

KUŞAKLARIN DEĞİŞEN YÜZÜ VE Y KUŞAĞI İLE ORTAYA ÇIKAN YENİ ÇALIŞMA TARZI: MOBİL YAKALILAR

Orhan ADIGÜZEL*
H. Zeynep BATUR**
Nisa EKŞİLİ***

ÖZET

Aynı dönemlerde yaşayan, ortak özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu grupları kuşak olarak tanımlayabiliriz. Yirmi birinci yüzyılda kuşak sınıflandırılması; Gelenekselciler, Bebek Patlaması, X, Y ve Z Kuşağı olarak yapılmaktadır. İnsanların algıları, beklentileri, öncelikleri, hayata bakış açıları ve nihayetinde de davranışları zaman kavramına bağlı olarak değişmektedir. Birbirlerine yakın dönemlerde dünyaya gelen insanların benzer özelliklerinin olması ve her bir kuşağın farklı özelliklere sahip olması, araştırmacıların kuşak kavramı ve kuşakların özelliklerine olan ilgisinin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Günümüz şartlarında, bir arada çalışmak zorunda olan dört kuşak bulunmaktadır. Bu kuşakların birbirleri ile yaşadıkları problemler kuşkusuz sosyal yaşam ve çalışma yaşamı açısından organizasyonların tüm çalışma düzenlerini etkileyebilecek niteliktedir. Ayrıca bu kuşakların iş görme algısı farklılıkları, yeni çalışma alışkanlıklarının çıkmasına neden olmaktadır. Günümüz çalışma hayatına en son katılan kuşak olan Y kuşağının kişilik özelliklerinden kaynaklanan, heran her yerde çalışabilme arzusu ile birlikte mobilite kavramı gündeme gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı, kuşak kavramını tanımlamak, kuşak sınıflandırması ve kuşakların farklılaşan özelliklerini inceleyerek, bu farklılıklar arasında dikkat çekici olan Y kuşağının teknoloji kullanımını, alışkanlıklarını, mobil ve mobilite algılarını ve bununla birlikte iş yaşamında ortaya çıkan yeni kavram olan mobil yakalılar kavramını açıklamaktır.

Anahtar Kelimeler: Kuşak, X, Y, Z Kuşağı, Mobil Çalışanlar, Mobilite, Mobil Yakalılar.

Alan tanımı: İnsan Kaynakları

* Doç. Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü, Isparta, Türkiye, orhanadiguzel@sdu.edu.tr

** Araştırma Görevlisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Isparta, Türkiye, zeynepbatur@sdu.edu.tr

*** Öğretim Görevlisi, Akdeniz Üniversitesi, SMO, İşletme Yöneticiliği Bölümü, Antalya, Türkiye, nisaeksili@akdeniz.edu.tr

GENERATION'S CHANGING SIDE AND THE NEWLY ARISEN WORK STYLE AFTER Y-GENERATION: MOBILE COLLARS

ABSTRACT

Living in the same period, the group of individuals with common characteristics can be defined as the generation. In the twenty-first century generation classification is made as Traditionalists, the Baby Boomer, Gen X, Y, and Z. People's perceptions, expectations, attitudes to life, and consequently their behaviors change over time. People having similarities due to being born in the same era, and each generation having different characteristics have effected many researchers to work on the subjects of generation term and characteristics of generations. In present conditions, there exists four different generations whose members have to work side by side in one workplace. No doubt that problems arise from interactions of these generations has the potential to influence all operational functions of organization from the point of social and business life. Additionally, these generation's differences because of their perceptions on how to work have caused new working habits to arise. Resulting from personality characteristics of Gen Y which is participated in the latest today's working life, anytime, anywhere with the desire to work in the concept of mobility has been on the agenda.

The purpose of this study, the term generation is defined, and then variety of generations and what might be differences of generations are examined. Among the differences, noticeable ones are generation's technology use, habits, their perceptions on mobile and mobility. Besides these, the new term arises in business life "mobile workers" are explained.

Keywords: *Generation, Generation X, Y, Z, Mobile Workers, Mobility, Mobile Collars.*

Jel Code: *M10, M12, M14, M19*

GİRİŞ

Aynı tarihsel zamanda ve aralıklarda doğan, ekonomik ve sosyal hareketlerden oluşmuş zaman aralıklarına ya da belli bir sosyal gruba mensup olanlar için yapılan tanımlamalara kuşak (jenerasyon) denilmektedir. Kuşaklar yetiştirme tarzları ve içerisinde buldukları ortam değişikliklerinden kaynaklanan farklılıklara sahiptirler. Bu farklılıklar; kuşaklar arasında hem karakter, hem çalışma yaşamları hem de sosyal hayatlarında önemli ayrımlar olduğunu ortaya koymaktadır. Farklı yaş gruplarının bir arada

bulunmasından kaynaklanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklararası algı, yöntem, iletişim ve uygulama farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı disiplinler arası yapılan araştırmaların bu farklılıkları tanımlama ve ortaya çıkan sorunlara çözüm bulma üzerine yoğunlaşmaları gerekmektedir.

Kuşak algısının tarihsel gelişimi incelendiğinde ise disiplinler arası farklı tanımlar yapıldığı gözlemlenmiştir. Bununla ilgili yapılan akademik çalışmalar yazınlara göre farklılıklar göstermektedir. Bireyler arası farklılıklardan dolayı ortaya çıkan kuşak/jenerasyon kavramı; tarihsel, sosyolojik, psikoloji ve yönetim bilimi gibi sayabileceğimiz disiplinler açısından önemli araştırma ve çalışma alanlarını ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır. Böylelikle dünya genelinde yapılan çalışmalardan ülke ve kültürel farklılıklar bazında kuşak ayrımları tanımlanmış ve kültürel olgulara göre sınıflandırmalar yapılmasına olanak sağlamıştır. Bu sınıflandırmalar ve tarihsel aralıklar, sosyal olaylar ve kültürel etkilere göre farklılık gösterdiği yazınlarda karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımlamalar genel olarak Gelenekselciler, Sessiz Kuşak, Baby Boomer Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı ve yeni gündeme gelmeye başlayacak olan Z kuşağını içine alarak yapılmıştır. Birbirinden farklı özelliklere sahip olan bu kuşakların birlikte yaşıyor olmaları, sahip oldukları kültürel zenginlikleri ve kolektif bilinç paylaşımı ile birlikte, başta iletişim sorunu olmak üzere pek çok sorunları ve çatışmaları beraberinde getirmektedir.

