

**Araştırma Makalesi**

**Çalışma Yaşamında Kuşaklar Arası Bilgi Aktarımı: X ve Y  
Kuşağı Üzerinde Bir Uygulama**

**Berrak Deniz ÇETİNKAYA**

*Bursa Uludağ Üniversitesi, Orhaneli Meslek Yüksekokulu  
bdenizcetinkaya@uludag.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1258-3800*

**Öz**

Çalışanların sahip olduğu bilgi birikiminin diğer kuşaklara aktarılması işletmelerin sürdürülebilirliği için hayati bir önem taşımaktadır. Kuşaklar arası farklılıklar, bilgi aktarımını etkileyebilecek önemli bir faktör olduğundan, işyerinde bir arada çalışan farklı kuşaklara mensup çalışanlar arasındaki bilgi aktarımı ilişkisinin incelenmesi oldukça gereklidir. Çalışmada, kuşaklar ile bilgi aktarma davranışı arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla Ankara’da gıda, güvenlik ve otomotiv sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki X ve Y kuşağı çalışanlarından, yüz yüze ve online olarak anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Toplanan verilerin analizi için SPSS 22.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, kuşaklar ile bilgi aktarımı davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve kuşaklar arası farklılıkların bilgi aktarma davranışını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra çalışanların meslekteki toplam deneyim sürelerine ve eğitim düzeylerine göre bilgi aktarma davranışlarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** X ve Y Kuşağı, Kuşak, Bilgi Aktarımı.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** M10, M12, M54.

**Intergenerational Knowledge Transfer in Working Life: An Application on Generations X  
and Y<sup>1</sup>**

**Abstract**

Transferring the knowledge of employees to other generations is of vital importance for the sustainability of businesses. Since generational differences are an important factor that can affect knowledge transfer, it is very necessary to examine the knowledge transfer relationship between employees from different generations working together in the workplace. In the research, in order to determine the level of relationship between generational differences and knowledge transfer behavior, data it collected from X and Y generation employees in the food, safety, and automotive sectors in Ankara, face-to-face and online by survey method. SPSS 22.0 statistical program was used for the analysis of the collected data. As a result of the research, it was concluded that there is a positive and significant relationship between generations and knowledge transfer behavior and that intergenerational differences affect knowledge transfer behavior. In addition, it has been determined that the information transfer behaviors of the employees differ according to their total experience in the profession and their education level.

**Keywords:** X and Y Generations, Generation, Knowledge Transfer.

**JEL Classification Codes:** M10, M12, M54.

<sup>1</sup> Extended abstract is presented at the end of the article

Geliş Tarihi (Received): 22.04.2022.– Kabul Edilme Tarihi (Accepted): 29.09.2022

**Atıfta bulunmak için / Cite this paper:**

Çetinkaya, B. D. (2022). Çalışma Yaşamında Kuşaklar Arası Bilgi Aktarımı: X ve Y Kuşağı Üzerinde Bir Uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12 (2), 130-153. Doi: 10.18074/ckuiibfd.1072886.

## 1. Giriş

Bilginin önemli bir güç olduğu günümüzde, bilgiye sahip olmak ve bilgiyi amaçlar doğrultusunda kullanarak aktarabilmek işletmeler açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çalışma yaşamında aktif olarak yer alan çalışanlar kuşaklar bazında değerlendirildiğinde, X ve Y kuşağının baskın olduğu görülmektedir. X kuşağı çalışanlarının iş hayatına Y kuşağı çalışanlarından önce dâhil olması, bilgi, deneyim, örgüt kültürü gibi konularda Y kuşağından üstün olmasına neden olmaktadır. Y kuşağı üyeleri ise teknolojinin daha çok geliştiği ve yaygınlaştığı bir dönemde yetişmelerinden dolayı X kuşağına oranla teknolojiye daha fazla hâkimdir ve bu alandaki yeniliklere daha açıktır. İşletmelerin rekabette ayakta kalabilmeleri ve devamlılıklarının sağlanabilmesi için X ve Y kuşağının sahip olduğu bu bilgileri birbirine aktarması büyük önem taşımaktadır.

X ve Y kuşağına mensup çalışanlar incelendiğinde, yaşam tarzları, çalışma hayatına bakış açısı, iletişim şekilleri, olaylara yaklaşım ve işe yüklenen anlam gibi birçok noktada aralarında farklılık olduğu görülmektedir (Aydın ve Başol, 2004; Adıgüzel vd.,2014; Grund ve Westergard-Nielsen, 2008). Bu farklılıklar, kuşakların birbirine karşı önyargılı olmasına ve buna bağlı olarak örgüt içinde çatışmalara yol açabilmektedir. Bu durum ise kuşaklar arasındaki bilgi paylaşımının aksamasına neden olabilmektedir.

Harvey'e (2012, s.403) göre, kuşaklar arası etkileşimleri ele alan çalışmalar, yakın zamanda yapılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla, kuşaklar arasında bilgi aktarımını teşvik etmek için kurumsal iş uygulamalarını değiştiren müdahaleleri değerlendirmek için daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Türkiye açısından değerlendirildiğinde de aynı durum söz konusudur. Ulusal yazında çalışma yaşamında kuşaklar ile ilgili gerçekleştirilen birçok çalışma olmasına rağmen (Keleş, 2011; Ayhün, 2013; Torun ve Çetin, 2015; Metin ve Kızıldağ, 2017; Yıldız ve Yakut, 2019; Taş ve Kaçar, 2019; Terzi ve Boylu, 2019; Yaşar ve Demir, 2021) doğrudan kuşaklar arası bilgi aktarımı ilişkisini ele alan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır.

Çalışmada, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde kuşak farklılığı ile bilgi aktarımı davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek, kuşak farklılıklarının bilgi aktarma davranışı üzerindeki etkisinin belirlenerek, alanyazındaki eksikliği gidermek ve yöneticilere katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında öncelikli olarak kuşaklar ve bilgi aktarımı konusu ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiştir. Sonraki aşamada ise işyerinde kuşaklar arası iklim ve bilgi aktarımı ile ilgili özel sektör çalışanlarına yönelik yapılan bir uygulamanın bulgu ve sonuçlarına yer verilerek, gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalar için araştırmacılara ve bilgi aktarım davranışının geliştirilmesi için işletme yöneticilerine öneriler sunulmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Günümüzde çalışma yaşamı incelendiğinde dört kuşaktan biri olan sessiz kuşağın büyük ölçüde emekliye ayrıldığı, bebek patlaması kuşağı, X ve Y kuşağının ise iş hayatında yer aldığı görülmektedir (Ayhün, 2013, s. 103). Z kuşağının ise sadece bir kısmının çalışma hayatına dahil olduğu görülmektedir. Bilgi aktarma davranışı, kuşaklara göre değişkenlik gösterebileceğinden, kuşaklar arasındaki benzerliklerin, farklılıkların ve bunları etkileyen faktörlerin ortaya koyulması oldukça önemlidir.

### 2.1. İşyerinde Kuşaklar

Kuşak, aynı zamanda “nesil” anlamına gelmektedir. Kuşak (nesil); “aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğudur” (Türk Dil Kurumu, 2021).

Kuşakların sınıflandırılması yapılırken, kuşakları tam ve kesin çizgilerle ayırmak oldukça güçtür. Sınıflandırmanın yapıldığı ülkelerin siyasi, sosyolojik ve psikolojik şartları aynı olmadığından, ayrımlar farklılık gösterebilmektedir. Literatürde genel kabul görülen kuşaklar (Aka, 2018):

1. Sessiz Kuşak-Silent Generation / Tradionalists (1925-1945),
2. Bebek Patlaması kuşağı-Baby Boomers (1946-1964),
3. X Kuşağı (1965-1979),
4. Y kuşağı (1980-1999)
5. Z Kuşağı (2000 ve sonrası) olarak belirlenmiştir.

