



İİSBF SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Cilt 4, Sayı 7, Aralık 2017, ISBN: 2147-8414

İmtiyaz Sahibi / General Director

Ali ÖZVEREN

Mütevelli Heyet Başkanı (Chairman of Board of Trustess)

Editör / Editor

Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Editor in Chief

Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü Yrd. / Ass. Editor in Chief

Arş. Gör. Gökçe MANAVGAT

Bilim ve Danışma Kurulu / Referees

Prof.Dr. A. Kadir Varoğlu *Başkent Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Haluk Korkmaz *Toros Üniv. İ.İ.S.B.F.*

Prof.Dr. Nejat Basım *Başkent Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Mehmet Tanyaş *Maltepe Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Fatma Orel *Çukurova Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Doğan Nadi Leblebici *Hacettepe Üniv.*

Prof.Dr. Haydar Çakmak *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Turan KORKMAZ *Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Kamuran ELBEYOĞLU *Toros Üniv. İ.İ.S.B.F.*

Prof.Dr. Banu Yazgan GÜVENÇ *Toros Üniv.İ.İ.S.B.F.*

Doç. Dr. Köksal Hazır *Toros Üniversitesi İ.İ.S.B.F.*

Doç. Dr. Abdullah Çalışkan *Toros Üniversitesi.*

Doç. Dr. Mustafa Bekmezci *Toros Üniversitesi.*

Doç. Dr. Emruhan Yalçın *Avrasya Üniv.*

Doç. Dr. Mehmet İNCE *Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F.*

Yrd. Doç. Dr. Meltem Keskin KÖYLÜ *Aksaray Üniv.*

Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ *Toros Üniv.İ.İ.S.B.F.*

Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ *Toros Üniv.*

Yrd. Doç. Dr. Cengiz Tunç *Toros Üniv.*

Dergi Yazışma Adresi / Correspondence Address

Toros Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler
Fakültesi Bahçelievler Mh. 1857 Sk. Yenişehir / MERSİN
Tel: (0324) 325 33 00

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi yılda iki kez,
6 ayda bir yayınlanan hakemli ve süreli bir sosyal bilimler
dergisidir.

Dergide öne sürülen fikirler makale yazarına aittir.

Toros University Social Sciences Journal is a refereed
and periodical journal published twice a year and once
every six months.

KUŞAKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI VE İŞ DÜNYASINDA ‘Y’ KUŞAĞINA KURAMSAL BİR BAKIŞ

Mustafa BEKMEZCİ

Doç. Dr., Toros Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü

mustafa.bekmezci@toros.edu.tr

ÖZET

Günümüz iş dünyasında farklı kuşaklar bir arada çalışmaktadır. Her neslin kendine has özellikleri ve değerleri bulunduğu kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalarda; çalışanların büyük bir bölümünün kuşaklar arasında bir gerilim yaşandığını ifade ettiği, yaşlı çalışanların da genç çalışanların yeteneklerini hafife aldığı tespit edilmiştir.

Her dönem kuşaklar arasında birtakım gerilimlerin yaşandığı, bir önceki kuşağın, kendilerinden sonra gelen kuşağı eleştirdiği de bilinen bir gerçektir. Ancak bir arada çalışmak zorunda olan farklı kuşakların birbirlerinin özelliklerini öğrenmesi, nelere değer verdiğini bilmesi, birbirlerinin çalışma şeklini anlaması, her bir kuşağa nasıl bir yönetim tarzının uygulanması gerektiği gibi hususlar iş ortamı için büyük önem arz etmektedir.

Bu makale bir literatür çalışmasıdır. Bu çalışmada, jenerasyonel sistemler teorisi ve kuşakların hem kişisel hem de işyerindeki davranış ve beklentileri hakkında bilgi verildikten sonra önümüzdeki yıllarda yönetim kademesinde yer alacak Y kuşağının işyeri ve yöneticilerinden beklentileri ile kişisel değerleri tartışılmış, bazı özelliklerinin diğer kuşaklardan çok farklı olmadığı vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, Nesiller, Jenerasyon, Jenerasyonel Sistemler Teorisi, Y Kuşağı.

A COMPARISON OF GENERATIONS AND A THEORITICAL OVERVIEW TO THE ‘Y’ GENERATION IN BUSINESS

Mustafa BEKMEZCİ

Assoc. Prof., Toros University, Department of International Trade and Logistics

mustafa.bekmezci@toros.edu.tr

ABSTRACT

Different generations work together in today's business world. Each generation is considered to have its own characteristics and values. It has been found that a great number of employees have experienced a tension between generations and that older employees also underestimate the talents of younger ones.

It is also known fact that there is a tension among generations; the previous generation always criticizes the generation after them. However it is very important for the business environment that the different generations who have to work together have to learn each other's characteristics, know what they appreciate, understand how they work, and what kind of management style should be applied to each generation.

This article is a literature study. In this study; first, the generational theory and the behaviors and expectations of generations are given and secondly expectation from business and the managers of the Y generation that will take place in the management stage in the coming years is discussed. Finally it is emphasized that some features of the generation Y are not very different from other generations.

Key Words: Generations, Generational Theory, Generation Y.



GİRİŞ

Günümüzün iş dünyasında farklı yaş grupları ve kuşaklar bulunmaktadır. Her kuşağın kendine has değerlerinin olması; kuşaklar arasında farklılıklar yaratmaktadır. Özellikle küreselleşme ile birlikte bilişim ve enformasyon teknolojilerindeki gelişmelerin etkisi bu farklılıkların boyutlarını daha da artırmıştır. Çünkü özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojileri son dönemlerde geliştirilmiştir ve 1980'lerden sonra doğanlar ki bunlara alan yazında “Y Kuşağı” denilmektedir, bilgisayar ve iletişim teknolojilerine kendilerinden önceki nesillere göre daha çok hâkimdir. Y Kuşağı, bu teknolojiler sayesinde ihtiyaç duyduğu her türlü bilgiye kendilerinden önceki nesillerin ulaşamadığı şekilde, çok kısa bir sürede ulaşabilmektedir. Şu anda iş dünyasında birlikte çalışan farklı özelliklere sahip farklı kuşakların birbirini anlaması, birbirlerinin değerleri konusunda bilgi sahibi olması; aralarında, giyim tarzından teknoloji kullanımına, iletişim şekline yönetim tarzına kadar, çıkabilecek birtakım sorunların önlenmesi bakımından büyük önem taşımaktadır.