Günümüzde çalışma hayatında insanların çok fazla yer değiştirmesi ve bunu yaparken de zamanı en verimli şekilde kullanmaya çalışması, teknoloji kullanımının bu yöne kaymasına neden olmaktadır. Gelişen teknoloji ile birlikte kişiler hareket halindeyken bile birbirleri ile iletişim kurmakta, bilgiye erişmekte, video izlemekte, e-postalarını kontrol etmekte veya doküman alıp göndermektedirler. Böylelikle teknoloji ve mobilite, kişilere istenilen yerden ve her an iş yapabilme fırsatı sunmaktadır. Bu durum da tarzlarının değişmesine neden olmaktadır.

KUŞAK KAVRAMINI OLUŞTURAN ETKENLER VE KUŞAK KAVRAMININ TANIMI

Kuşak kavramının tarihi süreci yazılı kaynaklar noktasında incelendiğinde, bazı bilim dallarında konunun Antik Yunan'a, bazılarında ise Eski Mısır Uygarlığı'na kadar uzandığı görülmektedir (Joshi vd., 2011). Geçmişten bugüne kadar devam edegelen birçok olgu giderek değişmiş ve yeni kavramların ve tanımlamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yaşanan bu değişimler hayatın farklı alanlarını etkilemektedir. Özellikle toplumsal, kültürel, politik, eğitsel, sosyal ve teknolojik alanlardaki değişimleri meydana getirmiştir. Kuşak kavramını açıklayabilmek için öncelikle bazı kavramların üzerinde durmak gerekmektedir.

Yaş Olgusu

Yaş olgusu Türk Dil Kurumu sözlüğünde; bir varlığın doğmasından başlayarak yaşamı boyunca tekrarlanan belirli zaman aralıklarının toplamı veya doğuştan beri geçen süre ve yıl birimi ile ölçülen zaman olarak belirtilmektedir (www.tdk.gov.tr).

Bir kişinin doğduğu yıl ve yakın zamanları, o kişinin bir işi yapması ya da yapmamasına neden olacak önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bazı kültürlerde yaşamış kişiler açısından yaşın önemi büyüktür. Ancak bu önem kültürlere göre farklılık göstermektedir. Batı toplumunda kronolojik sıra önemli olurken, Afrika gibi bazı topluluklarda bunun hiç önemi olmayabilir. Bu yaş olgusu toplumların gelişmişlik düzeyleri ile de ilgilidir. Batı toplumlarında ise takvimlendirme ve numerik olarak yaş kavramı okuryazarlık ve bilim tekniklerine göre dayandırılmıştır (Fortes, 1984).

Bir başka deyişle, yaşı numerik olarak sayarak bir takvim sistemine dayandırmak tamamen toplumun kültürel yapısı ile ilgilidir. Bu nedenle kapitalizmin gelişmesi ile artan öneme sahip olan saat ve takvimin belirli kavramları ile ilgili olmaktadır (Thompson, 1967). Kısaca yaş olgusu kavramında, toplumun değer yargıları, toplumların gelişmişlik düzeyleri ve toplumun bilgi düzeyi önemlidir.

Fiziksel Yaş

Fiziksel yaş olarak adlandırdığımız terim Türk Dil Kurumu tanımına göre; cinsel olgunluğa girişin ortalama yaşına göre, bireyin ergenliğe girişinde insan bedeni biyolojik ve fiziksel olarak da yaşlanmakta ve birçok değişikliğe uğramaktadır (www.tdk.gov.tr). Fiziksel yaş bebeklerin doğumu ile başlar. Daha sonra çocukluğa adım atar ve çocukluktan ergenliğe ve ergenlikten yetişkinliğe doğru bir evre yaşar. Yetişkin olmuş bireylerde üreme döngüsünü tekrar başlatırlar. Üreme döngüsü bireylerin ilerleyen yaşlarında kadın ve erkeklere göre değişiklik göstermektedir. Biyolojik yaşlanma bireylerde farklı şekillerde değişiklik göstererek devam edegelen bir süreç halindedir. Bireylerde bir takım fiziksel değişimler ve kırışıklıklar ile yaşlanma evresine doğru bir geçiş meydana gelir (Pilcher, 1995). Bunların yanı sıra insanın yaşı kendi kontrolü dışında ve sürekli devam eden evrensel bir boyut olarak tanımlanmaktadır (Thompson, 1967).

Toplumlarda yaşanan değişimin kaynağı, her toplumda kuşaksal devir hızının (generational turnover) kaçınılmaz bir sonucu olmuştur (Tocqueville, 2004). Başka bir ifade ile kuşaklar yaşlandıkça yerlerine yeni kuşaklar geçtikçe bireylerin tutumları, davranışları, inançları ve yaşam şekilleri de aynı oranda değişimden etkilenmektedir.

Yaşam Seyri Teorisi (The Life Course Theory)

Bireylerin yaşam tecrübeleri ve bunların etkilerini araştırmak üzere kurgulanmış bir teoridir. Bilimsel anlamda disiplinler arası entelektüel bir yaklaşımı ifade etmektedir. Başka bir ifade ile tarih, psikoloji, biyoloji, felsefe, sosyoloji gibi birçok disiplinin deneysel gözlemlerini içermektedir. Bireylerin yaşamları ve gelişimleri hakkında çalışma ve düşünmenin yeni bir yolu olarak adlandırılmaktadır. Ama insanların yaşamları ve gelişimleri hakkında çalışma ve düşünmenin bir yolu olarak tanımlanmaktadır (Osunluk, 2011). Ayrıca bireylerin yaşamlarını nasıl devam ettireceklerini düşünmenin bir yolu ve gelişimleri hakkında karar almaya da yardımcı olacak bir yol olarak düşünülebilir.

Yaşam seyri teorisine baktığımızda; bireyin aile yaşantısı, ilişkileri, iş hayatı, kişinin sağlığı, eğitimdeki konumu, sosyal çevresindeki değişimler için düzenleme yapmayı içeren yaşam alanlarında meydana gelen geçişleri yansıtarak, yaşam seyrinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Bynner, 2001).

Kuşak Kavramının Tanımı

Ortalama yirmi beş-otuz yıllık yaş gruplarını oluşturan bireyler kümesi olarak tanımlamalar yapılmakta, nesil, kuşak ve jenerasyon kelimeleri ile toplumbilim terimleri sözlüğünde ifade edilmektedir. Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü, kuşak kavramını, aşağı yukarı benzer yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını sahip olan, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu olarak tanımlamaktadır. Tarih felsefesi ve kültür tarihinde ise “kuşak” kavramı yeni bir anlayışta ve yeni bir yaşama duygusunda, yeni biçimlerde birleşen, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan bireyler topluluğu olarak ifade edilmektedir (www.tdkterim.gov.tr). Bu açıklamalardan da yola çıkarak kuşak kavramı, aynı dönemlerde yaşayan, ortak özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu gruplar olarak da tanımlanmaktadır.

