Journal Of Business Research. 9(6):90-94.

Ashkanasy, N. M. (2002). *Diversity and Emotion: the New Frontiers in Organizational Behavior Research*. Journal of Management. 28(3):307-338.

Ayhün, S. (2013). *Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları*. Ekonomik Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi. 2(1):93-112.

Bana kuşağını söyle sana kim olduğunu söyleyeyim, <http://www.kigem.com/bana-kusagini-soyle-sana-kim-oldugunu-soyleyeyim.html>, erişim tarihi (18.03.2014)

Bennett, S. ve Rademacher, E. (1997). The Age of Indifference Revisited: Patterns of Political Interest, Media Exposure and Knowledge Among Generation X. *After the Boom* (ss.21-43). Editors Craig, S., Bennett, S. Boston: Rowman & Littlefield Publishers.

Boagert, S. ve Vloeberghs, D. (2005). *Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium*. European Management Journal. 23(4):483-493.

Bova, B. ve Kroth, M. (2001). *Workplace Learning and Generation X*. Journal Of Workplace Learning. 13(2):57-65.

Bright, L. (2010). *Why Age Matters in the Work Preferences of Public Employees: A Comparison of Three Age Related Explanations*. Public Personnel Management. 39(1):1-14.

Bruyne, J. (2005). *Generational Differences in Your Workplace*. NZ Business. 19(1): 2.

Buckley, R., Danielle, B., Novicevic, M. ve Sigerstad, T. (2001). *Managing Generation Next: Individual and Organizational Perspectives*. Review of Business. 22(1/2):81-85.

Bujak, S. (2009). *Overcoming Generational Differences*. Healthcare Executive. 24(5): 80-82.

Cennamo, L. ve Gardner, D. (2008). *Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit*. Journal of Managerial Psychology. 23(8): 891-906.

Cheung, E. (1995). *Baby Boomers, Generation X and Social Cycles*. Toronto: Longwave Press.

Clare, C. (2009). *Generational Differences Turning Challenges into Opportunities*. September/October:41-4.

Cole-Gomolski, B. (1998). *Work Like A Boomer? As if!*. Computerworld. 32(40):41-42.

Conlan, J. T. (1999). *A New College Generation: Personal and World Events in the Lives of the Class of 2002*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Blacksburg: Virginia Polytechnick Institute and State University.

Crampton, S. ve Hodge, J. (2007). *Generations in the Workplace: Understanding Age Diversity*. The Business Review, Cambridge. 9(1):16-22.

Çoban, F., Milenyum Kuşağı Neleri Değiştirecek? Capital Dergisi, Haziran, 2006. <<http://proje.capital.com.tr/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek-haberler/18974.aspx>>, Erişim Tarihi: 10.04.2012

Dalton, P. (2000). *Generational Clashes*. ABA Bankers News. 8(12):1-2.

Deal, J. (2007). *Generational Differences*. Leadership Excellence: 24(6):11.

Deloitte, 2006. *Hospitality 2010: A Five Year Wake Up Call*. The Preston Robert Tisch Center For Hospitality, Tourism And Sports Management. New York University.

DiGilio, J., Nelson, L. ve Richard, R. (2004). *The Millennial Invasion: Are You Ready?*. Information Outlook. 8(11):15-20.

Dorman, D. (2005). *Generational Diversity*. AHA News. 41(2):4-5.

Dries, N., Pepermans, R. ve De Kerpel, E. (2008). *Exploring Four Generations Beliefs About Career: Is Satisfied the New Successful?*. Journal Of Managerial Psychology. 23(8):907-928.

Dudley, D. ve Harbert, A. (2007). *Managing Multiple Generations in the Workplace*. San Diego: San Diego State University.

Edmunds, J. ve Turner, B. (2002). Generations, War and Intellectuals-Towards a Sociology of Generations. *Generations, Culture and Society* (ss.1-22). Philadelphia: Open University Press.

Edmunds, J. ve Turner, B. (2005). *Global Generations: Social Change in the Twentieth Century*. British Journal Of Sociology. 56(4):559-577

Egri, C. ve Ralston, D. (2004). *Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States*. Organization Science. 15(2):210-220.