Halen iş dünyasında Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers), X Kuşağı ve Y Kuşağı olmak üzere üç farklı kuşak bulunmaktadır. Her birinin farklı bir dönemde ve farklı koşullarda yetiştiği bu kuşakların arasında da çatışmaların yaşandığı yapılan araştırmalar ile ortaya konmuştur. Bu kapsamda Harrison, çalışanların %60'nın kuşaklar arasında bir gerilim yaşadığını, yaşlı çalışanların %70'nin genç çalışanların yeteneklerini hafife aldığını tespit etmiştir (Aktaran Acıloğlu, 2015:23). Ancak, X ve Y Kuşağı mensuplarının; boşanmaların artması, şirket küçülmeleri, finansal yardımların sınırlandırılması, iş bulma imkanlarının azalması gibi çok fazla değişikliğin olduğu bir zamanda yaşadığı, bu değişikliklerin her iki kuşağın psikolojisini aynı şekilde etkilediği, dolayısıyla X ve Y Kuşakları için tek bir hedef pazar bölümlendirmesi yapılabileceği de belirtilmektedir (Reisenwitz ve Iyer, 2009:92). Ayrıca Read (2007), Bebek Patlaması Kuşağı ile X ve Y Kuşakları arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık, güçlendirme, stres, yönetime güven ile iş ve yaşam dengesi arasında bir farklılık bulunmadığını ifade etmektedir (Aktaran Reisenwitz ve Iyer, 2009:92).

Her dönem kuşaklar arasında birtakım gerilimlerin yaşandığı bilinen bir gerçektir. Bir önceki kuşak, her zaman kendisinden sonra gelen kuşağı eleştirmiştir. Farklı kuşakların; değer, tutum, davranış, alışkanlık, motivasyon, otorite algısı ve liderlik beklentilerinin birbirinden farklı olduğu genel kabul görmüştür (Özer, 2014:56). Nitekim genellikle toplumsal değerlere önem veren, fazla iyimser, fazla idealist, geleneklere daha fazla değer verme eğiliminde olduğu belirtilen Y Kuşağının, bu haliyle X Kuşağından ziyade Bebek Patlaması Kuşağının özelliklerine benzer özellikler gösterdiği, tıpkı Bebek Patlaması Kuşağı ile X Kuşağı arasında olduğu gibi X Kuşağı ile Y Kuşağı arasında da uyumsuzlukların yaşanmasının kaçınılmaz olduğu ifade edilmektedir (Reisenwitz ve Iyer, 2009:92).

Yaşlı kuşakların, iş yaşamına yeni katılan gençlerin tutumlarında algıladıkları farklılıklar, iş gücü devir oranı, geçlerin çok sık iş değiştirmesi gibi nesnel veriler, kuşaklar arasında farklılıkların araştırılması konusunu gündeme getirmiştir (Smola ve Sutton, 2002:363). Dolayısıyla şu an yönetici konumunda bulunan yaşlı kuşağın, birlikte çalışmak zorunda olduğu, aynı ortamı paylaştığı gençleri tanıması ve anlaması; çalışanlarının motivasyonu ile işletmelerinin etkinlik ve verimliliği açısından önem taşımaktadır. Ayrıca özellikle örgütsel davranış konusunda ortaya konulan birçok kuramın Y Kuşağından önceki kuşaklardan elde edilen veriler ile geliştirildiği dikkate alınır, bu kuramların genç nesiller için geçerli olup olmadığının tartışılması gerekmektedir. Bu çalışmada işletmelerde çalışmakta olan kuşakların özellikleri kısaca tanıtıldıktan sonra, özellikle Y kuşağı tartışılacaktır.

1. JENERASYONEL SİSTEMLER TEORİSİ

Kuşak veya nesil; yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları yaşamış, aynı kaderi paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğudur (www.tdk.gov.tr). Shragay ve Tziner (2011:43), kuşak kavramını, benzer sosyal ve tarihi atmosferde doğmuş ve büyümüş bir grup insan olarak tanımlamıştır. Kuşaklar; kültürel, politik ve ekonomik olarak benzer deneyim, bakış açısı ve değerlere sahip topluluklardır (Reisenwitz ve Iyer, 2009:91). Her kuşağın kendine has özellikleri, kendine has davranış kalıpları olduğu kabul edilmektedir. Çünkü her çağın şartları, sıkıntıları farklıdır. Buna bağlı olarak, o dönemde yaşayan insanlardan beklenen görevlerin de kendine has farklı özellikler taşıdığı söylenebilir. Nitekim 14’üncü yüzyılda tohumları İbn-i Haldun tarafından ortaya atılan ve geçen yüzyılın sonlarına doğru Batı dünyasınca modellenen “Jenerasyonel Sistemler Teorisi” (Generational Theory), birbirini takip eden dört kuşağın 80 veya 100 yılda bir sosyolojik olarak tekrar ettiğini iddia etmektedir (Acılioğlu, 2015:19-21). Howe ve Strauss (2000), bu kuşakların genellikle idealist (peygamber), reaktif (göçebe), kahraman ve sanatçı sırasına göre bir döngüyü izlediğini belirtmiştir. Bu teoriye göre, birbirini takip eden dört kuşağın özellikleri aşağıda kısaca belirtilmiştir.

İdealist (Peygamber) Kuşak, idealisttir ve ahlaki prensiplere bağlıdır. Toplumun düzenini sorgular ve kişisel hakları için kendi iradeleri ile harekete geçer. Bu kuşak akıllı, kararlı ve vizyonerdir; liderlik tarzları sade ve güven vericidir (Pendergast, 2010:3). Bu kuşak döneminde farklı dini ve siyasi akımlar doğmuştur. 1946-1964 yılları arasında doğan Bebek Patlaması Kuşağı, bu kuşağın günümüzdeki temsilcisidir (Acılioğlu, 2015:20).