Alwin (2002), jenerasyonları yeniden tanımlama fikrini oluşturmak için birkaç tane sorunu açıklamak gerektiğini ifade eder. Bunlardan birincisi (sosyologlar da ‘generation (jenerasyon)’ terimini üç farklı olguya dikkat ederek kullanmaktadırlar), hepsi aynı zaman aralıklarında doğmuş olanlar için kullanılan terimi ifade eder. İkincisi, bunların hepsinin her bir aile içerisinde bir pozisyonları vardır. Örneğin, W. Bush, Bush başkanlarından ikinci jenerasyondadır. Üçüncüsü, bir grup insan kendi kendilerini tanımlıyor ya da başkaları tarafından tanımlanıyor veya tarihi olarak sosyal bir gruba mensup olan bireylerin genelini ifade etmektedir. Örneğin, hippy’ler gibi. Bu üç tanıma uygun sosyal bilimler literatüründe birçok örnek bulunabilmektedir. Bu durum birçok karmaşıklığa yol açmaktadır. Bu

yüzden jenerasyon, kuşak ya da nesil gibi terimleri kullanırken hangi tanıma göre kullandığımız ve neyi kasederek kullandığımız önemlidir.

KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Amerika’da son birkaç yılda, farklı kuşak gruplarında çalışanlar için, Etik Kaynak Merkezi’nin (Ethics Resource Center) Ulusal İş Ahlakı Anketi (NBES) ile 2011 yılında bir araştırma raporu hazırlanmıştır. Bu rapora göre, yaş perspektiften bakıldığında, kuşak farklılıkları ve diğer nesillerle ilgili şikayetler kesinlikle yeni bir olgu değildir. Bu durum kuşaklararası iletişimi etkilemektedir. Aynı zamanda birlikte bulunma ve iş görme anlayışları üzerinde de etkiye sahiptir. Bu etki, kuşakların sınıflandırılması ihtiyacını gündeme getirmektedir. Farklı kuşakların bakış açıları ve çalışma tarzlarını anlamlandırabilmek ve sağlıklı bir kültürel yapının inşasını sağlayabilmek için bu sınıflandırmanın yapılması zorunlu hale gelmektedir.

Kuşakları sadece doğdukları zaman dilimleri baz alınarak sınıflandırmak doğru olmaz. Aynı zamanda kuşakları oluşturan topluluğun düşünceleri, hissettikleri ve deneyimlerinin tanımlanması da, onları sınıflandırmak için kullanılmaktadır (Zemke vd., 2013; 4).

Önemli olaylar, toplumsal eğilimler ve örgüt kültürleri ile şekillenen çalışma tarzları kuşak farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte her kuşak o işin doğru ve yanlışının ne olduğunu kendi eşsiz bakış açısı ile geliştirir ve ona göre doğru ve yanlışlarını oluşturmaktadır (ERC Raporu, 2011). Bu durum örgütlerde bir arada çalışan kuşakların kültür farklılıkları ve iletişim sorunlarının temelini oluşturmaktadır.

İş yerinde, yöneticilerin her kuşaktan azami derecede bütünlüğü sağlayabilmesinin ve teşvik edebilmesinin en etkili yolunu belirlemek için, kuşaklar ve tecrübe süreleri incelenmelidir. (ERC Raporu, 2011). Amerika’da dünya görüşündeki değişimler sadece kuşakların ilerlemesi değil aynı zamanda tarihsel olaylar ve yaşlanma deseninden de ileri gelmektedir (Alwin, 2002).

Ortalama her yirmi yılda yeni bir kuşak doğar ve bu kuşağın da ortak istekleri, ihtiyaçları, güdülere ve eylemleri oluşmaktadır. Kuşakların basit ama kanıtlanmış içgüdüleriyle yaş eğrisi, işe bakış açıları, kuşaksal değişimi ve kuşaksal etkinin tüm ticari faaliyete etkisini ile kuşakların algılama tarzlarının kökten değişmesine sebep olmaktadır (www.capital.com.tr).

Kuşak kavramı ve sınıflandırması günümüzde disiplinlerarası farklı araştırmalara konu olmaktadır. Ayrıca araştırmalara göre kuşakların sınıflandırılması ve algısı, kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Farklı kaynak taramaları yapıldığında kuşaklarla ilgili tarih aralıkları ve kuşakların taşıdığı özelliklerinin aynı olmadığı görülmektedir. Bu çalışmada ise kuşak

kavramları Geleneksel (Traditionalists), Bebek Patlaması (Baby Boomers), X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı kavramları üzerinden anlatılmaktadır.

Her kuşağın kendine özgü karakteristik özellikleri, değer yargıları ve tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bununla birlikte herhangi bir nesli ifade ederken kalıplaşmış ifadelerin olduğunu unutmamak gerekir. Ayrıca kuşakları bir grubun üyesi olarak tanımlarken, her bir özelliğini herkesin taşıdığını ifade etmek doğru olmamaktadır (Lower, 2008).

Gelenekselciler (Traditionalists)

Bu kavram bazı kaynaklarda sessiz kuşak ya da erişkin (matures) kuşak olarak da adlandırılmaktadır. Genellikle 1925 ve 1945 yılları arasında doğan jenerasyonu ifade etmektedir. Bu dönemde yaşanan bazı önemli olaylardan kaynaklanan baskılardan dolayı, gelenekselciler emin olmadıkları durumlara karşı daha tedbirli davranmaktadırlar. Ayrıca bu kuşak risk alma konusunda isteksiz davranmaktadır (Lehto vd, 2006).

Günümüz iş yaşamında sayıları az da olsa, hala varlıklarını hissettiren gelenekselciler, aslında bugünkü iş yaşamının temellerini atan kuşaktır. Ayrıca eşsiz bilgi kaynağı olmaları, sahip oldukları pratik zekaları, onları işletmeler için kritik mevkideki kişiler haline getirmiştir (Zemke vd., 2013; 45-46).

Gelenekselciler, doğrudan posta veya yazılı iletişimin diğer formları gibi açık ve özetlenebilen, basit bir bilgi almayı tercih ederler. Sessiz kuşak dünyaya gelen en küçük kuşak olarak adlandırılmaktadır. Dünya genelinde yaşanan ekonomik sıkıntılar, kıtlık ve açlık, işsizlik, tasarruf etme gibi yaşam koşullarına maruz kalan kuşaktır (<http://www.capital.com.tr/>).