Watt'a (2009) göre X ve Y kuşağına mensup bireyler, uyumluluk, ekip çalışmasına yatkınlık, yönetilebilirlik, iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık faktörlerine göre çeşitli farklılıklara sahiptir (Aydın ve Başol, 2014, s.4). Çalışanların özellikleri zaman içinde değişebilir ve karşılaştırmalı üstünlükler genç ve yaşlı çalışanlar arasında farklılık gösterir. Genç ve yaşlı çalışanlar arasındaki farklılıkların yanında, işgücünün yaşa özel bileşiminin nasıl değiştiği önemli bir sorudur. Belirli bir çalışanın üretkenliği meslektaş tarafından etkilenebilir. Bu çalışanın, aynı yaşta bir meslektaşıyla veya çok farklı bir kuşaktan biriyle birlikte çalışması önemli olabilir. Bu nedenle, heterojen işgücünden ziyade homojen işgücünün iyi olup olmadığını bilmek oldukça önemlidir (Grund ve Westergard-Nielsen, 2008).

Aile sosyolojisi alanındaki araştırmalar (Bengtson & Schrader, 1982; Roberts ve diğerleri, 1991) kuşaklar arası dayanışmanın beş temel boyutunu ortaya koymaktadır. Bunlar: Yapı, işbirliği, fikir birliği (konsensüs), işlev ve normlardır. Bu boyutlar, kuruluşlardaki kuşaklar arası etkileşimleri karakterize etmek için bir değerlendirme listesi sağlamaktadır. Örneğin, organizasyondaki üyeler hangi kuşakları temsil ediyor? Örgütsel uygulamalar, çeşitli kuşakları temsil eden bireyler için sık temas geçme ve ortak faaliyetleri teşvik ediyor mu? Uzun süredir görev yapan kuruluş üyeleri yeni gelenlere rehberlik ediyor veya destekliyor mu? Bu tarz

değerlendirmeler bir arada ele alındığında, kuşaklar arası etkileşimlerin kuşaklar arası fayda ve karşılıklı davranıştan, rekabet ve çatışmaya kadar geniş bir yelpazede görülebileceğini göstermektedir. Kuşaklar arası etkileşimlerin doğası örgütsel değişim, işgücü devir hızı ve örgüt kültürü için önemli etkilere sahip olabilmektedir (Joshi, Dencker ve Franz, 2011, s.189).

King ve Bryant (2016) tarafından yapılan çalışmada ise, işyerinde kuşaklar arası örgüt iklimi beş boyut altında incelenmektedir. Bu boyutlar: Kuşak stereotiplerinin olmaması, kuşaklar arası pozitif etki, kuşaklar arası iletişim (temas), işyerinde kuşaklar arası kapsayıcılık ve işyerinin farklı kuşakları barındırmasına yönelik tutumdur. Yapılan bu çalışmada da kuşaklar arası bilgi aktarımı bu beş boyut üzerinden incelenmektedir.

Fiske (2008)'e göre, kalıp yargılar (stereotipler), dünyayı yorumlamanın doğal bir yoludur ve kuşak veya yaşa yönelik geliştirilen kalıp yargılar cinsellik, siyasi görüşler vb. ile karşılaştırıldığında oldukça yaygındır (Hayes vd.,2018, s.2). Yaş grupları (kuşaklar) aynı toplumdadır, birbirinden bağımsızdır ancak aynı kaynaklardan yararlanırlar (North ve Fiske, 2012, s.987). Büyük kuşak genç işçiler şimdi üç ya da dört neslin yan yana çalışabileceği işyerlerinde çalışmaktadır. Bu, çoklu perspektiflerin, deneyimlerin, iletişim yollarının ve dünya görüşlerinin bir araya gelmesi, dış gruplara yönelik yaşa dayalı kalıp yargılara neden olabilmektedir. Kalıp yargılar gibi yaş ayrımcılığı da yanlış anlamalara ve iş performansının kötüleşmesine yol açmaktadır (King ve Bryant, 2016, s.145).

Yaş ayrımcılığı (yaşçılık), bir kişiye yaşından dolayı diğer kişilerden farklı davranılmasıdır (Baybora, 2010, s.34). Yaş ayrımcılığı, bir önyargıdır. Potansiyel olarak her yaşayan insanın her yaş grubuna katıldığı gerçeğine rağmen, yaş ayrımcılığı göreceli olarak daha az araştırılmıştır (North ve Fiske, 2013, s.706). Bazı güncel örnekler, Türkiye'de insanların çok erken yaşta yaşlı sayılıp ayrımcılığa uğradıklarını göstermektedir. Bu alanların başında ise çalışma yaşamı gelmektedir (Çayır, 2012, s.169). Yaş ayrımcılığı bir kültürün işgücünde değişim, hareketlilik ve hıza verdiği önemle de bağlantılıdır. Bu konulara ne kadar fazla vurgu yapılırsa, toplumun yaşlı işçiyi rekabetçi değil, aksine toplumun kaynakları üzerinde bir yük olarak algılaması o kadar olasıdır (Nelson, 2011, s.44).

Yaşlı işçiler açısından yaş ayrımcılığını engelleyebilen faktörler olarak kuşaklar arası dinamikleri açıklamak için, Allport (1954) tarafından geliştirilen Gruplar Arası Temas Teorisinden yararlanılmaktadır. Bu teori, belirli koşulların (eşit statü, gruplar arası işbirliği, ortak hedefler ve sosyal ve kurumsal otoriteler tarafından desteklenmesi) varlığında gruplar arası ilişkilerin önyargıyı önemli ölçüde azalttığını belirtir. Başka bir deyişle, gruplar arası temas teorisi, kaliteli gruplar arası temasların önyargıyı azalttığını ileri sürmektedir. Kuşaklar arası çalışma grubu temasları, farklı kuşaklar arasında bilgi paylaşımını da teşvik edebilmektedir (Pettigrew, 1998; Lagace vd.,2019). Farklı kuşaklara mensup bireyler arasındaki iletişim süreci, kişilerin yaşa bağlı olarak geliştirdikleri kalıp yargılardan oldukça

etkilenmektedir (Gül Ünlü, 2021, s.60). Önyargılı insanlar gruplar arası temastan kaçınırlar, bu nedenle temas ve önyargı arasındaki nedensel bağlantı iki yönlü olarak ortaya çıkmaktadır. Yine de her iki yolu da test eden bu araştırmalar, gruplar arası arkadaşlığın olumlu etkilerinin, önyargının olumsuz etkilerini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır (Pettigrew, 1998: 80). Olejnik ve Larue (1981) tarafından yapılan bir çalışmada, ergenlerin yaşlı insanlara yönelik tutumlarının, iki ay boyunca her gün, okulda öğle yemeği esnasında gerçekleştirilen temas ve iletişimden sonra ergenlerin yaşlılara yönelik olumsuz önyargılarının azaldığı görülmüştür.

İşyerinde farklı kuşakların barınması da dahil olmak üzere ekip ve organizasyonlardaki demografik çeşitlilik araştırmaları, çeşitliliğin örgütsel performans üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğunu ileri sürmektedir (De Meulenaere, Boone ve Buyl, 2016).