Reaktif (Göçebe) Kuşak, diğer kuşaklara nazaran ebeveynleri tarafından en fazla ihmal edilen kuşaktır. Bu kuşak ile bireysel dönem başlar. Dolayısıyla birey için, kazanmak ve daha fazlasını elde etmek önemlidir. Toplumun önemi ile değerlerin yerini; hayatta kalma, etkileme ve güç arayışı alır. İkna edici ve pragmatiktirler (Pendergast, 2010:3). İşkoliktirler, kurum ve kuruluşları kişisel ihtirasları için kullanabilirler. Bu kuşak döneminde feminizm gibi bireysel sıra dışı akımlar doğmuştur. 1965-1979 yılları arasında doğan X Kuşağı, bu kuşağın günümüzdeki temsilcisidir (Acılioğlu, 2015:20-21).

Kahraman Kuşak, dış dünyayı sorgular, medeni bir toplum için mücadele eder. İnsan hakları gibi toplumsal konular ilgi alanlarını oluşturur. Yüksek bir disipline sahiptirler (Acılioğlu, 2015:21). Enerjik, her zaman meşgul, kendinden emin ve rasyoneldirler (Pendergast, 2010:3). Örgütlenme yetenekleri ile büyük toplumsal hareketleri gerçekleştirebilirler. 1900-1920 arasında doğmuş temsilcileri Birleşmiş Milletler, NATO gibi yapıları kurmuştur. 1980-1999 yılları arasında doğan Y Kuşağı bu kuşağın günümüzdeki temsilcisidir (Acılioğlu, 2015:21).

Sanatçı Kuşak, doğdukları dönemde büyük savaşlar yaşandığı için Savaş Kuşağı olarak da adlandırılan bu kuşak, kendilerinden önceki Kahraman Kuşağın sistem ve kurallarına bağlı kalır, toplumsal yaşamı sever ve uzlaşmacı tavırlar sergiler (Acılioğlu, 2015:20). Uygulamaya önem verirler, bu anlamda deneysel bir kuşaktır ve fikirlerini açıkça ifade ederler (Pendergast, 2010:3). Diğer kuşaklara nazaran, ebeveynleri tarafından en iyi şekilde korunan bu kuşağın döneminde muhafazakârlığın tırmanışa geçtiği gözlemlenmiştir. 1920-1945 yılları arasında doğan Sessiz Kuşak ve 2000 sonrası doğan Z Kuşağı, bu kuşağın günümüzdeki temsilcisidir (Acılioğlu, 2015:20-21).

Yukarıdaki tanımlardan ve kuşakların belirtilen özelliklerinden anlaşılacağı üzere; yaşadıkları dönemde büyük savaşların, sıra dışı akımların ortaya çıkması, ebeveynleri tarafından korunması veya ihmal edilmesi gibi özellikler kuşakların kendilerine has birtakım özelliklere, değer sistemlerine ve



standartlara sahip olmasında önemli bir rol oynamıştır. Jenerasyonel Sistemler Teorisinin evrensel olarak tüm kültürlerle uygun olduğunu söylemek çok doğru bir yaklaşım değildir. Üstelik bu sınıflamaların da kesin olduğu söylenemez. Çünkü kuşaklar arasındaki araştırmaların çoğu ABD kaynaklı yazın üzerinden tartışılmaktadır, doğum aralıkları üzerinde tam bir anlaşma sağlanamamıştır ve kültürler arasında farklılıklar yeterince incelenmemiştir. Ayrıca bir kuşakta baskın olan değerlerin sonraki kuşaklarda kabul edilmeyeceği varsayımı doğru bir yaklaşım değildir. Ancak bu kısıtlamalarına rağmen değerlerin kuşaktan kuşağa değiştiği ve değerlerin analiz edilmesi neticesinde faydalı bir öngörü elde edilebileceği de bir gerçektir (Robbins ve Judge, 2012:148).

2. GÜNÜMÜZDE KUŞAKLAR

Jenerasyonel Sistemler Teorisini kısaca tanıttıktan sonra, günümüzde yaşayan Sessiz Kuşak (Emektarlar veya Gelenekselciler), Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağının kendilerine has özelliklerinin incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Z Kuşağı henüz iş dünyasına katılmadığı için, bu çalışmada Z Kuşağından bahsedilmeyecektir. Emektarlar ve Bebek Patlaması Kuşağının doğum yılları konusunda bir görüş birliği sağlanmış olmakla birlikte, özellikle X ve Y Kuşaklarının doğum yılları konusunda fikir birliği sağlanmadığı, farklı tarih aralıklarının kullanıldığı görülmektedir. Burada Acılioğlu (2015)'nin belirttiği tarihler esas alınmıştır.

Sessiz Kuşak (Emektarlar veya Gelenekselciler), Büyük Buhran (1929) ve İkinci Dünya Savaşından etkilenmiş, işsizliği ve yokluğu görmüş, 1923-1945 yılları arasında doğmuş, şimdi 65 yaş ve üzerinde olan kuşaktır. Hiyerarşik yönetim yapısını tercih etmişlerdir (Eisner, 2005). Yaşadıkları dönemin etkisiyle işverenlerine sadık, otoriteye saygılı, emirlere harfiyen uyan, yaptıkları işe kendilerini adayan ve çok çalışan bir kuşak oldukları kanaati oluşmuştur (Robbins ve Judge, 2012:148; Acılioğlu, 2015:24). Risk almaktan kaçınmışlardır (Cogin, 2012:2273). Diğer kuşaklara nazaran işlerini daha çok sevdikleri ve iş değiştirmek onlara uzak bir kavram olduğu için muhafazakâr oldukları düşünülür. Yaşamak için çalıştıkları ifade edilen bu kuşağın bireyleri, ömür boyu tek bir işyerinde çalışmıştır; onlar için en büyük motivasyon kaynağı, ağır ve zor şartlarda çalıştıktan sonra emeklilik hakkı kazanmak olmuştur (Cogin, 2012:2274).