Yazın kaynaklarına göre bu kuşak çağımızın en yaşlı üyeleridir. ERC 2011 Raporu'na göre, bu kuşak otoriteye sadıktır ve direktif beklemektedirler. Denge düzene itaat eden bir yapısı vardır. İnsanlar uzun süre aynı işte kalır ve o işte ömür boyu çalışmayı tercih ederler. Bu kuşak disiplinli, pragmatik ve istikrar arayışındadır. Güven duygusunu önemserler.

Türkiye'de İkinci Dünya Savaşı sırasında ve ekonomik buhran döneminde doğan bu nesil, günümüzün büyük anneanneleri, babaanneleri ve dedelerini oluşturmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti'nin de ilk yıllarını görmüş olan kuşak, uzmanlar tarafından 'uyumlu' sıfatıyla tanımlanmaktadır (<http://www.dijitalajanslar.com/>).

Bebek Patlaması (Baby Boomers)

Baby boomers kuşağını, 1946-1964 yılları arasında doğan kişiler oluşturmaktadır. II. Dünya Savaşı'nın hemen sonrasındaki nüfus patlaması yıllarında doğan nesiller bu kuşağı ifade eder. Ekonomik refahın yavaş yavaş yükseldiği bu dönemde ülkelerin siyasi, politik ve ekonomik yapılarında

görülen ciddi değişiklikler, bu kuşağın düşünce yapısını da etkilemiştir. Ayrıca bu kuşağın sınırlarının belirlenmesinde ülkeler ve kültürlerarası farklılıklar bulunmaktadır (ERC Raporu, 2011).

Dünyanın insan hakları hareketlerini, radyonun altın çağını, Türkiye'nin ise ihtilali ve çok partili dönem sancılarının yaşandığı yıllarda doğan kişilerin oluşturduğu kuşak olarak tanımlanabilir. Sadakat duyguları yüksek, kanaatkâr ve aynı zamanda bir yerde uzun süre çalışabilen bir yapıya sahiptirler. Teknolojinin kimine yakın kimine göre ise uzak olduğu söylenebilir (www.hürriyet.com.tr).

ERC 2011 Raporu'na göre bu jenerasyon, çalışkan, idealist, kararlarında uyumlu bir yapıya sahiptir. Ayrıca bu jenerasyona atfedilen yetki duygusu, işkolik ve bencillik gibi bazı olumsuz özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir. Zor işe ve uzun saatler çalışmanın önemine inanan bu kuşak üyeleri uzun dönemli istihdam anlayışıyla çalışmaktadırlar. Kendi kendilerini motive edebilen ve takdir edilmekten hoşlanmayan bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Maaş öncelikli tercihleridir. Takım çalışmaları ve takım toplantılarına önem verirler.

Türkiye'de II. Dünya savaşı sırasında ya da hemen sonrasında doğan bu kuşak, soğuk savaş kuşağı olarak da bilinmektedirler. Savaş günlerinin ardından yaşanan nüfus patlaması ile birlikte aynı eğlenceye düşkünlükleriyle bilinmektedirler. Ayrıca lüks harcamaların arttığı dönemde büyüyen bu nesil, "kuralcı" olarak tanımlanmaktadır. TBMM'nin çoğunluğu bu kuşaktan oluşmakla birlikte şuan Türkiye nüfusunun %19'luk bir kısmını oluşturmaktadır (www.dijitalajanslar.com).

X Kuşağı

Bu kuşak 1965 ile 1979 yılları arasında doğanlar olarak sınıflandırılırlar (Alwin, 2002). X kuşağı bireyleri, teknoloji ve bilgi ile barışık, girişimci, amaç odaklı ve bağımsızdırlar (Jianrui, 2011).

Baby Boomers kuşağını takip eden ve 'Baby Buster' olarak da adlandırılan bu kuşağın (www.jour.unr.edu) genel olarak kullanılan diğer isimleri arasında 'twenty something' ve 'f-you generation' bulunmaktadır (Roberts ve Manolis, 2000). Çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan, işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif alan bir kuşaktır. X kuşağı üyeleri değişen dünya koşullarına yetişebilmek için büyük bir çaba harcamaktadırlar. Ancak bu çaba ve yarış bu kuşaktakiler üzerinde 'yetişememek', çağa ayak uyduramamak gibi bir izlenim yarattığı için kendilerini dışlanmış hissetmektedirler (Dias, 2003).

Bugün kullanılan anlamıyla, ilk kişisel bilgisayarın satışının bu kuşak dönemine rastlaması, bu kuşağın gelişen teknoloji alışkanlıklarının altyapısını oluşturduğu izlenimini vermektedir. Dolayısıyla iş yaşamında X

kuşağı yönetici konumuna geldiğinde bilgi ve iletişim teknolojileri hızla gelişmiş ve etkileri kuşaklar üzerinde köklü değişimlere yol açmıştır (Yelkikalan ve Altın, 2010). Bu değişimler de, teknolojik bilgiye sahip, girişimci ve hızlı terfi beklentisi içinde olup ast olarak çalışmakta olan Y kuşağı ile çatışmalara sebep olabilmektedir.

ERC 2011 Raporu'na göre; bu kuşak çalışanları esnek, kendine güvenen, teknolojiyi rahat kullanabilen bir yapıya sahiptirler. Daha az hiyerarşik yapıları tercih ederler. Erkeklerin olduğu kadar kadınlarda iş yaşamında aktif olmaya başlamışlardır. Birden fazla kariyer yapmayı tercih etmektedirler. Beceri ve deneyimleri için devredilebilir kariyer çeşitleri oluşturarak, çalışma şekillerini ve otorite şekillerini sorgulamaktadırlar. İş yaşamında güvenlik ve maaş unsurları ön planda tutmaktadırlar.

Türkiye'de genel olarak Sessiz Kuşak'ın çocukları olan bu nesil daha çalışkan, realist ve kanaatkâr bir yapıya sahiptirler. Türkiye'nin %22'sini oluşturan bu kuşak uzmanlar tarafından da "rekabetçi" olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşağın yetiştiği dönem petrol krizleri ve ekonomik sarsıntılarla geçmiştir. '68 kuşağı' gelişmelerinin de yaşandığı bu dönemde Türkiye'de üniversite olayları ve sağ-sol çatışması artarken, televizyonda değerli bir iletişim aracı haline gelmeye başlamıştır (www.dijitalajanslar.com).

Y Kuşağı

Lower'e göre bu kuşağın doğum yılları aralığı hiçbir parametre ile sınırlandırılmamıştır. Çoğu uzman, 1980 ile 2001 yılları arasında doğanlar için bu kuşak kullanılmaktadır. Millennials (Milenyum Kuşağı), Generation Next (Gelecek Kuşak), Digital Generation (Dijital Kuşak), Echo Boomers (Eko Patlaması) ve Nexters (Bir Sonrakiler) gibi farklı isimlerle adlandırılmaktadırlar (2008).