Grund ve Westergaard Nielsen (2008) tarafından, Danimarkalı firmaların yaş yapıları ve performansları arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaya göre, yaş dağılımı ve firma performansı arasında piramidal veya ters u şeklinde bir bağlantı vardır. Buna karşılık, çalışanların yaşlarına göre ya çok homojen ya da çok heterojen iş gücü olan firmaların katma değeri çok daha düşük çıkmıştır.

De Meulenaere, Boone ve Buyl (2016), işyerlerindeki yaş dağılımını, yaş çeşitliliği ve yaş kutuplaşması olarak ele almıştır. Buna göre yaş çeşitliliğinin (heterojen), bilgi farklılıklarını tezahür ettirmesi ve böylece firma performansını artıran olumlu sinerjileri teşvik etmesi beklenir. Buna karşılık, işgücünün farklı homojen alt gruplara ayrılmasına atıfta bulunan yaş kutuplaşmasının yaşa bağlı değere dayalı alt grupları ortaya çıkarması ve örgütsel performansı düşüren çeşitliliğin olumsuz sonuçlarını (örneğin engelli işbirliğini) tetiklemesi beklenmektedir. Meulenaere, Boone ve Buyl (2016) iki farklı yaş dağılım türünün (çeşitlilik ve kutuplaşma) işgücü verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Elde edilen sonuçlar, yaş çeşitliliğinin türüne bağlı olarak kuruluşlara hem fayda hem de dezavantaj getirebileceğini ortaya koymuştur. Buna göre, yaş çeşitliliği emek verimliliğini arttırmakta ancak yaş kutuplaşması verimliliği olumsuz etkilemektedir. Bu bulgular, yaş çeşitliliğinin sinerjiyi yaratabilecek yaşa özgü bilgi farklılıklarının zenginliğini artırdığı yönündeki hipotezi desteklemiştir. Ancak yaş kutuplaşmasının değer farklılıklarına yol açtığı, buna bağlı olarak da çalışanlar arasındaki iletişimi ve işbirliğini engelleyerek işgücü verimliliğini olumsuz yönde etkileyen uygulamaların arttığı görülmüştür.

İşyerinde yaşa dayalı farklılıklar sonucu meydana gelebilecek önyargı, iletişim kopukluğu gibi nedenlerden dolayı, örgütlerde bilgi aktarımı istenilen düzeyde olmayabilir. Bu nedenle bilgi aktarımı süreçlerinin düzenlenmesine yönelik uygulamalarda örgütteki kuşak çeşitliliğinin dikkate alınması ve farklılıkların bir avantaja çevrilebilmesi oldukça önemlidir.

## 2.2. Kuşaklar Arası Bilgi Aktarımı

Bilgi aktarımı, hem bilgi kaynağı tarafından bilginin paylaşılmasını hem de alıcının bilgiyi edinmesini ve uygulamasını içerir. Bilgi aktarımı "tipik olarak bilginin bireylerden ziyade farklı birimler, bölümler veya organizasyonlar arasındaki hareketini tanımlamak için kullanılmaktadır (Wang and Noe, 2010, s.117).

Bilgi aktarımı bir organizasyonda çeşitli seviyelerde gerçekleşir. Bunlar: Bireyler arasında, bireylerden açık kaynaklara, bireylerden gruplara, gruplar arasında ve gruptan örgüte şeklindedir. Organizasyonlarda bilgi aktarımı, iletişim süreçleri ve bilgi akışları sayesinde gerçekleştirilmektedir (Karlsen and Gottschalk, 2003, s.113). Bu nokta ise kuşak ilişkileri, organizasyonlarda önemli bir rol oynamaktadır. Kuşakların nasıl kavramsallaştırılabileceğine bakılmaksızın, birden fazla nesli temsil eden bireyler arasındaki kronolojik karşılıklı bağımlılıklar, kurumlardaki beceri, bilgi, fikir, değer ve deneyim, bilgi aktarımı için temel oluşturur. Birçok sektördeki çağdaş firmalar, bilgiyi bir kuşaktan diğerine aktarmada zorluklarla karşı karşıyadır ve önceki kuşaklar, gelecek kuşaklar ile uzmanlığı paylaşmak için motive olsalar bile sonraki kuşaklar bu bilgiyi her zaman için ilgili olarak algılamamaktadır. Diğer durumlarda ise bilgi aktarımının iki yoldan gerçekleşmesi gerekebilir (önceki kuşaklara kadar ve tersi). Örneğin, önceki kuşaklar firmalara özgü becerilere sahipken, sonraki kuşakların daha yeni teknik becerilere sahip olduğu bir durum meydana gelebilir. (Joshi, Dencker, Franz ve Martocchio, 2010, s.408).

Pek çok kuruluş, bilgi aktarımı sürecinin eksikliğinden veya değerli çalışanların emekli olması gibi durumlardan kaynaklanan, kurtarılamaz bir bilgi kaybına uğradığında, aciliyet duygusuyla hareket etmez. Bilginin bir kişiden diğerine veya daha geniş bir organizasyonel bilgi tabanına nasıl aktarılacağı, bilgi yönetimi sürecinin zorlu bir yönüdür çünkü bilgi aktarımı kendiliğinden veya doğal olarak gerçekleşmez. Etkili bir bilgi aktarımı sağlamak, bilgi aktarımı sürecinin dinamiklerini ve örgütsel süreçleri anlamayı gerektirmektedir (Calo, 2008, s.405). Bu konuda önde gelen çalışmalardan biri Harvey'nin (2012) kuşaklar arası bilgi aktarımı ile ilgili yaptığı çalışmadır. Harvey (2012) çalışmasında, La Pommerai Health and Social Services Centre (LPHSSC)' da uygulanan bilgi aktarımı modelini incelemiştir. Artan işgücü kıtlığının yanı sıra, emekliliğe yakın olan hemşirelerin büyük bir kısmı ile örgütsel bilgi kaybı riskinin de farkında olan LPHSSC, kuşaklar arası bilgi aktarımını etkin kılma stratejisini benimsemiştir. Sağlık sektörü organizasyonlarında yeniliği teşvik etmekle görevli olan, Sağlık Bakım Yönetimi ve Yönetişim Deneme Laboratuvarı tarafından desteklenen LPHSSC, Kuşaklar Arası İşbirliği Programı (ICP) aracılığıyla, kuşaklar arası bilgi aktarımı için bir strateji uygulamıştır. Bu strateji ile bazı yaşlı hemşireler, genç hemşirelere, hikaye anlatım grupları ve birebir danışmanlık oturumları aracılığıyla danışmanlık yaptı, bazıları ise biriken bilgisini aktarmak için iddialı bir proje gerçekleştirdi - hemşirelik hayatı üzerine bir kitap yazdı. Araştırma sonuçları, hem açık hem de gizli bilgilerin

karşılıklı değişim modeli yoluyla aktarıldığını göstererek ICP'nin değerini açıkça ortaya koymuştur.

İşyerlerinde yaş çeşitliliğinin iletişim ve bilgi paylaşımı ile ilişkisi, çeşitli çalışmalarda oldukça karışık sonuçlarla incelenmiştir. Kearney ve Gebert (2009), 62 Ar-Ge ekibi örneğinde görevle ilgili bilgilerin hazırlanmasında yaş çeşitliliğinin önemli bir etkisini bulamamıştır. Tersine, Zenger ve Lawrence (1989), ABD'de faaliyet gösteren bir elektronik fabrikasının 19 proje grubundaki bir örnekte yaş çeşitliliğinin teknik iletişim sıklığını azalttığı sonucuna ulaşmıştır (Boehm and Kunze, 2015).