Bebek Patlaması Kuşağı, İkinci Dünya Savaşı sonrasında, 1946-1964 yılları arasında doğmuş, şimdi 40'lı ve 70'li yaşlarda olan kuşaktır. Bu kuşak adını İkinci Dünya Savaşı sonrası bebek doğum oranlarındaki artıştan almıştır (Özer, 2014:57). Yaşadıkları dönem yoklukların geride kaldığı, insanların kısmen refaha tekrar kavuştuğu bir dönemdir. Ancak, savaş yıllarının bıraktığı izler de devam etmiş, soğuk savaş dönemini yaşamışlardır. Otoriteye ve hiyerarşiye saygı duyan bu kuşağın çalışmak için yaşadığı ifade edilmektedir. Ortak görüşü, oy birliği ile yapılan işleri sevmişler, fakat otoriter yönetimden nefret etmişlerdir. Yüz yüze iletişime önem vermişler, meslektaşlarının fikrini almak için bir ofisten diğerine yürümek onlar için problem teşkil etmemiştir (Eisner, 2005). Rekabetçi bir yapıya sahiptirler, onlar için yüksek maaş ve unvan çok önemlidir (Lai vd., 2012:439; Kupperschmidt, 2000). İşyerine sadıktırlar ve terfi için sıranın kendilerine gelmesini beklemişlerdir (Gürsoy vd., 2008). Kuralcı, idealist ve fedakârdırlar. İşe bağlılığın çalışılan saatle ölçüldüğünü düşündüklerinden dolayı işkoliktirler (Çetin Aydın ve Başol, 2014:3; Adıgüzel vd., 2014:172; Glass, 2007). Tembellikten nefret etmişler (Eisner, 2005), kendilerinden sonra gelen kuşağın onlar kadar sıkı veya uzun çalışmadığına inanmışlardır (Cogin, 2012:2276). Tanınmak ve saygı görmek en büyük arzularıdır (Southard ve Lewis, 2004:10). Bu tanımlamalar ve özelliklere uygun olarak, Türkiye'de, Özer ve arkadaşlarının (2013) yaptıkları çalışmada da Bebek Patlaması Kuşağının, kendilerinden sonra gelen kuşaklara nazaran daha çalışkan, daha sorumlu ve adalet değerlerinin daha yüksek olduğu, saygı, sadakat ve gelenekleri daha fazla önemsedigi tespit edilmiştir.

X Kuşağı, radikal değişimlerin yaşandığı, dünya dinamiklerinin ve dengelerinin değiştiği bir dönemde 1965-1979 yılları arasında doğmuş, şimdi 30'lu ve 40'lı yaşların sonunda olan kuşaktır. İstikrarsız bir

ekonomi, AIDS salgını, soğuk savaşın sona ermesi, organizasyonların ve hükümetlerin karıştığı skandallar gibi pek çok olaya şahitlik etmişlerdir. Bütün bunlar güvensizlik yaratmış, dolayısıyla kişisel girişim ile bağımsızlığa ve yaratıcılığa önem vermelerine neden olmuştur (Shragay ve Tziner, 2011:144). Kendilerinden önceki kuşak, bu neslin kendileri kadar sadık olmadığını ifade etmiştir (Tulgan, 2004:23). Ancak bunun nedeninin, şahit oldukları zor günler ve skandallar olduğu söylenebilir. Teknolojiyi zorunlu olarak kullanmaya başlamış (Keleş, 2011:131), yaşamları küreselleşme ve bilgisayarlarla şekillenmiştir. Aile ve ilişkiler, esneklik ve iş tatmini onlar için çok önemlidir (Cogin, 2012:2275). Bu kuşak, otorite konusunda şüphecidir. Yaşamlarında denge arayışındadır. Çalışanları için fedakârlık yapma konusunda kendisinden önceki nesle göre isteksizdir. İş güvencelerinin; yeteneklerini güncel tutmaktan, yönetim kademesinde yer almanın yolunun da yine yeteneklerini geliştirmekten geçtiğine inanırlar. Bu nedenle iş yerlerinden veya iş verenlerinden ziyade mesleklerine ve kariyerlerine bağlıdırlar. Sosyal yetenekleri zayıftır ancak teknik yetenekleri çok güçlüdür. İşleri kurallara aykırı da olsa hızlı yaparlar (Eisner, 2005). Onlar için sonuçlar süreçlerden daha önemlidir (Glass, 2007). İş-yaşam dengesi, kendini geliştirme veya kişisel gelişim kavramları ilk bu nesilde ortaya çıkmıştır. Girişimcilik ve risk alma duyguları zayıftır (Acılioğlu, 2015:26). Bu kuşağın yöneticisi pozisyonunda olan Bebek Patlaması Kuşağı ile kendilerinin yönettiği Y Kuşağı arasında kalmış, geçiş kuşağıdır. Çalışma değerleri yaşamak için çalışmaktır (Lai vd., 2012:439). İş yerinden ziyade işlerine, birlikte çalıştıkları arkadaşlarına ve yöneticilerine sadakat gösterirler (Shragay ve Tziner, 2011:144). Türkiye’de, Özer ve arkadaşlarının (2013) yaptıkları araştırmada, X Kuşağının diğer kuşaklara nazaran en disiplinli kuşak olduğu, ancak sadakat duygusunun diğer kuşaklara göre çok zayıf olduğu tespit edilmiştir.

Y Kuşağı, kendilerinden önceki kuşaklara nazaran dünya üzerinde büyük savaşların ve yoklukların yaşanmadığı daha olumlu, zenginlik ve şiddetin azaldığı bir dönemde, 1980-1999 yılları arasında doğmuş, şimdi 20’li yaşların başında ve 30’lu yaşların ortasında olan kuşaktır. İnternet başta olmak üzere, cep telefonu ve sosyal medya gibi küresel iletişime imkân veren teknolojilerin büyük bir hızla geliştiği ve kullanıldığı dönemde yaşadıkları için, bilgiye çok kolay ulaşabilme imkânını yakalamışlardır. Bundan dolayı özgüvenleri tamdır. Temel karakteristik özellikleri; diğer kuşaklardan daha fazla sorgulamak, düşüncelerini açıkça ifade etmek ve mevcut uygulamaların doğruluğunun kanıtlanmasını istemek şeklinde ifade edilebilir (Smith, 2010: 440). Elektronik olarak grup kurmaya ve girişimci olmaya eğilimlidirler. Birçok araştırmacı tarafından iş yaşamında bir dönüşüm yaratacakları değerlendirilmektedir (Çetin Aydın ve Başol, 2014:3). Günümüzde alan yazında hakkında en çok araştırma yapılan bu kuşağın iş hayatındaki ağırlığı, önümüzdeki 8-10 yıl gibi çok kısa bir zamanda, X Kuşağından daha fazla olacağı değerlendirilmektedir. Türkiye’de, Özer ve arkadaşlarının (2013) yaptıkları araştırmaya göre; Y Kuşağının kendisinden önce gelen kuşaklara nazaran gösterişe daha çok değer verdiği görülmüş, dürüstlük ve milliyetçilik konularında diğer kuşakların gerisinde kaldığı tespit edilmiştir.