Dijital medyanın cazibesiyile büyüyen ilk kuşak olma özelliğine sahip Y kuşağı üyelerinin üçte ikisi, beş yaşından önce bilgisayarla tanışmıştır. Arkadaşlarına, ailelerine, bilgilere ve eğlenceye günün her anı ulaşabilen bu kişiler, küresel ekonomik krizden diğer kuşaklara oranla daha kötü etkilenmelerine rağmen iyimserliklerini korumuşlardır. İlgi odağı olmaya alışık olmalarının yanında beklentilerini yüksek tutan kuşak üyeleri hedeflerini de net olarak tanımlamaktadırlar. Diğer kuşaklara göre en yaşlı ebeveynlere sahip olan bu bireyler çekirdek aile içerisinde yetişmişlerdir. Dörtte birinin ebeveynleri en az üniversite eğitimi almışken, üçte biri boşanmış anne ve babaya sahiptir (Zemke vd., 2013; 120-125).

Yüksek adaptasyon gücüne sahip ve çoklu görev yapabilmektedirler. Bunun yanında yaptıkları işlerden çok kolay sıkılabilen bir yapıları bulunmaktadır. Bu kuşaktakiler ileri düzey düşünebilme ve hızlı bir bilgi

edinme sürecine sahiptirler. Değişimi kucaklamak için isteğe ve sürekli yeni yaklaşımlar içinde geleceğe meydan okuyabilme kapasitesine sahiptirler. Ayrıca bu kuşaktakiler yüksek hayat standartlarına sahip olmakla birlikte takım çalışmalarında da ön plana çıkmaktadırlar (Lower, 2008).

Bu kuşakta yer alan kişiler akıllı, özgürlüklerine düşkün, teknoloji tutkunu ve teknoloji kullanımını iyi bilen bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Günlerinin yaklaşık onbeş saati medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçen bu kuşak için hayatlarını rahat yaşamak çok önemlidir. Bu kuşak için teknoloji hayatlarındaki pek çok şeyin simgesi durumunda olup, Y kuşağının X kuşağına göre en üstün olduğu konulardan birisidir (Mengi, 2011).

Türkiye’de özgürlüğüne düşkün, kolay adapte olabilen, çabuk vazgeçen, iyi eğitilmiş, otoriteye meydan okuyan, teknoloji hayranı olan gençlerden oluşan bu nesil; sahip oldukları imkânlar sayesinde küreselleşmenin etkilerinin en iyi şekilde hissedildiği, ekonomi ve kültürlerarası etkileşimin arttığı bir dönemde yaşamaktadır. (Türk, 2013). Türkiye’de yaşayan yaklaşık 76 milyon kişinin %35’i Y kuşağı üyesidir (TUİK, 2013). Ülkemizde, Avrupa’nın pek çok ülkesindeki toplam nüfustan daha fazla sayıda Y Kuşağı üyesi yaşamaktadır (Toruntay, 2011).

Z Kuşağı

2000-2020 yılları arasında dünyaya geldiğine ve geleceğine inanılan bu kuşağın ilk üyeleri önümüzdeki beş sene içerisinde çalışma yaşamına girmiş olacaktırlar (Kuran, 2010). Dolayısıyla bu kuşağın sosyal ve iş yaşamındaki davranışları henüz araştırılmaya başlamamıştır. Bu kuşakla ilgili henüz literatürde çok fazla bilgi bulunmamaktadır

‘İnternet kuşağı’ olarak da adlandırılan bu kuşak, yeni teknolojik imkânlarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile hep bir arada bulunmaktadır. Bu kuşak önceki kuşaktan farklı olarak ‘network’ gençleri, çeşitli ağların üyeleri olabilmektedirler. Uzaktan da ilişki kurabildikleri için yalnız yaşadıkları ve yaşayabilecekleri savunulmaktadır. Aynı anda birden fazla konu ile ilgilenebilme becerilerini geliştirdikleri söylenebilir (Mengi, 2009).

Türkiye’de 2000’den sonra doğanlardan oluşan kuşak aynı zamanda ‘Kristal Nesil’ olarak da adlandırılmaktadır. Uzmanların ‘derin duygusal’ sıfatıyla nitelendirdiği bu kuşak, Türkiye’nin %17’sini oluşturmaktadır. Bu yüzden kuşağın dönem aralığı henüz tamamlanmadığı için nüfus artış oranına göre bu kuşaktakilerin sayısı değişiklik göstermesi beklenmektedir (www.dijitalajanslar.com).

Y KUŞAĞI İLE ORTAYA ÇIKAN YENİ ÇALIŞMA TARZI: MOBİL YAKALILAR

Y Kuşağı Çalışanları Ve Çalışma Tarzları

Son yıllarda yapılan araştırmalar, Y kuşağı çalışanlarının büyükbabalarından ne kadar farklı olduklarını ortaya koymaktadır. 20'li ve 30'lu yaşların başında olan bu genç çalışanlar yöneticilerinden esnek çalışma programları, iş yerinde daha fazla “kişisel zaman”, neredeyse sürekli geribildirim ve kariyer tavsiyesi istemektedirler. Ortalamanın üstünde bir oranda, patronlarının genç çalışanlarından bir şeyler öğrenebileceğini savunmaktadırlar (Schawbel, 2012). Y kuşağı şüna kadar yaşamış daha eğitilmiş, en teknolojiye açık, herşeyi bilgi kaynaklarından öğrenebilen, global olarak dünyayı keşfetmeye çalışan insan topluluğu şeklinde ifade edilmektedir (Türk, 2013).

Mesajlaşma ve sosyal medya ile gündeme gelen bu kuşağının çalışma hayatı ile ilgili en belirgin özellikleri; belki de sabırsızlıklarının sonucu olan hiper bağlantılara ve teknolojik bilgiye sahip olmaları, girişimci ve işbirlikçi olmaları olarak sayılmaktadır. Ayrıca hızlı çalışma ortamını sevmeleri ve hızlı terfi beklentisi içinde olmaları da onları önceki kuşaklardan ayıran özelliklerin başında gelmektedir. Geleneksel ofis kuralları ve hiyerarşi taraftarı değıldirler (Schawbel, 2012). Diğer kuşaklarla kıyaslandığında sadakat duygusu az olan bu kuşağın işletmeye bağlılığını sağlayabilmek için esnek çalışma saatleri oluşturmak, internet teknolojilerini kullanmaya fırsat veren eğitimler düzenlemek, onları işletmeye bağlı kılacak vizyon belirlemek ve güçlü bir iletişim ağı oluşturarak geri bildirimlerde bulunmak gerekmektedir (www.un.org).