McNichols (2010), havacılık sektöründe Baby Boomer ve X kuşağı arasındaki bilgi aktarımını incelediği çalışmada, kuşak farklılığının Baby Boomers' dan X kuşağı mühendislerine yönelik gizli bilgi akışını engellediğini ortaya koymuştur.

Bu çerçevede kuşaklar arası farklılıklar ve bilgi aktarımı ilişkisine yönelik geliştirilen hipotez aşağıda gösterilmektedir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların kuşakları ile bilgi aktarma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütler, çok sayıda bebek patlaması kuşağına üye çalışanların emekli olmasından dolayı büyük bilgi depolarını kaybetme riskini taşımaktadır. Bu çalışanların birçoğu, kuruluşun ortak bellek sisteminde yer almayan veya kişisel olarak kuruluşteki diğer kişilere aktarılmayan büyük bilgi ve beceriyi biriktirmektedir. Birçok kuruluşun yaş demografisi göz önüne alındığında, uzun süreli çalışanların sahip olduğu bilgiyi proaktif olarak aktarmak için adımlar atılmadığı sürece, benzeri görülmemiş bir insan sermayesi kaybı meydana gelecektir (Calo, 2008, s.405).

Bilgiyi örgütsel ortamda aktarmak birçok zorluğu ortaya çıkarmaktadır. Bilgi aktarımını kolaylaştırmak en başta, kurumsal tutarlılık, yenilikçilik ve sürdürülebilirliğe yol açan işle ilgili olumlu sonuçları etkilemektir. Sınırlı kaynaklar ve politikalarla, anlamlı işyeri bilgisinin nasıl etkili bir şekilde keşfedileceği, ifade edileceği, kodlanacağı ve aktarılacağı konusunda yaratıcı bir stratejinin oluşturulmasına ihtiyaç vardır (Starks, 2013, s.226). Bu stratejiyi oluşturacak kişiler ise yöneticilerdir. Çalışmada ele alınan kuşaklar arası iklimi oluşturan faktörler olan; kuşak stereotipleri (basmakalıp yargı), kuşaklar arası pozitif etki, iletişim, kapsayıcılık ve farklı kuşakların bir arada çalışması, işyerindeki kuşaklar arası iklimi olumlu ya da olumsuz yönde değiştirerek, bilgi aktarımı davranışını da aynı yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle işyerindeki kuşaklar arası iklim ve bilgi aktarım düzeyinin tespit edilmesi, çalışanlar için uygun ortam ve süreçler oluşturulmasına bilgi aktarımının önündeki engellerin kaldırılmasına büyük ölçüde yardımcı olacaktır.

Bu bağlamda araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H<sub>2</sub>: İşyerinde kuşaklar arası iklim bilgi aktarma davranışını etkilemektedir.

H<sub>2a</sub>:Kuşak stereotipleri bilgi aktarımı davranışını etkilemektedir.

H<sub>2b</sub>:Kuşaklar arası pozitif etki bilgi aktarma davranışını etkilemektedir.

H<sub>2c</sub>:Kuşaklar arası iletişim bilgi aktarma davranışını etkilemektedir.

H<sub>2d</sub>:İşyerinde kuşaklar arası kapsayıcılık bilgi aktarma davranışını etkilemektedir.

H<sub>2e</sub>:İşyerinin farklı kuşakları barındırması bilgi aktarma davranışını etkilemektedir.

Bilgi aktarımının önündeki bireysel engeller çok çeşitlidir. Bu engellerden bazıları çalışanların, deneyim, yaş ve eğitim seviyesindeki farklılıklarıdır (Riege, 2005, s.23). Kim ve Li (2013)'e göre çalışanlar sahip oldukları değerli bilgilerini uzun bir süre içinde iş deneyimlerinden, hatta başarısızlıklardan ve hayal kırıklıklarından kazanırlar. Dolayısıyla edindikleri değerli bilgileri meslektaşları ile paylaşmak yerine biriktirmeyi tercih etmektedirler. Gupta (2008) tarafından, yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar bu savı desteklemektedir. Araştırmada çalışanların yaşlarına, deneyim sürelerine ve eğitim düzeylerine göre bilgi aktarımında farklılıklar olduğunu tespit edilmiştir. Bu nedenle çalışmada, demografik değişkenlerden meslekteki toplam deneyim ve eğitim düzeylerine göre bilgi aktarma davranışlarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla iki adet hipotez geliştirmiştir:

H<sub>3</sub>: Bilgi aktarma davranışı meslekteki toplam deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>: Bilgi aktarma davranışı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Kuruluşlar mevcut ve gelecekteki refahını korumak için işbirliğine dayalı temas ve bilgiyi teşvik ederek kuşak çeşitliliğinden olumlu yönde faydalanabilirler. İşgücü yaşlandıkça, kuşaklar arası bilgi aktarımını teşvik edebilen kuruluşlar, işgücü piyasasında başarıyla yer almayı sürdürebilecektir (Harvey, 2012; Lyons ve Kuron, 2014). Bilgi aktarımının sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ve teşvik edilmesi için kuşak çeşitliliğinden kaynaklanan farklılıkların ve bunların bilgi aktarımı davranışına olan etkisinin incelenmesi büyük bir öneme sahiptir.

### 3. Araştırma Metodolojisi

Çalışmanın bu bölümünde Ankara'da gıda, güvenlik ve otomotiv sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde, çalışanlar arasındaki (X ve Y kuşağı) bilgi aktarım düzeylerinin incelendiği araştırma bulgularına ve yorumlara yer verilmiştir.



### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerde özellikle uzun süreli çalışan ve oldukça yoğun bilgi depolayan çalışanların emeklilik, istifa vb. nedenlerden ayrılması işletme için çeşitli sorunları beraberinde getirebilmektedir. Bu sorunların başında ise deneyimli ve yüksek bilgi birikimine sahip çalışanların edindiği bu birikimlerin kaybı gelmektedir. İşletmelerin devamlılığı ve sürdürülebilir rekabet için çalışanların edindiği bilgilerin diğer çalışanlara aktarılabilmesi hayati bir öneme sahiptir. Farklı kuşakların bir arada çalıştığı işletmelerde ise kuşaklar arası gerek ön yargılar gerekse iletişim kopukluğu gibi nedenlerden dolayı çalışanlar bilgilerini aktarmaktan kaçınabilmektedir. Bu nedenle kuşaklar arası ilişkilerden oluşan iklim ve bilgi aktarım düzeylerinin belirlenmesi oldukça önemlidir.

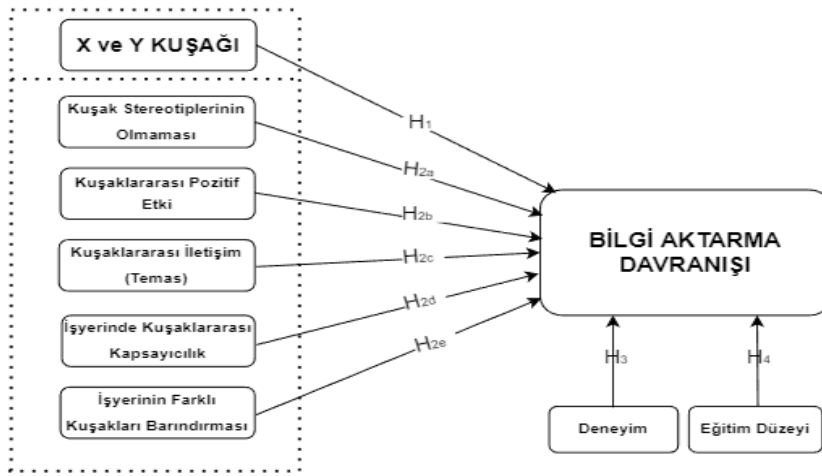
Bu doğrultuda araştırmanın amacı, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde farklı kuşaklar ile bilgi aktarım davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve bilgi aktarma davranışının kuşak farklılıklarından etkilenip etkilenmediğini ortaya koyarak hem alanyazına katkıda bulunmak hem de sektördeki yöneticilere çeşitli önerilerde bulunmaktır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Kuşak çeşitliliğinin sağlanabilmesi için çalışma birden fazla küçük işletmede gerçekleştirilmiş, zaman ve maliyet kısıtı nedeni ile de araştırmanın yapıldığı il Ankara olarak sınırlandırılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. 1 Aralık 2021- 10 Ocak 2022 tarihleri arasında anket formu 130 kişiye online olarak gönderilmiş, 91 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Bunun yanı sıra 50 çalışana yüz yüze anket formları dağıtılmış, 46 form doldurularak geri dönmüştür. Geri dönüş yapılan toplam 137 anket formundan 14 adedi eksik ve hatalı kodlama nedeniyle değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak, toplam 123 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin analizi için SPSS 22.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Veriler toplanmadan önce Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'na başvurulmuş ve gerekli onay alınmıştır.