3. Y KUŞAĞININ ÖZELLİKLERİ, İŞ YAŞAMINDAN BEKLENTİLERİ

İkinci bir bebek patlaması kuşağı olarak kabul edilen ve X Kuşağından çok daha kalabalık olan Y Kuşağı (Bloch ve Whiteley, 2010:79), ki Türkiye İstatistik Kurumunun 2014 yılının Ocak ayı verilerine göre 25-34 yaş aralığında bulunanlar, Türkiye nüfusunun yaklaşık %42’sini oluşturmaktadır (Gökçkaya vd, 2015:119), alan yazında *İnternet Kuşağı* (Tyler, 2008), *Milenyum Kuşağı*, *Echo-boomers*, ve *Bir Sonraki Nesil (Generation Next)* (Durkin, 2008) ile *Sorgulayan Nesil (Generation Why?)* (Reed, 2007:38) olarak da tanımlanmaktadır. İş dünyasına yeni giren ve kısa bir süre sonra yönetici pozisyonuna geçecek olan Y Kuşağının diğer kuşaklardan farkı ve iş dünyasını nasıl etkileyeceği hususu yukarıda da belirtildiği üzere özellikle merak edilen bir konudur. Nitekim yapılan araştırmalar neticesinde, bağımsız, girişimci,



geri bildirim almaya istekli, kısa sürede başarı beklentisi içinde olan, özgürlüğü ve esnekliği seven, makro yönetimden hoşlanmayan, bulunduğu ortamdaki eksiklik ve aksaklıkları hemen fark eden ve bunları düzeltmek için istek duyan kişiler olarak tanımlanan Y Kuşağının (Baltaş, 2012:102), 2025 yılında dünyadaki iş gücünün %75'ini oluşturacağı (Muradoğlu, 2012:46) öngörülmektedir.

Kendilerinden önceki kuşaklar tarafından “sadakati sevmeyen”, “yeterince sorumluluk sahibi olmayan” bir kuşak olarak tanımlanmasına rağmen; yaş ortalaması 20,8 olan 35.000’e yakın üniversite öğrencisi kendilerini “sorumluluk sahibi ve sadık” olarak tanımlamıştır (Kuran, 2015:118). Dolayısıyla, Y Kuşağı değerlendirilirken, kendilerinden önceki kuşaklar tarafından ortaya konmuş kavramların kendileri açısından ne anlama geldiği dikkate alınmalıdır. Nitekim Gavett (2016:134) her dönemin kendine has gündemi olsa da kuşaklar arasındaki farkların değişmediğini belirtmektedir. Yani Y Kuşağından önceki kuşaklar kendilerini ne kadar sorumlu ve sadık hissediyorsa, Y Kuşağı da kendisini o kadar sorumlu ve sadık görmektedir.

İşverenlerin işgörenlerinden beklentileri yanında, işgörenlerin de işverenlerinden talepleri olacağı muhakkaktır. Y Kuşağı bu talepleri açıkça ortaya koymaktadır ve bu haliyle Y Kuşağı iş dünyasında bir dönüşümü gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda; şu anda üniversitede öğrenci olan Y Kuşağının ideal bir işveren konusundaki çağrışımları; inovasyon, prestij, kalite, teknoloji, başarı, güç, güven kavramlarında yoğunlaşırken; araştırma yapılan üniversitelerden mezun olarak iş hayatına katılmış, 0-3 yıl deneyimli genç profesyonellerin mevcut işverenlerini tanımlaması istendiğinde önceki listede yer almayan geleneksellik, bürokrasi, adaletsizlik, hantallık, vasatlık, mesai gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir (Kuran, 2015:118). Bu araştırma, Y Kuşağının gelişimi ve değişimi sağlayabilecek, yeniliklere açık, imkân verildiği takdirde iş yaşamının çehresini değiştirebilecek bir kuşak olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Y Kuşağına duyulan ilginin en büyük nedenlerinden biri de budur.

Y Kuşağı ile ilgili yapılan araştırmalar; bu kuşağın bireysel özellikleri, işyerinden ve yöneticilerinden beklentileri ile iş değerleri şeklinde sınıflandırılabilir. Bu hususlar aşağıda kısaca ifade edilmiştir.