Eisner, S. (2005). Managing Generation Y. Advanced Management Journal. 70(4):4-15.

Emerson, M., Kimbro, R. ve Yancey, G. (2002). *Contact Theory Extended: The Effects of Prior Racial on Current Social Ties*. Social Science Quarterly. 83(3):745-761.

Ergeneli, A. ve Temirbekova, J. (2006). *Ülkelere Göre İşe İlişkin Değerlerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Kazak, Rus ve Türk Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 7(2):121-143.

Evensen, D. (2007). *The Generation Gap*. The Quill. 95(2):30-34.

‘Evet efendimci’ yalakalar CEO’ları kriz körü yaptı,
<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/13504186.asp>, (29,06,2013)

Farag, A., Tullai-McGuinness, S. ve Anthony, M. (2009). *Nurses’ Perception of Their Manager’s Leadership Style and Unit Climate: Are There Generational Differences?*. Journal Of Nursing Management. 17(1):26-34.

Feld, S. (1982). *Social Structural Determinants of Similarity Among Associates*. American Sociological Association. 47(6):797-801.

Ferk, D.J. (1998). *Organizational Commitment and Work Values Among Married Dual-Career Employees: Traveling Commuter Versus Single Residence*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Saint Louis: Saint Louis University Faculty of Graduate School.

Filipczak, B. (1994). *It’s Just A Bob: Generation X At Work*. Training. 31(4):21-27.

Fishman, A. (2004). *Understand Generational Differences*. National Underwriter. 108(2):4-5

Fizyolojik Yaş, <http://www.buyukturkcesozluk.net/kelime/fizyolojik+ya%FE.html>, (03.08.2013)

Frandsen, B. (2009). *Leading by Recognizing Generational Differences*. Long Term Living. 58(2):34-35.

Franke, V. C. (2001). *Generation X and The Military: A Comparison of Attitudes and Values Between West Point Cadets and College Students*. Journal Of Political And Military Sociology. 29(1):92-119.

Generation Y Provides Wireless Potential,
<http://www.imediaconnection.com/content/2570.asp>, (01.07.2013)

Giancola, F. (2006). *The Generation Gap: More Myth than Reality*. Human Resource Planning. 29(4):32-37.

Gilleard, C. (2004). *Cohorts and Generations in the Study of Social Change*. Social Theory And Health. 2(1):106-119.

Glass, A. (2007). *Understanding Generational Differences for Competitive Success*. Industrial and Commercial Training. 39(2):98-103.

Glenn, N. (2005). *Cohort Analysis*. Chicago: SAGE Publications.

Gursoy, D., Maier, T. ve Chi, C. (2008). *Generational Differences: an Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce*. International Journal of Hospitality Management. 27(3):448-458.

Hansford, D. (2002). *Insights into Managing an Age-Diverse Workforce*. Workspan. 45(6):48-54.

Harrington, D. (2011). *Generation Y in the Workplace*. Estates Gazette. 1136: 105.

Haynes, B. (2011). *The Impact of Generational Differences on The Workplace*. Journal Of Corporate Real Estate. 13(2):98-108.

Hegney, D., Plank, A. ve Parker, V. (2006). *Extrinsic and Intrinsic Work Values: Their Impact on Job Satisfaction in Nursing*. Journal Of Nursing Management. 14(4):271-281.

Hemmingsen, M. (2008). *Generational Differences at Work*. Canadian HR Reporter. 21(10): 9.

Howe, N. ve Strauss, W. (2007). Helicopter Parents İn The Workplace. November.

Howe, N. ve Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. Harvard business review. July-August. S.s. 41–52, (Erişim: <http://download.2164.net/PDF-newsletters/next20years.pdf> , 11.06.2013).

İzmirlioğlu, K. (2008). *Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

James, D., Pawlowski, S. ve Houston, A. (2006). *Work Commitments of Baby Boomers and Gen X Ers in the It Profession: Generation*. The Journal Of Computer Information Systems. 46(3):43-49.