### 3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın teorik modeli, çalışanların bilgi aktarma davranışlarının kuşak farklılıklarından etkilendiği varsayımına dayanmaktadır. Oluşturulan modelde (Şekil 1.) kuşaklardan sadece X ve Y kuşağı yer almaktadır. Bunun nedeni ise, bebek patlaması kuşağı ve Z kuşağının, X ve Y kuşağına göre çalışma yaşamında nispeten daha az yer almasıdır.



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

Araştırma modeline göre aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Çalışanların kuşakları ile bilgi aktarma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: İşyerinde kuşaklar arası iklim bilgi aktarma davranışını etkilemektedir.

H<sub>2a</sub>: Kuşak stereotiplerinin olmaması bilgi aktarımı davranışını etkilemektedir.

H<sub>2b</sub>: Kuşaklar arası pozitif etki bilgi aktarma davranışını etkilemektedir.

H<sub>2c</sub>: Kuşaklar arası iletişim bilgi aktarma davranışını etkilemektedir.

H<sub>2d</sub>: İşyerinde kuşaklar arası kapsayıcılık bilgi aktarma davranışını etkilemektedir.

H<sub>2e</sub>: İşyerinin farklı kuşakları barındırması bilgi aktarma davranışını etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Bilgi aktarma davranışı meslekteki toplam deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>: Bilgi aktarma davranışı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde King ve Bryant (2016) tarafından geliştirilen “İşyerinde

Kuşaklar arası İklim Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 5 boyut ve toplamda 20 ifadeden oluşan Likert tipi bir ölçektir. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları şunlardır: “Farklı kuşaktaki iş arkadaşlarım kendi kuşağının dışında arkadaş edinmiyor. Farklı kuşaktaki iş arkadaşlarımla etkileşimden keyif alıyorum. Genç çalışanlardan istifa konusunda baskı hissediyorum.” Ölçekte yer alan dört boyut 4’lü likert tipindedir. Bu boyutları ölçmek amacıyla ve ölçeğin orijinallliğini bozmamak adına çalışmada da ifadeler aynı şekilde katılımcılara 1=Kesinlikle katılmıyorum, 4=Kesinlikle katılıyorum şeklinde dört adet değerlendirme derecesiyle sunulmuştur. Ölçekte yer alan kuşaklar arası iletişim boyutu ise 5’li likert tipindedir. Bu boyut için katılımcılara 1=Hiçbir zaman.....5=Her zaman derecelendirilmesi ile sayısallaştırılmıştır. Ölçekte, iş ile ilgili farklı kuşaktaki çalışma arkadaşlarınızla ne sıklıkla görüşüyorsunuz? Farklı kuşaktaki iş arkadaşlarınızla kişisel hayatlarınız hakkında ne sıklıkla konuşuyorsunuz? şeklinde ifadeler yer almaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde ise Lu, Leung ve Koch (2006) tarafından bilgi paylaşımı konusunda yapılmış çeşitli çalışmalardan derleyerek oluşturulan “Bilgi Paylaşımı” ölçeğinin, bilgi paylaşımı davranışları boyutundan yararlanılmıştır. Katılımcılara bilgi paylaşımı davranışlarıyla ilgili, 8 ifade yöneltilmiştir. Lu, Leung ve Koch (2006), 8 ifadenin 3 tanesini Bock ve Kim'den (2002) uyarlamışlardır. Söz konusu ölçek 7’li likert tipi ölçektir. Bir uçta 1= Kesinlikle katılmıyorum, diğer bir uçta ise 7= Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinin yer aldığı değerlendirme derecelerine yer verilmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları şu şekildedir: “Yararlı iş deneyimimi ve bilgi birikimimi başkalarıyla paylaşıyorum. Bilgilerimi paylaşmak için şirkette mevcut bilgi teknolojileri kaynaklarını aktif olarak kullanıyorum. İş için yararlı olduğumu düşündüğüm yeni bir bilgi edindiğimde daha fazla kişinin bu bilgiye sahip olması için çaba harcarım.”

Çalışmada veri toplamak için kullanılan bu ölçeklerin derecelendirmeleri birbirinden farklı olduğundan gerekli analizler yapılmış ve hipotez testlerinde standardize edilmiş beta değeri dikkate alınarak yorum yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadeler, alana ve İngilizceye hakim bir uzman tarafından tersine çeviri yöntemi ile dilimize çevrilmiştir. Daha sonra ise aralarında uzman kişilerinde olduğu 20 kişilik bir çalışan grubuna pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda bazı ifadelerde gerekli düzenlemeler yapılarak ölçek ifadelerine son hali verilmiştir.

Ölçeklerin güvenirlik analizleri için Cronbach Alpha testi, değişkenler arasındaki yapıyı test etmek için Direct Oblimin tekniği kullanılarak açımlayıcı faktör analizi (AFA), örneklem büyüklüklerinin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğu ise Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değerleri incelenerek belirlenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1: İşyerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Ana İfadeler (Boyutlar)</b>	
1. Kuşak Stereotiplerinin Olmaması	
2. Kuşaklar Arası Pozitif Etki	
3. Kuşaklar Arası İletişim	
4. İşyerinde Kuşaklar Arası Kapsayıcılık	
5. İşyerinin Farklı Kuşakları Barındırması	
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	%65,963
<b>Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Değeri</b>	0,712
<b>Cronbach Alpha Değeri</b>	0,754

Ölçekte 5 boyut altında yer alan toplam 20 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0,712'dir. Ölçek ifadelerine Direct Oblimin tekniği kullanılarak yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda “*Kuşak Stereotiplerinin Olmaması*”, “*Kuşaklar Arası Pozitif Etki*” ve “*İşyerinin Farklı Kuşakları Barındırması*” boyutlarında yer alan birer ifade birden fazla boyuta yüklendiğinden ve tutarsızlık yarattığından analizden çıkarılmıştır. Bu doğrultuda ölçekteki ifade sayısı 17'ye düşmüştür. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise Cronbach Alpha değerinin 0,70'den büyük olduğu görülmektedir.

Bilgi aktarma davranışını ölçmek için “Bilgi Paylaşımı” ölçeğinde yer alan ve tek bir boyut olan bilgi paylaşımı davranışına ait 8 ifadeden yararlanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi, KMO değeri ve Açıklanan toplam varyans değeri Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2: Bilgi Aktarma Davranışı Güvenirlik ve Faktör Analizi Sonuçları**

	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Değeri</b>	<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>
<b>Ölçekte Yer Alan 8 İfade</b>	0,805	0,768	%69,896

Cronbach Alpha değerinin 0,805 olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çalışmada verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirleyebilmek için değişkenlerin skewness ve kurtosis değerlerine bakılmıştır. Elde edilen değerler Tablo 3’de gösterilmektedir.