3.1. Y Kuşağının Bireysel Özellikleri

Y Kuşağının teknolojiye hâkimiyeti hemen hemen her araştırmada vurgulanmaktadır. Çocukluklarından itibaren e-posta, eş zamanlı mesajlaşma ve mobil telefonları kullanan ilk nesildir (Tyler, 2007). Günde 6 saatten fazla internete bağlanırlar (Eisner, 2005). Diğer kuşaklara nazaran teknoloji kullanımında oldukça rahattırlar, teknoloji ile ilgili hususlarda kendilerini daha fazla kontrol sahibi görmekte ve bu konuyla ilgi kendilerini daha fazla güvende hissetmektedirler (Özer, 2014:57). Bu sayede her türlü bilgiye kolayca ulaşabilme, yeni kavramları daha çabuk kavrayabilme, kendilerini geliştirme, esneklik gibi özellikleri ön plana çıkmaktadır. Nitekim 18.800 Y Kuşağı mensubu ile yapılan bir araştırmada, çalışanların %87’sinin işverenlerinin de sosyal medyada yer alması gerektiğini ifade ettiği tespit edilmiştir (Acılioğlu, 2015:37). Ayrıca bilgiye çabuk ulaşmalarından dolayı, Y Kuşağı mensupları her şeyi sorgulayan, araştırmaya yatkın bir kuşaktır, bunun bir neticesi olarak yaptıkları işin sonuçlarını düşünerek hareket ederler (Streeter, 2007:8; Smith, 2010:440). Sorgulama ve araştırma özelliklerinden dolayı; tecrübe ederek öğrenmek, öğrenirken de tecrübe etmek en önemli özellikleri arasında yer almaktadır (Acılioğlu, 2015:52). Yüz yüze iletişim kurmaktan ziyade mesajlaşmayı ve e-posta göndermeyi veya telefon ile görüşmeyi tercih ederler (Glass, 2007). Özgüvenleri ve özsaygıları yüksektir (Keleş, 2014:99; Acılioğlu, 2015:41). Onlar için zaman paradan daha önemlidir (Lai vd., 2012:439), iş-yaşam dengesi, arkadaşları ile hayatı doyusya yaşamak onlar için büyük önem arz etmektedir (Keleş, 2011:131; Acılioğlu, 2015:44). Bu kapsamda, Y Kuşağının yaşam gayelerinin ne olduğunun araştırıldığı, 5 kıta ve 64 ülkede yapılan bir araştırmada en çok verilen iki yanıt; %29 ile “iş-yaşam dengesi” ve %27 ile “hayatı dolu dolu yaşamak” olmuştur (Acılioğlu, 2015:44). Bu kapsamda, işlerine ve işyerlerine iş-yaşam dengesini sağlayabildikleri ölçüde sadıktırlar (Orrell, 2009:7). Nitekim yaş ortalaması 26 olan 7.672 genç profesyonel ile yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılanların

%20’si “iş ve özel yaşam dengesi” gerekçesi ile iş değiştirmeyi düşündüğünü ifade etmiştir (Kuran, 2015:122). Teknolojiyi etkin kullandıklarından ve iş-yaşam dengesi konusundaki hassasiyetlerinden dolayı işlerin yapılmasında kısa yollar buldukları ve pratik oldukları ifade edilmektedir (Smith, 2010:440; Acılioğlu, 2015:45).

3.2. Y Kuşağının İşyerinden ve Yöneticilerinden Beklentileri ile İş Değerleri

Y Kuşağının iş yaşamı için en önemli değerleri; sosyal sorumluluk, özgüven, yenilikçilik, hedef odaklılık ve farklılıklara saygıdır (Kuran, 2016:10). Sosyal sorumluluk konusunda bilinçli ve duyarlıdırlar ve bu faaliyetlerde yer almak konusunda gönüllüdürler (Shragay ve Tziner, 2011:144). Ayrıca Y Kuşağının yaratıcı ve girişimci olduğu belirtilmektedir (Martin, 2005; Acılioğlu, 2015:38; Özer vd., 2013:126). Yapılan bir araştırmada kendi şirketlerini kurmak isteyenlerin oranı %45 olarak tespit edilmiştir (Acılioğlu, 2015:38). Açıklığı ve şeffaflığı tercih ederler, grup odaklıdırlar (Eisner, 2005), sosyal faaliyetlerde bir araya gelmekten hoşlanırlar, takım çalışmasını bireysel çalışmaya tercih ederler (Shragay ve Tziner, 2011:144; Krahn ve Galambos, 2014:95). Gelişimleri için şirketlerinden beklentileri sorulduğunda; “arkadaşları ile ortak proje üretmek” ön plana çıkan cevaplar arasında yer almaktadır (Acılioğlu, 2015:41). Onlar için olumlu bir iş ortamı çok önemlidir (Eisner, 2005), iş onlar için hayattaki önceliklerden sadece bir tanesidir, en önemlisi değildir (Smola ve Sutton, 2002). Y Kuşağı için rotasyon ve değişimin de önemli olduğu tespit edilmiştir (Kuran, 2016:10). İş yerindeki rotasyon kadar, bu değişim diğer işletmeleri tercih etme konusu için de geçerlidir. Terfi etmek ve başarılı olmak, Y kuşağı için işten ayrılmak için yeterli bir nedendir. İş yerine tamamen bağlı değillerdir ve başka iş yerlerinde kendilerini gerçekleştirme imkânı yakalamak açısından değerlendirildiğinde bu durum son derece normaldir (Reisenwitz ve Iyer, 2009:94). Kuran (2016:10), Türkiye’de Y Kuşağının bir şirkette kalma süresinin, ortalama 2,4 yıl olduğunu belirtmektedir. Görüşlerini dile getirebilmek ve adalet bu kuşak için önemlidir (Acılioğlu, 2015:48). İşin ilginç olması ve başarı duygusu hissettirmesi (içsel iş değerleri) çok önemlidir, onlar açısından iş, kendini gerçekleştirmenin bir yoludur (Lai vd, 2012:439). Bu kapsamda Y Kuşağının içsel olarak (intrinsically) motive olduğu söylenebilir (Krahn ve Galambos, 2014:95). Benzer şekilde işte eğlenmek ve işten keyif almak en büyük beklentileri arasında yer almaktadır (Acılioğlu, 2015:50; Çetin Aydın ve Başol, 2014:5). Bunlara ilaveten işlerinden yüksek beklentileri vardır ve yetki sahibi olma konusunda çok güçlü istekleri bulunmaktadır (Krahn ve Galambos, 2014:95). Türkiye’de yapılan bir araştırmaya göre işe girdikten sonra, birinci yılın sonunda terfi etmek isteyen Y Kuşağı çalışanlarının oranı %38 iken, yetki sahibi olmak isteyenlerin oranı %62 olarak tespit edilmiştir (Acılioğlu, 2015:81). Esneklik, kendilerini rahat hissetme hususları da Y Kuşağının iş yerinde beklentileri arasında yer almaktadır (Keleş, 2011:137).