Y kuşağı çalışanları işyerinde toplumun bir parçası olduklarını hissetmek istemektedirler. Zaten onda dokuzu sosyal ve eğlenceli olunabilecek işyerini tercih etmektedir. Ayrıca örgütsel stratejileri dinlemek, anlamak için gerçek bir arzu duyar. Herhangi büyük bir görevden habersiz küçük bir dişli çarkı olmak yerine, şirketin vizyonu ile ilgili kritik bir noktada olmak ve şirketin ilerlemesi için yapılan yenilik çalışmalarının içinde olmayı seçmektedirler (Schawbel, 2012).

Kendilerine inanan ve güvenen yöneticileri olduğu sürece yoğun çalışmaya hazır olan kuşak üyelerinin çalışma tarzı diğer kuşakların çalışma tarzından farklı olabilmektedir (Zemke, vd., 2013; 138). Dolayısıyla geleneksel hiyerarşi piramidi yapısında ünvan ve pozisyonlardan etkilenmemektedirler. Büyürken, kazansalar da kaybetseler de her zaman ödüllendirildikleri ve muhtemelen aileleri onları sabırla dinleyerek, ailesel kararlar almadan önce onları da karar alma sürecine dâhil ettikleri için,

işyerinde de sıkı bir hiyerarşik düzen olmasına anlam verememektedirler. Hiyerarşiyi anlamakta güçlük çekmelerinin nedeni, onunla büyümemiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Birçok Y kuşağı üyesi işyerinde ideokrasinin hâkim olması gerektiğine inanmaktadır. Bu görüşe göre, kıdeme bakılmaksızın bir iş yerinde çalışan tüm bireyler, olaylardan haberdar edilmeli ve iyi fikirleri olan çalışanlara fırsat verilmelidir (Schawbel, 2012).

Sosyal medya araçları, Facebook ve Twitter ile büyüyen, anlık bağlantı sayesinde mobil cihazlar ile internet ortamında mesajlarına anında yanıtlar alan bu gençler, işyerinde de aynı muameleyi görme arzusu içindedirler. Her zaman soru sorabilmek, kariyer tavsiyeleri alabilmek bu beklentiler arasında yer almaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre Y kuşağı çalışanlarının %75'i akıllı hocası isterken, %80'i yöneticilerinden düzenli olarak geribildirim beklemektedirler. Bu kişiler işleri ile ilgili bir geribildirim için altı ay ya da bir yıl beklemekten hoşlanmamaktadırlar. Y kuşağının bir diğer özelliği de çalışma saatlerini ve çalışma yerlerini kendilerinin belirlemek istemeleridir (Schawbel, 2012).

Haftada kırk saatten fazla çalışmayı yaşam tarzları doğrultusunda uygun bulmaktadırlar. Ancak bu çalışmanın 9:00-17:00 saatleri arasında yapılmak zorunda olması anlayışının değişmesi konusunda çaba sarfetmektedirler. Bununla birlikte işyerinde kendilerine ait zaman dilimlerini kendilerinin belirlemesine izin verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu kuşak üyeleri esnek bir yaklaşımı tercih etmekte ve iş yapıldığı sürece, bu işin ofiste ya da başka bir ortamda yapılmış olmasının önemsenmemesi gerektiğini savunmaktadırlar (Zemke vd., 2013; 138-139).

Mobilite Ve Mobil Yakalılar Kavramı

Mobilite kavramı bir yerden başka bir yere olan hareketi ya da bir durumdan başka bir duruma geçişi ifade etmektedir. Mobilite sadece bireyin hareketi olmayabilir; aynı zamanda nüfusların hareketi ve sosyal hareketlilik de mobilite kavramının içinde yer almaktadır. Mobilite hizmetleri ise, iletişim, mal, ekipman, makine, canlı hayvan ya da kişilerin 'hareketliliğini' sağlamaya yönelik her türlü doğrudan ya da dolaylı hizmetlerdir. Teknolojinin de desteği ile mobilite, sadece ulaşım araçlarıyla değil internet ve telekomünikasyon araçları sayesinde sağlanan bir gereksinime dönüşmüştür (www.karel.com.tr). Mobilitenin gelecek olarak tanımlandığı günlerin geride kalarak bugünün ta kendisi olması, hangi sektörden olursa olsun, şirketleri, mobilite stratejisi olmadan hayatta kalamaz ya da rekabet edemez duruma getirmiştir. Bu kapsamda günümüzün en büyük platformu olan mobilite, iş yaşamımız üzerinde oldukça etkili bir unsur olduğu ifade edilmektedir (Gönç, 2013).

Teknoloji ile mobilitenin bu entegrasyonu iş yaşamında yeni bir çalışma modeli ortaya çıkarmıştır. Bu model, zaman ve mekân bağılığı

olmaksızın, kişilere her yerden ve her an işini yapabilme anlayışına sahip olan mobil yakalılar kavramını gündeme getirmektedir.

Yabancı kaynaklarda ‘mobile worker’ olarak tanımlanan bu kavram, teknolojinin sunmuş olduğu imkânlar ile internet ve telekomünikasyon araçlarını kullanarak, birden fazla yerde çalışan ya da işinin bir parçası olarak seyahat eden kişileri ifade etmektedir (<http://dictionary.cambridge.org/>). Mobil çalışanlar ofiste, evlerinde, müşteri ofislerinde, uçakta, otelde, toplu taşıma araçlarında ve kafelerde çalışabilmektedirler. Günümüzde insanların belli bir mekana sahip olmadan işlerini yapmak istemesi ve bunu yaparken de, çağın en değerli unsuru olan zamanı verimli bir şekilde kullanmaya çalışması, iş yaşamında mobil teknoloji uygulamalarının etkin kullanımını gerektirmektedir.

Ses, görüntü, konferans, durum bilgisi, anlık mesaj, sesli mesaj, faks, e-posta ve mobil haberleşmenin bir araya gelmesini ve iş süreçleriyle entegrasyonunu ifade eden “tümleşik iletişim” sayesinde iş çevresiyle en verimli yöntemle iletişim kurabilir ve iş süreçleri hızlı ve verimli hale getirilmektedir (Hintoglu, 2013). Akıllı telefonların yaygınlaşması, tablet bilgisayarların mobil işgüçlerinin en çok kullandıkları cihazlar arasında yer alması, dizüstü bilgisayarların standart hale gelmesi sonucunda mobil cihazlar da tümleşik iletişim çözümlerinin bir parçası haline gelerek mobil çalışanlar kavramının etkinliğinde önemli rol oynamaktadır (www.bthaber.com).