**Tablo 3: Verilerin Normallik Dağılımı**

Değişkenler	Skewness (Eğrilik)	Kurtosis (Basıklık)
Kuşaklar	-,296	,225
Bilgi Aktarımı	-,333	-,874

Tabachnick and Fidell (2013)’e göre değerler  $-1,5 < x < 1,5$  aralığında olduğu için dağılım normaldir. Bu nedenle araştırmada belirlenen hipotezlerin testi parametrik analizlerle yapılmıştır.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Demografik Faktörler	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Doğum Yılı</b>		
X Kuşağı (1965-1979)	61	49,6
Y Kuşağı (1980-1999)	62	50,4

**Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Yüzde ve Frekans Dağılımları (Devamı)**

<b>Eğitim Durumu</b>			
	İlköğretim	18	14,6
	Lise	30	24,4
	Ön Lisans	13	10,6
	Lisans	46	37,4
	Lisansüstü	16	13,0
<b>Meslekteki Toplam Deneyim Süresi</b>			
	1-5 yıl	41	33,3
	6-10 yıl	20	16,3
	11-15 yıl	22	17,9
	15 yıldan fazla	40	32,5
	<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %63,4'ü kadındır. 1965-1979 yılları arasında doğan ve X kuşağı olarak adlandırılan katılımcılar örneklemin %49,6'sını, 1980-1999 yılları arasında doğan ve Y kuşağı olarak adlandırılan katılımcılar ise %50,4'ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %37,4'lük bir kesimin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Meslekteki toplam deneyim sürelerinde ise en fazla 1-5 yıl (%33,3) ondan sonra ise 15 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar (%32,5) gelmektedir. Katılımcıların %37,4'ü 2000-2500 TL aralığında gelir düzeyine sahiptir. Katılımcıların araştırmanın yapıldığı dönemdeki çalıştıkları kurumlardaki toplam çalışma süresi ise en fazla 1-5 yıldır (%37,4).

#### 4.2. Hipotez Testleri

*H<sub>1</sub>: Çalışanların kuşakları ile bilgi aktarma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Çalışanların kuşakları ile bilgi aktarma davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon testi yapılmıştır. Bu analize ait veriler Tablo 5'de gösterilmektedir.

**Tablo 5: Kuşaklar İle Bilgi Aktarma Davranışı Korelasyon Tablosu**

		<b>Kuşaklar</b>	<b>Bilgi Aktarımı</b>
<b>Kuşaklar</b>	Pearson Correlation	1	<b>,504**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	123	123
<b>Bilgi Aktarımı</b>	Pearson Correlation	<b>,504**</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	123	123

Tabloya bakıldığında kuşaklar ile bilgi aktarımı davranışı arasında ( $r=0,504$ )  $p < 0,01$  düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre işyerinde çalışanların kuşak farklılığı ile bilgi aktarımı davranışı aynı yönlü ilişkiye sahiptir. Bu nedenle işyerinde bilgi aktarımı davranışının teşvik edilmesi yönünde yapılacak olan uygulamalarda, çalışanların kuşak farklılıkları dikkate alınmalıdır. Bu durumda  $H_1$  kabul edilmiştir.

**Tablo 6: Kuşaklar Arası İklimin Alt Boyutları ile Bilgi Aktarımı Davranışı Korelasyon Özet Tablosu**

		<b>Bilgi Aktarımı</b>	<b>KSO</b>	<b>KPE</b>	<b>Kİ</b>	<b>İKK</b>	<b>İFK</b>
<b>Bilgi Aktarımı</b>	Pearson Correlation	1	,240**	,320**	,308**	,368**	,191*
	Sig. (2-tailed)		,008	,000	,001	,000	,035
	N	123	123	123	123	123	123

\*\*. $p < 0,01$     \*.  $p < 0,05$

Tablo 6’da gösterilen, iki değişken arasındaki ilişki durumuna boyutlar bazında bakıldığında ise bilgi aktarımı davranışı ile tüm alt boyutların pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Kuşak Stereotiplerinin Olmaması (KSO;  $r=0,240$ ), Kuşaklar Arası Pozitif Etki (KPE;  $r=0,320$ ), Kuşaklar Arası İletişim (Kİ;  $r=0,308$ ) ve İşyerinde Kuşaklar Arası Kapsayıcılık (İKK;  $r=0,368$ ) boyutları bilgi aktarımı davranışı ile  $p < 0,01$  düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahipken, İşyerinin Farklı Kuşakları Barındırması (İFK;  $r=0,191$ ) boyutu  $p < 0,05$  düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

*H<sub>2</sub>: İşyerinde kuşaklar arası iklim bilgi aktarma davranışını etkilemektedir.*

İşyerinde kuşaklar arası iklimin bilgi aktarma davranışı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analize ait bulgular Tablo 7’de yer almaktadır.

**Tablo 7: Kuşaklar Arası İklimin Bilgi Aktarma Davranışı Üzerindeki Etkisi**

Model	R	R <sup>2</sup>	Std. Hata
1	,504 <sup>a</sup>	,254	1,26625

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, işyerinde kuşaklar arası iklimin bilgi aktarma davranışına %25,4 etki ettiği görülmektedir. H<sub>2</sub> hipotezlerinin alt hipotezleri olan: H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub>, H<sub>2c</sub>, H<sub>2d</sub>, H<sub>2e</sub> hipotezlerinin testi için çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8: İşyerinde Kuşaklar Arası İklim Boyutlarının Bilgi Aktarma Davranışına Etkisi**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig. (p)	VIF
	B	Std. Hata	Beta			
Kuşak Stereotipleri	,443	,167	,218	2,649	,009	1,074
Kuşaklar Arası Pozitif Etki	,215	,187	,107	1,150	,253	1,377



Kuşaklar Arası İletişim	,427	,141	,251	3,023	<b>,003</b>	1,096
Kuşaklar Arası Kapsayıcılık	,473	,200	,219	2,364	<b>,020</b>	1,360
Farklı Kuşakları Barındırması	,184	,138	,110	1,340	,183	1,064

Değişkenlerin ölçüm düzeyleri birbirinden farklı olduğu için Standardize Edilmiş Beta değerine bakılarak yorum yapılmaktadır.

*İşyerinde kuşak stereotiplerinin olmaması* boyutundaki bir birimlik standart sapma, bilgi aktarma davranışı üzerinde 0,218 düzeyinde standart sapma kadar bir artışa yol açmaktadır. *Kuşaklar Arası Pozitif Etki* boyutunda p değeri 0,05'den büyük olduğundan (0,253) bilgi aktarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. *Kuşaklar Arası İletişim* boyutundaki bir birimlik standart sapma, bilgi aktarma davranışı üzerinde 0,251 düzeyinde standart sapma kadar bir artışa yol açmaktadır. *Kuşaklar Arası Kapsayıcılık* boyutuna bakıldığında ise bu boyutta meydana gelecek bir birimlik standart sapmanın, bilgi aktarma davranışı üzerinde 0,263 düzeyinde standart sapma kadar bir artışa yol açacağı görülmektedir. Son olarak *İşyerinin Farklı Kuşakları Barındırması* boyutu ise p değeri 0,183 olduğundan ( $p > 0,05$ ) bilgi aktarma davranışını anlamlı düzeyde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak,  $H_{2a}$ ,  $H_{2c}$  ve  $H_{2d}$  hipotezleri kabul edilmiş;  $H_{2b}$  ve  $H_{2e}$  hipotezleri reddedilmiştir. Bu doğrultuda  $H_2$  hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

Araştırmada ayrıca demografik değişkenlerle ilgili iki hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezler ve analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

*H<sub>3</sub>: Bilgi aktarma davranışı meslekteki toplam deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.*

Hipotezi test etmek için Anova testi yapılmıştır. Testin sonuçlarına Tablo 9'da yer verilmiştir.