Y Kuşağının kendilerinden önceki kuşaklara göre işverenlerine daha az bağlı olduğu ifade edilmektedir (Reisenwitz ve Iyer, 2009:94). Yine Türkiye’de yapılan bir araştırmada; Y Kuşağının yöneticilerinde bulunduğu etkili özellikler arasında; %34 ile kendilerine gelişim fırsatı vermesi, %32 ile yaratıcı ve yeni fikirlere açık olması, %18 ile sorun çözme becerisi, %12 ile tecrübe, %3 ile zamanında geri bildirim vermesi, %1 ile unvan yer almaktadır (Acılioğlu, 2015:42). Yöneticilerinin kendileri ile yakın ilişkiler kurmasını (Shragay ve Tziner, 2011:144), kendilerine patronluktan ziyade mentorlük yapmasını beklerler (Orrell, 2009:7; Smith, 2010:440). Geri bildirim onlar için çok önemlidir (Özer vd., 2013:126). Güçlendirilmek, projeden projeye koşmak, pozisyon, departman ve mevki değişikliği, iş hayatı ve yöneticilerinden beklentileri arasında yer alan diğer hususlardır (Martin, 2005). Y Kuşağı tarafından bilgili, tecrübesini paylaşan, kişisel gelişime önem veren yöneticiler tercih edilmektedir (Acılioğlu, 2015:69). Y Kuşağı için iş çevresindeki en önemli hususun; rollerini etkili olarak yerine getiren



yöneticiler olduğu tespit edilmiştir. Çünkü bu kuşağın mensubu olan kişiler aileleri, öğretmenleri ve diğer otorite unsurlarınca sürekli gözetim altında tutuldukları ve yönlendirildikleri için yöneticilerinden de aynı şeyi beklemektedir (Hastings, 2008:30).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bütün bu ifade edilen farklılıklara rağmen kuşaklar arasında; iş değerleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel ve kişisel değerlerin uyum derecesi konusunda çok az farklılık olduğu tespit edilmiştir (Cennamo ve Gardner, 2008). Bu kapsamda; genç kuşakların, yaşlı kuşaklara nazaran statüye daha fazla anlam yüklediği (Moscardo ve Benckendorff, 2010:20); Y Kuşağının, X Kuşağına ve Bebek Patlaması Kuşağına göre özerklik ve iş-yaşam dengesini sağlama arzusundan dolayı, özgürlüğüne daha fazla değer verdiği ifade edilmiştir (Baltaş, 2012:102). İş ortamında bu değerleri bulamayan gençlerin kolayca işten ayrılma eğilimi gösterdikleri belirtilmiştir (Pendergast, 2010:12).

Her üç kuşakta da kişisel değerler ve iş değerleri arasındaki bir uyumsuzluğun iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azalttığı ve işten ayrılma niyetini artırdığı görülmüştür. Buna rağmen Lai vd. (2012), araştırmalarının neticesinde; işgören seçiminde her bir kuşağın karakter özelliklerine göre de analiz yapılmasını ve farklı kuşaklar için farklı yönetim stillerinin uygulanmasını tavsiye etmektedir. Örneğin, şirket; bağımsız davranabilen, kendi kendini motive edebilen ve kendine yeten nitelikli bir personele ihtiyaç duyuyorsa öncelikle X Kuşağından bir kişiyi değerlendirmelidir. Eğer şirketteki mevcut yöneticiler güçlü bir yönlendirme ve işleri sıkı bir şekilde kontrol etme arzusu taşıyorlarsa, o zaman öncelikle tercih edilecek personelin Bebek Patlaması Kuşağına veya Y Kuşağına mensup kişiler arasından seçilmesi uygun olacaktır.

Yine farklı kuşakların yönetiminde; Bebek Patlaması Kuşağına mensup personelin öncelikle modern, özellikle teknolojik yetenekler kazandırılması, Y Kuşağının baskıya karşı direnç yeteneğinin ve X Kuşağının da iş sorumluluğunun artırılması konusunda eğitim verilmesinin uygun olacağı tavsiye edilmiştir. Kuran (2015) ise tersine mentorlük uygulanmasını, klişeleşmiş tanımların ötesinde düşünmenin ve alışagelmş tanımların ve kalıpların gözden geçirilmesi gerektiğini, kariyerde farklı yollar, yatay ve dikey açılımlar ile rotasyonun önemine vurgu yapmış, destekleyici ve yol gösterici yöneticiliği önermiştir. Baltaş (2012:105-107) yöneticilere; genelleyerek değil, kişiselleştirerek ve özelleştirerek yönetmelerini, gerçek bir koçluk ilişkisi kurmalarını, Y Kuşağı çalışanları ile arkadaş ve meslektaş ilişkisinde bulunmalarını, düzenli olarak yapıcı geri bildirim vermelerini, kurumun entelektüel sermayesinden yararlanabilecek imkânlar sağlamalarını, Y Kuşağının kendileriyle ilgili yüksek beklentilerini karşılamalarına yardım etmelerini ve personelini sistemli eğitimlere sokmalarını tavsiye etmektedir.

Özetle, her dönemde yaşandığı gibi bir önceki kuşak, kendinden sonraki kuşağı kendi alışkanlık ve değerlerine göre yargılamakta, zamanın ve teknolojinin değiştiğini göz ardı etmektedir. Kendilerinden sonraki yeni nesle uymaları gerekirken en kolay yolu seçmekte, sırf kendileri gibi olmadıkları için onları eleştirmeyi tercih etmekte, elde ettikleri konumu koruma çabası içine girmektedirler. Yukarıda da belirtildiği üzere yapılan araştırmalarda; nesiller arasında iş değerleri, örgütsel ve kişisel değerlerin uyumu gibi temel konularda büyük farklılıklar tespit edilememiştir. Her ne kadar iş dünyasında yer alan nesillerin özelliklerine göre kişiselleştirilmiş yönetim tarzı ve görevlendirme tavsiye edilse de bir önceki nesilden beklenen; eskiyi sorgulayarak yeni ufuklar açılmasını sağlayan, sahip oldukları enerji ile büyük değişikliklere imza atan kendilerinden sonraki yeni nesle ayak uydurmaya çalışması olmalıdır. İletişim teknolojilerini önce yaratan ve kullanan, sonra kendilerinden bir önceki nesle öğreten yeni nesil, ki bu günümüzde Y nesli, gelecekte ise Z nesli olacaktır, her zaman kendilerinden önceki nesillerin bir adım önünde olmaya devam edecektir.

