

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ

WORKING PAPER SERIES

Tartışma Metinleri

WPS NO/ 03 / 2015-05

ÖRGÜTLERDE KUŞAKLARIN İŞ DEĞERLERİ, MOTİVASYON ve MENTORLUK KAVRAMLARINA DAYALI YÖNETİMİ

Beliz DERELİ[*], Hatice TORUNTAY[**]

[*] bdereli@ticaret.edu.tr, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü
[**] hatice.toruntay@teb.com.tr, Türk Ekonomi Bankası, İnsan Kaynakları Grubu, TEB Akademi

ÖRGÜTLERDE KUŞAKLARIN İŞ DEĞERLERİ, MOTİVASYON ve MENTORLUK KAVRAMLARINA DAYALI YÖNETİMİ

Özet

Alan yazını, kuşak kavramı ve sınıflandırılması çok sayıda çalışmada farklı disiplinlerde (örn. yönetim, sosyoloji, ekonomi) irdelenmekte ve konu, özellikle çalışma hayatında güncelliğini korumaktadır. Bu çalışmada, kuşak kavramı ve dört farklı kuşak sınıflandırmasına (Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı) yönelik genel bilgilerin yanı sıra örgütlerde kuşaklararası farklılığın başarılı yönetilmesinde mentorluk sürecinin, motivasyon enstrümanlarının ve iş değerlerinin etkisi incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, Mentorluk, İş Değerleri, Motivasyon.

Abstract

In the literature, the concept of generation and it's classification are examined in numerous studies related with different disciplines (eg. management, sociology, economics) and the topic still keeps it's currency especially in working life. In this study, besides general information about generation and it's four different classifications (Silent Generation, Baby Boomers, Generation X, and Generation Y), the effects of mentoring processes, motivational instruments, and work values are being scrutinized.

Keywords: Silent Generation, Baby Boomers, Generation X, Generation, Mentoring, Work Values Motivatin.

ÖRGÜTLERDE KUŞAKLARIN İŞ DEĞERLERİ, MOTİVASYON ve MENTORLUK KAVRAMLARINA DAYALI YÖNETİMİ

Giriş

Bu çalışma iş hayatında aktif olan dört kuşağı içermektedir; henüz çalışma hayatına girmeyen Z Kuşağı'na (2000-2020) yer verilmemiştir. Öte yandan, önümüzdeki birkaç yıl içinde bu kuşağın da çalışma yaşamına katılması ile birlikte, örgütlerde ilk kez bu kadar farklı kuşak bir arada çalışacaktır. Bu birliktelik örgütlerin verimliği açısından önemli kazanımları sağlayacağı gibi, var olan farklılıkların da bir takım anlaşmazlıklara, çalışanların ve buna bağlı olarak genel anlamda örgüt performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilecektir. Bu nedenle; her bir kuşağın değer yargılarının, inançlarının, davranış biçimlerinin, döneme ait sosyo-ekonomik ve politik olaylarının ve beklentilerinin doğru anlaşılması, buna paralel olarak, kuşaklara üye çalışanların ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi ve yönetilmesi örgütlerin yaşamlarını, rekabet avantajlarını ellerinde tutarak sürdürebilmelerinde son derece değerlidir.

Çalışmanın akış planında öncelikle kuşak kavramı ve sınıflandırılması, ardından yönetim sürecinde özellikle yaşlı kuşakların, yeni gelen kuşaklara ve aynı şekilde yeni gelen genç kuşakların da kendilerinden önceki kuşakların üyelerine uyguladıkları mentorluk süreci, kuşakların özellikleri doğrultusunda gerçekleştirilen motivasyon yönetimi ve her kuşağın sahip olduğu iş değerlerinin örgüte ve çalışanlara fayda sağlayacak şekilde birleştirilmesine ilişkin bilgiler, alan yazınında yer alan çalışmaların ışığında sunulmuştur.