Jenkins, J. (2008). *Strategies for Managing Talent in a Multigenerational Workforce*. Employment Relations Today. 34(4):19-26.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan Ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kapoor, C. ve Solomon, N. (2011). *Understanding and Managing Generational Differences in the Workplace*. Worldwide Hospitality An Tourism Themes. 3(4):308-318.

Kowske, B., Rasch, R. ve Wiley, J. (2010). *Millennials (Lack Of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes*. Journal of Business and Psychology. 25(2): 265-279.

Kubat, U. (2007). *İmalat Sektöründe İş Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kumar, A. ve Lim, H. (2008). *Age Differences in Mobile Service Perceptions: Comparison of Generation Y and Baby Boomers*. Journal Of Services Marketing. 22(7):568-577.

Kupperschmidt, B. R. (2000). *Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management*. Health Care Manager. 19(1):65-76.

Kyles, D. (2005). Managing your multigenerational workforce: it takes time, talent, tact and perseverance, but the end product can be a great place to work with a wonderful talent pool. Strategic Finance.All Business.com. (7. 01. 2013).

Lager, M. (2008). *The Slackers' X-cellent Adventure*. Customer Relationship Management. 12(11):30-33

Lamm, E. ve Meeks, M. (2009). *Workplace Fun: The Moderating Effects of Generational Differences*. Employee Relations. 31(6):613-631.

Lancaster, L. ve Stillman, D. (2002). *From A Gold Clock to Founder's Stock*. Potentials. 35(5):26.

Leschinsky , R. M.,ve Michael, J. M. (2004). *Motivators and Desired Company Values of Wood Products Industry Employees: Investigating Generational Differences*. Forest Products Journal. 54(1):34-39.

Lester, S., Standifer, R. ve Windsor, S. (2012). *Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: an Empirical Examination*. Journal of Leadership & Organizational Studies. 19(3):341-354.

Losyk, B. (1997). *Generation X: What They Think and What They Plan to Do*. The futurist. 31(2):39-44.

Lyons, S. T. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life And At Work*. Unpublished Doctoral Dissertation. Ontario: Carleton University

Lyons, S., Duxbury, L. ve Higgins, C. (2007). *An Empirical Assessment of Generational Differences in Basic Human Values*. Psychological Reports, 101(2):339-352.

Macky, K., Gardner, D. ve Forsyth, S. (2008). *Generational Differences at Work: Introduction and Overview*. Journal Of Managerial Psychology. 23(8):857-861.

Mannheim, K. (1952). The problem of generations .Essays On The Sociology Of Knowledge (ss. 276-322). London : Routledge & Kegan Paul Ltd. Şti.

McCready, V. (2011). *Generational Issues in Supervision and Administration*. ASHA Leader. 16(5):12-15.

McCrindle, M. (2006). *New Generations at work: Attracting, Recruiting, Retaining & Training Generation Y*. McCrindle Research, Avustralya 2006.

McMullin, J., Comeau, T. ve Jovic, E. (2007). *Generational Affinities and Discourses of Difference: A Case Study of Highly Skilled Information Technology Workers*. British Journal Of Sociology. 58(2):297-316.

McNamara, A. (2005). *Incorporating Generational Diversity*. Association of Operating Room Nurses: 81(6):1149-1152.

Meier, J., Austin, S. ve Crocker, M. (2010). *Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges*. Journal Of Human Resource And Adult Learning. 6(1):68-78.

Miller, R. (2009). Consumer Behavior 2009. *Generation X Consumers* (ss. 204-207). Washington.

Mixing It Up, <http://search.proquest.com/docview/864889935?accountid=10527>, (25.03.2013)

Murphy, S. (2007). *Leading a Multigenerational Workforce*. Washington.

Nemec, G. (2008). *Supporting Generation Y at Work: Implications for Business*. Knoll.

O'Mara, S. (2012). *Generational Motivation*. Home Furnishings Business. 7(3):8.