KAYNAKÇA:

- ACILIOĞLU, İ. (2015). “İş”te Y Kuşağı, Elma Yayınevi, Ankara.
- ADIGÜZEL, O., BATUR, H.Z. ve EKŞİLİ, N. (2014). “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 19, ss.165-182.
- BALTAŞ, A. (2012). Türk Kültüründe Yönetmek, 4.b., Remzi, İstanbul.
- BLOCH, S. ve WHITELEY, P. (2010). Düz Bir Dünyada Yöneticilik, Çev. Ümit Şensoy, İş Bankası Yay., Ankara.
- CENAMO, L. ve GARDNER, D. (2008). “Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.: 23, Issue: 8, ss.891-906.
- COGIN, J. (2012). “Are Generational Differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and Implications”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.: 23, No.: 11, ss.2268-2294.
- ÇETİN AYDIN, G. ve BAŞOL, O. (2014). “X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık, ss.1-15.
- DURKIN, D. (2008). “Youth Movement”, *Communication World*, Vol.: 25, ss.23-26.
- EISNER, S.P. (2005). “Managing Generation Y”, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol.: 70, ss.4-15.
- GAVETT, G. (2015). “Birleşik Jenerasyonlar”, *Harvard Business Review Türkiye*, Vol.: 5, Sayı: 1/2, ss.134-135.
- GLASS, A. (2007). “Understanding Generational Differences for Competitive Success”, *Industrial & Commercial Training*, Vol.: 39, Issue: 2, ss.98-103.
- GÜRSOY, D., MAIER, T.A. ve CHI, C.G. (2008). “Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.: 27, ss.448-458.
- GÖKKAYA, Ö., SERBEST, S., UÇKUN, C.G. ve DEMİR, B. (2015). “Yerel Yönetimlerde Y Kuşağını Yönetme Güçlükleri: Kocaeli Belediyeleri Örneği”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Mayıs, ss.118-131.
- HASTINGS, R.R. (2008). “Millenials expect a lot from Leaders”, *HR Magazine*, Vol.: 53, Issue: 1, s.30.
- HOWE, N. ve STRAUSS, W. (2000). Millennial’s Rising: The Next Great Generation, Vintage Books, New York.
- KELEŞ, H.N. (2011). “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, ss.129-139.
- KELEŞ, S. (2014). “Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 11, ss.95-109.



- KRAHN, H.J. ve GALAMBOS, N.L. (2014). “Work values and beliefs of ‘Generation X’ and ‘Generation Y’”, *Journal of Youth Studies*, Vol.: 17, No.: 1, ss.92-112.
- KUPPERSCHMIDT, B. (2000). “Multi-Generation Employees: Strategies for Effective Management”, *Health Care Manager*, Vol.: 19, ss.65-76.
- KURAN, E. (2015). “Türkiye’nin Y Kuşağı Şirketlerden Ne İstiyor?”, *Harvard Business Review Türkiye*, Cilt: 4, Sayı: 9, ss.116-122.
- KURAN, E. (2016). “Sermaye Piyasalarında Y Kuşağı”, *Capital Geniş Açılı*, Sayı: 1, ss.1-34.
- LAI, S.L., CHANG, J. ve HSU, L.Y. (2012). “Does Effect of Workload on Quality of Work Life Vary with Generations”, *Asia Pasific Management Review*, Vol.: 17, Issue: 4, ss.437-451.
- MARTIN, C.A. (2005). “From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y”, *Industrial & Commercial Training*, Vol.: 37, Issue: 1, ss.39-44.
- MOSCARDO, G. ve BENCKENDORFF, P. (2010). “Mythbusting: Generation Y and travel”, içinde BECKENDORFF, P., MOSCARDO, G. ve PENDERGAST, D. (2010). *Tourism and Generation Y*, MPG Books, UK, ss.16-26.
- MURADOĞLU, C. (2012). “Sahne Y Kuşağının”, *Turkish Time*, Cilt: 2, Sayı: 118, ss.44-53.
- ORRELL, L. (2009). “In Economic Crisis, Think of the Next Generation”, *Strategic Communication Management*, Vol.: 13, Issue: 2, s.7.
- ÖZER, P.S., ERİŞ, E.D. ve TİMURCANDAY ÖZDEN, Ö.N. (2013). “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 38, ss.123-142.
- ÖZER, P.S. (2014). “Kuşak Farkının İşe İlişkin Değer ve Tutumlar Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 51, Sayı: 589, ss.53-68.
- PENDERGAST, D. (2010). “Getting to know the Y Generation”, içinde BECKENDORFF, P., MOSCARDO, G. ve PENDERGAST, D. (2010). *Tourism and Generation Y*, MPG Books, UK, ss.1-15.
- REED, C. (2007). “Generation Y Research: What Makes ‘Y’ Tick”, *Brand Strategy*, Vol.: 5, s.38.
- REISENWITZ, T.H. ve IYER, R. (2009). “Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers”, *The Marketing Management Journal*, Vol.: 19, Issue: 2, ss.91-103.
- ROBBINS, S.P. ve JUDGE, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*, Çev.Ed. İnci Erdem, Nobel, Ankara.
- SHARAGAY, D. ve TZINER, A. (2011). “The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior”, *Revista de Psicologia del Trabajo y de Las Organizaciones*, Vol.: 27, No.:2, ss.143-157.
- SMITH, K.T. (2010). “Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y”, *Services Marketing Quarterly*, Vol.: 31, ss.434-447.
- SMOLA, K.W. ve SUTTON, C.D. (2002). “Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for New Millenium”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.: 23, Issue: 4, ss.363-382.

SOUTHARD, G. ve LEWIS, J. (2004). “Building a Workplace that Recognizes Generational Diversity”, *Public Management*, Vol.: 86, Issue: 3, ss.8-12.

STREETER, B. (2007). “Welcome to the new workplace”, *ABA Banking Journal*, Vol.: 99, Issue: 12, ss.7-15.

TULGAN, B. (2004). “Trends point to a dramatic generational shift in the future workforce”, *Employment Relations Today*, Vol.: 30, Issue: 4, ss.23-31.

TYLER, K. (2007). “The Tethered Generation”, *HR Magazine*, Vol.: 52, ss.40-47.

TYLER, K. (2008). “Generation Gaps”, *HR Magazine*, Vol.: 53, ss.60-73.

YÜKSEKBİLGİLİ, Z. (2013). “Türk Tipi Y Kuşağı”, *Electronic Journal of Social Sciences*, Cilt: 12, Sayı: 45, ss.342-353.

<http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 15.11.2017).