**Tablo 9: Bilgi Aktarımı ve Meslekteki Toplam Deneyim Süresi Gruplar Arası Farklılıklar**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Karalar Ortalaması</b>	<b>Gruplar Arası Farklılık</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
Gruplar Arasındaki Farklılık	23,492	3	7,831	3,939	,010

Tabloya bakıldığında ( $p=0,010<0,05$ ) meslekteki toplam deneyim süresine bilgi aktarımı davranışının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki farklılığı daha detaylı inceleyebilmek amacıyla yapılan Post-Hoc analizine göre özellikle 1-5 yıl deneyime sahip olanlarla 11-15 yıl ( $p=0,020<0,05$ ) ve 15 yıl üzeri deneyime sahip olan ( $p=0,037<0,05$ ) çalışanlar arasında bilgi aktarım davranışı farklılık göstermektedir. Bu durumda  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

*H<sub>4</sub>: Bilgi aktarma davranışı eğitim düzeyi göre farklılık göstermektedir.*

Hipotezde belirtilen ilişkiyi sınamak için Anova testi yapılmıştır. Analize ait verilere Tablo 10'da yer verilmiştir.

**Tablo 10: Bilgi Aktarımı ve Eğitim Düzeyi Gruplar Arası Farklılıklar**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Karalar Ortalaması</b>	<b>Gruplar Arası Farklılık</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
Gruplar Arasındaki Farklılık	20,678	4	5,170	2,548	,043

Tablo 10'da yer alan analiz sonuçlarına bakıldığında ( $p=0,043<0,05$ ) meslekteki toplam deneyim süresine bilgi aktarımı davranışının farklılık gösterdiği görülmektedir. Gruplar arasındaki farklılığı daha detaylı inceleyebilmek amacıyla yapılan Post-Hoc analizine göre özellikle ilköğretim mezunlarıyla lisans ( $p=0,008<0,05$ ) ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip ( $p=0,021<0,05$ ) çalışanlar arasında bilgi aktarım davranışı farklılık göstermektedir. Bu durumda  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Çalışmanın iki ana probleminden biri kuşaklar ile bilgi aktarımı davranışı arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Araştırma sonuçlarında elde edilen bulgular incelendiğinde, kuşaklar ve tüm alt boyutlar ile bilgi aktarım davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin bilgi aktarımının sağlanması için işyerindeki mevcut kuşak farklılığını göz önünde bulundurmaları yararlı olacaktır.

Çalışmanın ikinci problemi kuşaklar arası iklimin bilgi aktarma davranışı üzerindeki etkisini incelemektir. Elde edilen analiz sonuçlarına bakıldığında kuşaklar arası iklimin bilgi aktarma davranışını etkilediği görülmektedir. Bu etki alt boyutlarla birlikte değerlendirildiğinde, kuşaklar arası kalıp yargıların olmaması, kuşaklar arası iletişim düzeyi ve işyerinde kuşaklar arası kapsayıcı bir iklimin

olması bilgi aktarma davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bunların aksine beklenildiği şekilde kuşaklar arası pozitif etki ve işyerinin farklı kuşakları barındırması boyutlarının bilgi aktarımı davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, farklı kuşakların birbirlerine önyargılı davranmaması, karşılıklı olarak sağlıklı bir iletişim içerisinde olması ve işyeri ikliminin bunu desteklemesi, bilgi aktarımı davranışının gerçekleştirilmesi adına oldukça önemlidir. Bu noktada ise, hem çalışanlara hem de yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Çalışanların sosyal kimlikleri gereği kendilerinde oluşan farklı kuşaklar hakkındaki olumsuz önyargılarını kırmaları gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesi içinse yöneticilerin kuşak farklılıklarından doğacak olumsuzlukları ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Kuşaklar arası önyargıların azaltılması için iletişim kurulabilecek bir ortamın sağlanması, uygun iletişim araçlarının kullanılması ve son olarak bilgi aktarım süreçlerinin kuşaklar arası iklim ve iş süreçlerine uygun olarak tasarlanması gerekmektedir.

Çalışmada bu iki ana probleme ek olarak, demografik farklılıkların bilgi aktarımı ile ilişkisi test edilmiştir. Bu doğrultuda meslekteki toplam deneyim süresi ve eğitim düzeyi olmak üzere iki ana demografik değişken ele alınmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre çalışanların meslekteki toplam deneyim sürelerine ve eğitim düzeylerine göre bilgi aktarma davranışları farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde, en düşük bilgi aktarım düzeyi 1-5 yıl deneyime sahip olan, en yüksek bilgi aktarım düzeyi ise 11-15 yıl arası deneyimi sahip olan çalışanlardadır. Buna göre mesleki deneyim süresi arttıkça bilgi aktarma davranışı artmaktadır denilebilir. Eğitim düzeylerine bakıldığında ise en çok bilgi aktarma davranışından kaçınan çalışanlar ilköğretim ve lise mezunlarıyken, lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar bilgi aktarma davranışına daha olumlu bakmaktadır. Bu sonuçlar iki açıdan değerlendirilebilir. Bunlardan ilki eğitim seviyesi düşük ve meslekteki deneyimi daha az olan çalışanlar, diğer gruplara göre daha az bilgiye sahip olabileceğinden, bilgi aktarma davranışına gereken önemi veremeyebilirler. Diğer bir açıdan bakıldığında ise deneyimi az ve eğitim düzeyi düşük çalışanlar, içinde buldukları durumdan dolayı bilgi aktarımı davranışını riskli olarak algılayıp, bundan kaçınabilirler. Bu noktada yöneticilerin çalışanları yakından inceleyerek, olası bilgi aktarma davranışı önündeki engelleri kaldırması ve çalışanları bilgi aktarımına teşvik edecek sözlü takdir, kariyer fırsatı gibi uygulamaları hayata geçirmesi gerekmektedir.

Ulusal literatür incelendiğinde, hem kuşaklarla hem de bilgi aktarımı davranışı ile ilgili ayrı ayrı çalışmaların olduğu görülmektedir. Birbirleriyle yakından ilişkili olan ve işletmeler için hayati önem arz eden bu konularda farklı sektör ve örneklerle yapılacak çalışmalara ve aynı zamanda daha sağlıklı veri toplayabilmek için ülkemize uygun geliştirilecek ölçeklere oldukça ihtiyaç olduğu söylenebilir.

## Kaynakça

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 165-182.
- Aka, B. (2018). Bebek patlaması, x ve y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kamu ve özel sektör farklılıklarına göre incelenmesi: Bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(20), 118-135.
- Aydın, Ç. G ve Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı?. *Ejvoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(4), 1-15.
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Boehm, S.A. and Kunze, F. (2015). "Age diversity and age climate in the workplace." P. M. Bal, D. Kooij and D.M. Rousseau (Eds.), In *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, 33-55. Springer.
- Calo, T.J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: the critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.
- Çayır, K. (2012). "Yaşçılık: Yaşa dayalı ayrımcılık." K. Çayır ve C.M. Ayan (Ed.), *Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar* içinde, 163-174. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- De Meulenaere, K., Boone, C. and Buyl, T. (2016). Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity: The moderating role of firm size and job security. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 193-212.
- Grund, C. and Westergard-Nielsen, N. (2008). Age structure of the workforce and firm performance. *International Journal of Manpower*, 29(5), 1-24.
- Gupta, K. S. (2008). A comparative analysis of knowledge sharing climate. *Knowledge and Process Management*, 15(3), 186-195.
- Harvey, J.F. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 400-417.
- Joshi, A., Dencker, J.C. and Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205.
- Joshi, A., Dencker, J.C., Franz, G. ve Martocchio, J.J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392-414.