Özer, P., Eriş, E. ve Özmen, Ö. (2013). *Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 38:123-142

Özkul, A. (2007). *Yaşam ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler SDÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özmen, F. (2011). *Alevi Gençliğinin Siyasi Ve Sosyo-Kültürel Kimlik Mücadelesi*. Alternatif Politika. 3(1):31-54.

Paper presented at CHI 2001 Workshop: Mobile Communications: Understanding Users, Adoption and Design.

Parry, E. ve Urwin, P. (2011). *Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence*. International Journal Of Management Reviews. 13(1):79-96.

Patterson, C. (2007). *The Impact of Generational Diversity in the Workplace*. Diversity Factor. 15(3):17-22.

Paul, P. (2003). *Targeting Boomers*. American Demographics. 25(2):24-26.

Pekala, N. (2001). *Conquering the Generational Divide*. Journal of Property Management. November/December, 30-38.

Pilavcı, D. (2007). *Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Puybaraud, M., Russel, S., McEwan, A.M., Luessink, E. ve Beck, L. (2010). *Generation Y and the Workplace Annual Report 2010*. Johnson Controls. Haworth. Milwaukee.

Riordan, C., Griffith, R. ve Weatherly, E. (2003). *Age And Work Related Outcomes: The Moderating Effects of Status Characteristics*. Journal Of Applied Social Psychology. 33(1):37-57.

Rodriguez, R., Green, M. ve Ree, M. (2003). *Leading Generation X: Do the Old Rules Apply?*. Journal Of Leadership & Organizational Studies. 9(4):67-75.

Roy, J. ve Kreiss, S. (2008). *Ten Tips for Retaining the Next Generation*. Energy Interest. 13(12):8-10.

Ryan, R. D. ve Deci, E. L. (2000). When Rewards Compete With Nature: The Undermining Of Intrinsic Motivation And Self- Regulation. *Intrinsic and Extrinsic Motivation* (ss.13-54). San Diego: Academic Press.

Ryder, N. (1965). *The Cohort as a Concept in the Study of Social Change*. American Sociological Review. 30(6):843-861.

Sagie, A., Elizur, D. ve Koslowsky, M. (1996). *Work Values: A Theoretical Overview and a Model of Their Effects*. Journal Of Organizational Behaviour. 17(1):503-514.

Salahuddin, M. M. (2010). *Generational Differences Impact on Leadersip Style and Organizational Sucess*. Journal Of Diversity Management. 5(2):1-6.

Schuman, H. ve Scott, J. (1989). *Generations and Collective Memories*. American Sociological Review. 54(3):359-381.

Sedrak, M., Cahill, T., Fache, D. (2011). *Age Related Conflicts: The Generational Divide*. Health Progress: 31-35.

Sessa, V., Kabacoff, R., Deal, J. ve Brown, H. (2007). *Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors*. The Psychologist Manager Journal. 10(1):47-74.

Shea, C. (2012). *Genarational Differences Intrinsic And Extrinsic Workplace Motivation*. Unpublished Master of Science Dissertation.Washinton: San Jose State University The Faculty Of The Department Of Psychology, Master Of Science.

Simoneaux, S. ve Stroud, C. (2010). *Bridging the Generation Gaps in the Retirement Services Workplace*. Journal Of Pension Benefits Winter. 17(2):66-75.

Simons, A. (2009). *Changing Workplace Demographics: T + B + Y + X=Opportunity*. CPA Practice Management Forum. 15- 16.

Simons, N. (2010). *Leveraging Generational Work Styles to Meet Business Objectives* Information Management Journal. 44(1):28-33.

Smola, K. ve Sutton, C. (2002). *Generational Differences: Revisiting Generetaional Work Values for The New Millennium*. Journal of Organizational Behavior. 23(4):363-382.

Solnet, D. ve Hood, A. (2008). *Generation Y as Hospitality Employees: Framing A Research Agenda*. Journal Of Hospitality And Tourism Management 15(1):59-68.

Southard, G. ve Lewis, J. (2004). *Building a Workplace that Recognizes Generational*. Diversity. Public Management. 86(3):8-12.

Spiro, C. (2006). *Generation Y In The Workplace*. Defense AT&L. 35(6):1619.