İş, ‘insanların gittiği yerden ziyade, yaptığı şey’ olma yolunda ilerlerken, küresel olarak çalışanların %32’si günlük işlerini yaparken birden fazla mobil cihaza ihtiyaç duymaktadır (Parr, 2011). Mobil cihazlara duyulan bu gereksinim, mobilitenin çalışanlara sunduğu mekana ve zamana bağlı kalmama prensibinden kaynaklanmaktadır.

Bugünün işgücü trendi, mobilitenin etkisiyle işin yapıldığı yerin konseptine göre değişmektedir. Yeni cihazların ve hizmetlerin çeşitliliği mobil çalışanlara nerede, ne zaman ve nasıl çalışması gerektiğini seçme konusunda kolaylıklar sağlamaktadır. Mobil cihazlar ile değişen yaşam koşulları; internet bağlantısının olduğu sürece raporları dosyalayabilme, toplantılara katılabilme, tasarıları düzenleyebilme yani pratik bir şekilde uzaktan iş ile ilgili görevleri tamamlayabilme olanağı sunmaktadır. Sonuç olarak, gelişen teknoloji sayesinde daha da fazla iş mobil cihazlar ile yapılabilmekte ve uzaktan çalışma (telecommuting) artmaktadır (Parr, 2011).

Bu artış daha çok genç çalışanlarda görülmekte olup, Gist Sources’ın yayınlamış olduğu veriler bu görüşü desteklemektedir. Verilere göre, iş yaşamında mobil cihaz kullananların oranı, 22-34 yaş arası gençlerde %70’dir. Bu oran, diğer yaş gruplarıyla kıyaslandığında, en yüksek kullanım oranını oluşturmaktadır. Y kuşağı çalışanlarını kapsayan bu yüksek kullanım

oranı, Y kuşağının diğer kuşaklara göre mobil çalışma konusunda daha istekli olduğunu göstermektedir. Bu isteğin gerek bu kuşağın teknolojiye hakimiyetinden, gerekse karakteristik özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Mobil yakalı kavramı, artık dünya çapındaki işletmeler için alışılmış bir sınıflandırma haline dönüşmüştür. Beş çalışanın üçü verimli olmak için ofiste çalışmaya gerek olmadığını düşünmektedir (Parr, 2011). Bu çalışanların üçte birinden fazlası yataklarında bile çalışırken, neredeyse yarısının ise tatildeyken çalıştığı bilinmektedir. Birçok çalışanın yemekte veya tuvalette çalıştığı, çocuk sahibi olan çalışanların bir kısmının ise, çocuklarının dahil olduğu etkinliklere katılım gösterdikleri esnada çalıştıkları bilinmektedir (www.abh.com.tr). Bu durum zamana ve mekana bağlı kalmadan istenilen her yerde çalışabilme imkanını getirmektedir.

Uluslararası Araştırma ve Veri Kuruluşu (IDC) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, 2015 yılında dünya üzerindeki mobil çalışan sayısının 1,3 milyara ulaşacağı öngörülmektedir. Bu rakam dünyadaki toplam iş gücünün %37,2'sine denk gelmektedir. Araştırmaya göre; Amerika, Kanada ve Latin Amerika'daki mobil çalışanların sayısı 2015 yılında 212,1 milyona ulaşacağı, bu bölgeler içinde de %75 oranla Kuzey Amerika en çok mobil çalışana sahip bölge olacağı öngörülmüştür. 2010-2015 yılları arasında mobil çalışan sayısını en çok artıran bölgenin Asya/Pasifik bölgesi olacağı tahmin edilmektedir. Bu tahmine göre 2015 yılında mobil çalışan sayısının 838,7 milyona ulaşacağı öngörülmektedir. EMEA bölgesindeki mobil çalışan sayısı ise 244,6 milyona olacağı ifade edilmektedir. Japonya'nın azalan nüfusundan dolayı çalışan sayısının artma hızının düşeceği ve 2015 yılındaki mobil çalışan sayısının 38,6 milyon olarak gerçekleşmesi hesaplanmıştır (www.abh.com.tr). Bu tahminler neticesinde, Türkiye'de rakamlar üzerinden net bir artış ortaya konmamakla birlikte teknoloji kullanımı ve mobilite ile artış beklenmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireysel açıdan değişimin getirdiği sonuçlarla oluşan kuşaklar ve kuşaklar arasındaki farklılıklar ele alınmış ve bu kuşak tanımları ortaya konmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte özellikle teknolojinin gelişmesi ile ortaya çıkan yeni meslek grupları ve işgörmeye anlayışlarındaki farklılıklar, olayları algılama ve yorumlama biçimlerindeki farklılıklar gündeme getirilmeye çalışılmıştır.

İstikrarlı, ekonomik refah yılları içerisinde yaşayan kişilerle; sıkıntılı, sosyal problemlerin, kıtlık vb. durumların olduğu yıllarda yaşayan kişilerin özellikleri arasında farklılıklar olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Özellikle Türkiye'nin zorlu zamanlardan geçerek gerek ekonomik gerek toplum refahı anlamında ulaştığı durum, Y Kuşağı gençlerinin sahip olduğu imkanların dönemin şartlarından kaynaklandığını göstermektedir. Oysa X Kuşağı üyeleri çocukluk ve gençlik dönemlerini kısıtlı imkanların yönetimi ile geçirmişlerdir. Şu an çalışma hayatında yüzyüze gelen dört kuşak bulunmaktadır. Bu kuşaklar, özellikle son yıllarda iyice dillendirilmeye başlayan kuşak farklılıkları olgusunu, sosyal hayattan çalışma hayatına taşıyarak iş yerlerinde sadece kuşak çatışmasına değil, aynı zamanda farklı bakış açılarından kaynaklanan yeni çalışma metodlarının gelişmesine de neden olmuşlardır.

Yaşama ve çalışma hayatına verdikleri değer, özellikle Y Kuşağı çalışanların bu yeni çalışma tarzlarının ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Teknolojinin desteğiyle, iş yaşamında beyaz, mavi, yeşil, gri pembe ve altın yakalılar kavramlarından sonra mobil yakalı çalışan kavramı doğmaktadır. Mavi yakalılar ve beyaz yakalılar aksine mobil yakalılarda iş görme anlayışları farklılaşmakla birlikte, hiyerarşik bir düzen yer almamaktadır. Mobil yakalılar patron da, çalışan da olabilmektedir. Bu yüzden mobil yakalılar konusunda için herhangi bir meslek grubu sınırlandırmasına getirmekten ziyade, iş hayatında mobilite ile iş görme anlayışına sahip herkesi içine aldığı söylenebilir. Yani e-devlet, e-ticaret, e-ulaşım, e-medya vb. internet ortamında yapılan tüm işler de mobil kavramının kapsamındadır. Özellikle teknolojinin gelişmesi ve kullanımının yaygınlaşması ile mobil yakalı çalışanların sayısının artacağı tahmin edilmektedir.