- Karlsen, J.T. and Gottschalk, P. (2003). An empirical evaluation of knowledge transfer mechanisms for it projects. *Journal of Computer Information Systems*, 44(1), 112-119.
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kim, T. T. and Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337.
- King, S.P. and Bryant, F.B. (2016). The workplace intergenerational climate scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 124-151.
- Lu, L., Leung, K. and Koch, P.T. (2006). Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review*, 2(1),15-41.
- Lyons, S. and Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139-157.
- McNichols, D. (2010). Optimal knowledge transfer methods: a Generation X perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 24-37.
- Metin, S. ve Kızıldağ, D. (2017). kuşakların kariyer beklentilerinin farklılaşması: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40), 340-363.
- North, M.S. and Fiske, S.T. (2012). An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots. *Psychological Bulletin*, 138(5), 982-997.
- North, M.S. and Fiske, S.T. (2013). A prescriptive intergenerational-tension ageism scale: s-Succession, identity, and consumption (SIC). *Psychological Assessment*, 25(3), 706-716.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Starks, A. (2013). The forthcoming generational workforce transition and rethinking organizational knowledge transfer. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11, 223–237.

- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson: Boston.
- Taş, H. Y. ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 643-675.
- Terzi, E. ve Boylu, Y. (2019). Türkiye ve Dünya’da tersine mentorluk: Kuşaklar bazında farklılaşan iş değerleri ve gençlerin işten ayrılma niyeti açısından bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3283-3322.
- Torun, Y. ve Çetin, C. (2015). Örgütsel sinizmin kuşaklar bazında değerlendirilmesi: Kuşaklara göre örgütsel sinizmin hedefinde ne var? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 137-146.
- Türk Dil Kurumu. (2021, Mart 31). Erişim adresi [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=212015](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=212015)
- Wang, S. and Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, 115–131.
- Yaşar, E. ve Demir, M. (2021). Z kuşağının işyeri seçiminde işveren markasının etkisi: Otel işletmeleri örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (46), 181-195.
- Yıldız, M. L. ve Yakut, S. G. (2019). İşyerinde etik algısı cinsiyete ve kuşaklara göre değişir mi? Türkiye’deki çalışanlar üzerine ampirik bir çalışma. *Istanbul Business Research*, 48(2), 197-217.

## Intergenerational Knowledge Transfer in Working Life: An Application On Generations X And Y

### Extended Abstract

#### 1. Introduction

Generation; It is a group of people who were born in roughly the same years, experienced the conditions of the same age, thus similar troubles and destinies, and assumed similar duties (TDK, 2021). Knowledge transfer, on the other hand, is widely used in different ways to benefit from the services of departments (Wang, 2010, 2010, p.117). Considering the generation classifications that are widely accepted in the literature, the X generation includes those born between 1965-1979, and the Y generation covers those born between 1980-1999. Analyzed when working life today, it is seen that the silent generation, one of the four generations, has largely retired, the baby boom generation, and the X and Y generations are involved in business life (Ayhün, 2013, p. 103). On the other hand, it is evident that only a part of the Z generation is included in the working life. For this reason, the research only includes employees belonging to the X and Y generations. In the study, the intergenerational organizational climate in the workplace is examined under five dimensions. These dimensions are lack of generation stereotypes, positive intergenerational affect, intergenerational contact, generational inclusiveness in the workplace, and the attitude toward intergenerational retention in the workplace. It is of great importance to examine the differences arising from intergenerational diversity and their effects on knowledge transfer behavior in order to carry out and encourage knowledge transfer healthfully. In this context, it is aimed to determine the relationship between generational differences and knowledge transfer behavior in businesses operating in various sectors, to determine the effect of generational differences on knowledge transfer behavior, eliminate the deficiency in the literature, and contribute to management practices.

#### 2. Method

The theoretical model of the research is based on the assumption that generational differences affect the knowledge transfer behaviors of employees. In the study, in order to determine the level of relationship between generations and information transfer behavior, data were collected from X and Y generation employees in Ankara, operating in the food, safety, and automotive sectors, face-to-face and online by survey method. In line with the feedback received from the employees, 123 questionnaires are evaluated and the survey comprises three parts. In the first part of the questionnaire, the demographic information of the participants was included. In the second part, the "Intergenerational Climate Scale in the Workplace" developed by King and Bryant (2016) was used. The scale is a Likert-type scale comprising five dimensions and twenty statements. In the third part of the questionnaire, the knowledge sharing behaviors dimension of the "Knowledge Sharing" scale, which was created by compiling various studies on knowledge sharing by Lu, Leung, and Koch (2006), was used. Eight statements about knowledge-sharing behaviors were asked of the participants.

#### 3. Results and Discussion

As a result of the research, it was concluded that there is a positive and significant relationship between generations and knowledge transfer behavior and that intergenerational differences affect knowledge transfer behavior. When this effect is evaluated together with the sub-dimensions, it is shown that the lack of intergenerational stereotypes, the level of intergenerational contact, and an inclusive climate in the workplace significantly affect knowledge transfer behavior. Contrary to all these, it was concluded that the dimensions of positive intergenerational affect and attitude toward

intergenerational retention in the workplace did not cause a significant effect on the knowledge transfer behavior as expected. In addition, it has been determined that the knowledge transfer behaviors of the employees differ according to their total experience in the profession and their education level. When the averages are examined, the lowest level of knowledge transfer is among the employees with 1-5 years of experience, and the highest level of knowledge transfer is among those with 11-15 years of experience.

#### **4. Conclusion**

According to the results obtained in the research, it will be useful for managers to consider the current generational difference in the workplace in an attempt to ensure knowledge transfer. It is very important for different generations not to act prejudiced against each other, to have healthy mutual communication, and to support the workplace climate in order to realize knowledge transfer behavior. At this point, both employees and managers have critical duties. Employees need to break their negative prejudices about different generations due to their social identities. For this to happen, managers need to eliminate the negatives that may arise from generational differences. To reduce intergenerational prejudices, it is necessary to provide an environment where communication can be made, to use appropriate communication tools, and finally, knowledge transfer processes should be designed in accordance with the intergenerational climate as well as business processes. In addition to all these, according to the results of the analysis of the two demographic variables, education, and total experience, it can be said that knowledge transfer behavior increases as the professional experience period increases. This situation can be evaluated from two aspects. First of all, employees with low educational levels and less experience in the profession may not give due importance to knowledge transfer behavior because they may have less information than other groups. From another point of view, employees with little experience and a low level of education may perceive knowledge transfer behavior as risky and avoid it because of the situation they are in. At this point, managers should observe employees closely, remove the obstacles to possible knowledge transfer behavior and implement practices such as verbal appreciation and career opportunities that will encourage employees to transfer knowledge. When the national literature is examined, it is seen that there are separate studies on both generations and knowledge transfer behavior. It can be said that there is a great need for studies to be carried out with different sectors and samples on these subjects, which are closely related to each other, and for scales to be developed in accordance with our country.