Steiner, J. (2007). *Six Steps for Guaranteeing Generation Y Productivity*. Supervision. 68(7):6-7.

Stevens, R. (2010). *Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce*. International Business Research. 3(3):77-83.

Suzansky, J. (2002). *The Critical Care and Feeding of Generation Y*. Workforce. 81(5):15.

Talkin' 'Bout Four Generations, <http://www.govexec.com/magazine/2001/09/talkin-bout-four-generations/9753/>, (15.07.2013)

Taylor, H. ve Harper, R. (2001). *Talking Activity: Young People & Mobile Phones*.

The Generational Constellation <http://www.lifecourse.com/about/method/the-generational-constellation.html>, (10.07.2013)

Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Tulgan, B. (2011). *All Grown Up and Now Emerging as New Leaders*. Journal Of Leadership Studies. 5(3):77-81.

Turner, B. S. (1998). *Ageing and Generational Conflicts: A Reply to Sarah Irwin*. British Journal Of Sociology. 49(2):299-304.

Türkiye'nin Y Kuşağı Mark Zuckerberg'e Özeniyor,
<http://www.kigem.com/turkiyenin-y-kusagi-profil.html>, (12.07.2013)

Twenge, J. M ve Campbell, M. (2008). *Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on the Workplace*. Journal Of Managerial Psychology. 23(8):862-877.

Twenge, J. M., Campbell, M., Hoffman, B. J. ve Lance, C. E. (2010). *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*. Journal Of Management. 36(5):1117-1142.

Uçanok, B. (2008). *Çalışma Değerleri, Çalışmanın Merkeziliği ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uyguç, N. (2003). *Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi*. D.E.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 18(1):93-103.

Valas, E. (2011). *How to Manage Gen X & Y*. Dealerscope. 53(6):36.

Vos, A., Buyens, D. ve Schalk, R. *Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus Control*. International Journal Of Selection And Assessment.13(1):41-52.

Wagner, K. (2007). *Filling the Gap*. Journal of Property Management. 72(5):29-35.

Walker, W. D., (2006). *Generational Leadership: a Study of the Leadership Styles of Different Generations of Entrepreneurs and The Resulting Organizational Outcome*. Unpublished PhD Thesis. Capella University: Minnesota

Walker, K. (2007). *Fast Track for Fast Times: Catching and Keeping Generation Y in the Nursing Workforce*. Contemporary Nurse: A Journal For The Australian Nursing Profession. 24(2):147-158.

Weiss, M. J. (2003). *To Be About to Be*. American Demographics. 25 (7):29-36.

Wendover, R. (2009). *Meet Your New Boss a Gen Xer!* IOMA Business Intelligence At Work. 9(2):11-15

Westerman, J. ve Yamamura, J. (2007). *Generational Preferences for Work Environment Fit: Effects on Employee Outcomes*. Career Development International. 12(2):150-161.

What is a Generation? <http://www.lifecourse.com/about/method/phases.html>, (28.06.2013)

Wolburg, J. ve Pokrywczynski, J. (2001). *A Psychographic Analysis of Generation Y College Students*. Journal of Advertising Research. 41(5):33-52.

Wolfinger, N. H. ve Mason, W. M. (2001). *Cohort Analysis*. California Center For Population Research (ss. 1-17).Amsterdam: Elsevier Science.

Wong, M., GARDINER, E., Lang, W. ve Coulon, L. (2008). *Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What are The Implications for the Workplace?*. Journal Of Managerial Psychology. 23(8):878-890.

Wright, S., Aron, A., Volpe, M. ve Ropp, S. (1997). *The Extended Contact Effect: Knowledge of Cross Group Friendships and Prejudice*. Journal Of Personality And Social Psychology. 73(1):73-90.

www.tdk.gov.tr, (03.08.2013)

Yang, K. ve Jolly, L. (2008). *Age Cohort Analysis in Adoption of Mobile Data Services: Gen Xers Versus Baby Boomers*. Journal Of Consumer Marketing. 25(5):272-280.