Türkiye'de kuşakların daha geniş ve bilimsel çerçevede gereken araştırmaların yapılarak tanımlanabilmesi ve bununla birlikte doğabilecek yeni çalışma tarzlarının öngörülmesi için farklı disiplinlerden kişilerin bir araya gelmesi gerekmektedir. Gruplarla yapılacak çalışmalar ile ülkemiz genelinde önemli kuşak ayrımları yapılarak tanımlamaların oluşturulmasına olanak sağlayacak çalışmalar yapılması önerilmektedir. Ayrıca ülkemizde mobilite kavramının iş yaşamında daha fazla gündeme gelmesi ve mobil yakalı çalışanların sayısının artması için, gerek hukuki gerek teknik altyapı çalışmalarına önem verilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

ALWIN, D.F., Generations X, Y And Z: Are They Changing America, American Sociological Association, Contexts, 42(1), 2002, ss. 42-51.

BYNNER, J., Interdisciplinary Perspectives On Analysing The Life Course, Seminar 2, Theorising Across Disciplines, "Life Course Change And

Social Change. Insights From Cohort Comparisons.” Centre For Longitudinal Studies, Institute Of Education, University Of London, Cambridge, July 2001,

www.ccsr.ac.uk/research/iplc/Bynner.doc (09.01.2014).

DOĞAN, B. ve Özer, F., Neoliberal Akılsallık Y Kuşağı ve Sosyal Sermaye: Türkiye’de X ve Y Kuşaklarının İç ve Dış Gruplara Olan Güveni, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2013.

FORTES, M.: "Age, Generation and Social Structure", ed. D. Kertzer and J. Keith, Age and Anthropological Theory, London, Cornell University Press 1984.

Generation Differences In Workplace Ethics, A Supplemental Report of The 2011 National Business Ethics Survey, Ethics Resource Center, 2013.

HEWLETT, S.A.; Sherbin, L. ve Sumberg, K., How Gen Y&Boomers Will Reshape Your Agenda, Harvard Business Review, July-August 2009, ss. 1-8.

JIANRUI, J., The Y Factor: Managing The New Generation Of Soldiers, Journal Of The Singapore Armed Forces, 39(4), 2011, ss.53-59.

JOSHI, A., Dencker, J.C., and Franz, G.. Generations in Organizations. Research in Organizational Behavior, 31, 2011. ss. 177-205.

KAPOOR, C. ve Solomon, N., Understanding and Managing Generational Differences in The Workplace, Worldwide Hospitality and Tourism These, 3(4), 2011, ss.1-5.

KELEŞ, N.H., Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 3(2), 2011, ss. 129-139.

KURAN, E., Bir Kuşağı Anlamak, <http://isyasami.yenibiris.com/yri--.aspx?pageID=238&nlID=70364&NewsCatID=327&AuthorID=152> (10.01.2014)

LEHTO, Y.X.; Jang, S.; Francis, A. ve O’Leary , J., Exploring Tourism Experience Sought: A Cohort Comparison of Baby Boomers and the Silent Generation, Journal of Vacation Marketing, 14, 2008.

LOWER, J., Brace Yourself Here Comes Generation Y, Critical Care Nurse, 28 (5), 2008, ss. 80-85.

MENGI, Z., Yazan: Zeynep Mengi Kaynak: [Www.Yenibiris.Com/Hurriyetik](http://www.yenibiris.com/Hurriyetik) 2011

- OSUNLUK, H., Yaşam Seyri Teorisi ve Özürlüler, http://www.sosyalsiyaset.net/documents/yasam_seyri_teorisi.htm,(10.01.2014).
- www.people-press.org/2007/01/09/a-portrait-of-generation-next/
- ÖZER, P.S.; Eriş, E.D. ve Özmen, T.N.Ö, Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 38, Ekim 2013, ss. 123-142.
- PARR, B., The Rise of the Mobile Workforce <http://mashable.com/2011/08/08/mobile-workers-infographic> (12.02.2014).
- PILCHER, J.: Age Generation and Modern Britain, Oxford University Press, Newyork, 1995.
- SCHAWBEL, D., Millennials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire? <http://business.time.com/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire> (21.02.2014)
- THOMPSON, E.P.: "Time, Work-Discipline And Industrial Capitalism", Past And Present, 38, 1967, ss. 56-97.
- TOCQUEVİLLE, A. De: 1835 Democracy In America, (Cev. Henry Reeve), New York: Arlington House, New Rochelle, 2004.
- TORUNTAY, H., Takım Rollerini Çalışması: X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- TÜRK, A., Y Kuşağı, Kafekültür Yayıncılık, İstanbul, 2013.
- YELKİKALAN, N., Altın E.. Farklı kuşakların Yönetimi, Yönetim Bilimleri Dergisi, 8(2) 2010, ss. 13-17.
- ZEMPKE, R., Raines, C., Filipczak, B., Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace, 2nd Ed., Amacom, USA, 2013.
- <http://www.abh.com.tr/ebulten/ocak-2013/haber3.htm> (19.02.2014)
- <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/mobile-worker> erişim (21.01.2014)
- <http://business.time.com/2012/03/13/the-rise-of-the-remote-worker-or-how-to-work-from-home-without-getting-fired/> (02.02.2014)
- <http://www.abh.com.tr/ebulten/kasim-2013/haber5.htm> (19.02.2014)
- <http://www.abh.com.tr/ebulten/ocak-2013/haber3.htm> (19.02.2014)

- <http://www.bthaber.com/mobil-dunya-da-artik-tumlesik-iletisimin-bir-parcasi> (18.02.2014)
- <http://www.capital.com.tr/yaklasan-egrisi-21335> (17.12.2013)
- <http://www.dijitalajanslar.com/y-kusagi/> (28.12.2013)
- <http://www.hurriyet.com.tr/ik/2009> (28.12.2013)
- <http://www.un.org/staffdevelopment/pdf> (07.01.2014)
- http://www.karel.com.tr/sites/default/files/belge/doc/ucap/karel_makal_mobilite.pdf (17.01.2014)
- <http://www.karel.com.tr/blog/neden-tumlesik-iletisim> (11.01.2014)
- <http://www.tuik.gov.tr/> (17.03.2014)
- www.jour.unr.edu (10.02.2014)
- <http://www.tdkterim.gov.tr/bts> (12.03.2014)
- <http://www.tdk.gov.tr/> (03.01.2014)