Yaşam Eğrisi, <http://www.capital.com.tr/yasam-egrisi-haberler/21335.aspx?1>.Page, (29,06,2013)

Yeaton, K. (2008). *Recruiting and Managing the “Why” Generation: Gen Y*. The CPA Journal. 78(4):68-72.

Zvikatie – Rotting, O. (2007). *Generation Gap: Resolving Conflicts Between Generations*. <http://www.docstoc.com/docs/108805907/Generation-Gap-Resolving-Conflicts-Between-Generations>.(10.06.2013).

EK

Ek 1: Super İş Değerleri Anketi

Bu anketin amacı kişisel özellikler ve iş değerleri konusundaki düşüncelerinizi değerlendirmektir. Yanıtlarınız bilimsel bir çalışmanın yapılmasına katkıda bulunacağından her sorunun yanıtlanması önemlidir. Lütfen aşağıdaki anketin iş veya kariyeriniz için önem derecesini uygun seçeneğini işaretleyerek belirtiniz.

İşim beni tatmin ediyor çünkü,	Hiç önemli değil	Biraz önemli	Oldukça önemli	Önemli	Çok önemli
	1	2	3	4	5
Başkalarına yardım etmeme fırsat tanıyor.					
Yaptığım iş aracılığıyla başkalarına yardım etmeme fırsat veriyor.					
Toplumsal ve diğer kişilerin refahına katkıda bulunuyor.					
Yeni fikirler denememe izin veriyor.					
Görevleri tamamlamada yeni metotlar üretmemi gerektiriyor.					
Tamamen yeni fikirler geliştirmemi gerektiriyor					
Yeni problemleri çözmeme her zaman fırsat tanıyor.					
Monoton değil ve beni sürekli öğrenme konumunda tutuyor.					
Zor durumlarda yetenek ve vasıflarımı kullanmama izin veriyor.					
İyi yapılmış bir görevden dolayı bana başarı duygusunu tattırıyor.					
Her günün sonunda bana bir şeyleri başarıyla tamamladığımı hissettiriyor.					
Bana iyi bir iş yaptığım hissini veriyor.					
Karar alırken kendi inisiyatifimi kullanmama müsaade ediyor.					
Bağımsız çalışmama imkan tanıyor.					
İşimi istediğim şekilde yapmama olanak sağlıyor.					
Başkalarının çalışmak istediği bir iş.					
Başkalarının saygı duyduğu bir iş.					
Toplumda prestijli olan bir iş.					
Liderlik vasıflarımı görmeme olanak sağlıyor.					
Diğerlerinin işlerini planlayıp yönetmemi gerektiriyor.					
İşimi yaparken bana yetki veriyor.					
İstediğim şekilde yaşamama yetecek ödemeyi alıyorum.					
Yaptığım işten en yüksek geliri elde etmemi sağlıyor.					
İstediğim şeyleri alabilecek kadar iyi ücret alıyorum.					
İstikrarlı bir iş.					
Pozisyonumu hep koruyacağım hissine sahibim.					
İşten çıkarılma ihtimalim düşük görünüyor.					
Çalışmak için temiz, sıcak ve aydınlık bir yer.					
Çalışmak için güvenli ve hoş bir yer.					
Yeterli çalışma, dinlenme alanına ve diğer tesislere sahip					
İşim mantıklı bir kişi tarafından denetleniyor.					
Adil bir patronum var.					
Kişisel sorunlarım hakkında konuşabileceğim bir patronum var.					
İş arkadaşlarımla kaliteli ilişkiler kurmama izin veriyor.					
Meslektaşlarımla arkadaşlık kurmama imkan tanıyor.					
İş arkadaşlarımla çalışmak kolaydır					
Aileme veya arkadaşlarıma zaman ayırmama imkan veriyor.					
Hayatı sevdiğim şekilde yaşamama imkan veriyor.					
Çalışma saatlerimin esnek olmasına olanak tanıyor.					
Çeşitli görevler içeren bir işim var.					
Beni sürekli aynı şeyi yapmak zorunda bırakmıyor.					
Çeşitli beceri ve bilgiler sunan bir iştir.					