1. KUŞAK TANIMI

William Strauss ve Neil Howe'un (1991) kuşak tanımlamalarına göre, kuşak üyelerinin ortak bir yaş noktası ve aynı zaman diliminde benzer deneyimleri yaşamaları gerekmektedir. Bu kişiler yaşadıkları döneme ilişkin ortak tarihi olaylar, sosyal eğilimler, davranış özellikleri, kültür, ortak değerler, inançlar, çalışma ve aile hayatı unsurlarına sahip olmalıdırlar. Ayrıca aynı kuşağa ait olan diğer bireylerle birlikte yaşadıkları kuşağa ilişkin bağlılık duygusunu paylaşmalıdırlar (Daloğlu, 2013).

Alman sosyolog Karl Manheim'a kuşak tanımında biyolojik faktörlerin etkisinin dışında sosyal faktörlerin de kapsamlı olarak ele alınmasını savunmakta, "*kuşak konumu - generation location*", "*gerçeklik olarak kuşak – generation as actuality*" ve "*kuşak birimi – generation unit*" olarak adlandırılan üç önemli kavram analiz edilmeden yapılan kuşak tanımlamasında, kuşağın sadece biyolojik özelliği ile sınırlı kalacağını belirtmiştir. *Kuşak konumu*; bireylerin aynı sosyolojik ve tarihsel platformda doğmalarını ve gelişim yıllarında benzer deneyimleri yaşamalarını ifade etmektedir. Ancak kuşak konumu tek başına yeterli olmadığı için, üyeler arasında somut yakınlığı (aynı çağın koşullarına sahip olan, birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer sorumluluklarla yükümlü olma) vurgulayan *gerçeklik olarak kuşak* kavramına da yer vermek gerekmektedir. Öte yandan gerçek kuşak içerisinde ortak deneyimleri farklı biçimlerde geliştirenler ise, *kuşak birimlerini* oluştururlar. Kuşak birimleri karşıt fikirleri olan alt gruplardır. Örneğin 19. yüzyılda liberal romantik-muhafazakar ve liberal- rasyonel gençlik aynı gerçek kuşağa aittirler ancak aynı modern mentaliteyi paylaşmamışlardır (Karaaslan, 2014: 33-34).

2. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Bu çalışmada, kuşaklar *Sessiz Kuşak- Silent Generation/ Tradionalists (1900-1945), Bebek Patlaması Kuşağı-Baby Boomers* (1946-1964), *X Kuşağı* (1965-1979), *Y Kuşağı* (1980-1999) ve *Z kuşağı* (2000-2020) olarak incelenmiştir.

2.1. Sessiz Kuşak – Gelenekseller (Silent Generation/ Traditionalists) / 1900-1945:

Senbir'in (2004) çalışmasında bu kuşak beş dönemde sunulmaktadır. Bunlardan ilki, *Büyük Değişim Kuşağı (1900*-1914) / Birinci Dünya Savaşı'na kadar olan süre içinde doğanları içermektedir. Kuşağın adı bu dönemde doğanların 20.yüzyılın büyük değişimlere sahne olacağına dair yüksek hissiyata sahip oldukları inancına dayandırılmaktadır. *I. Savaş Kuşağı*

(1914-1918) / Birinci Dünya Savaşı'nın getirdiği hüsran ve üzüntülere doğmuş, hayal kırıklığı ve güvensizliği yüksek düzeyde yaşamış bir kuşaktır. *Ümit Kuşağı* (1918-1929) / Kuşak Birinci Dünya Savaşı'nın ardından büyük umutlarla doğduğu varsayıldığı için Ümit kuşağı olarak adlandırılmıştır. *Buhran Kuşağı* (1929-1939) / Bu kuşak savaşın ardından "24 Ekim 1929 Kara Perşembe" olarak da adlandırılan Dünya Ekonomik Buhranında doğmuş ve buhranın etkilerini tüm yaşamları boyunca hissetmiş bir kuşaktır. *II. Savaş Kuşağı* (1939-1945) / Bir önceki savaştan daha yıkıcı ve etkileri uzun yıllar süren İkinci Dünya Savaşından her şeyin ötesinde hayatta kalmanın önemini öğrenerek büyüyen bir kuşaktır (Senbir, 2004: 20-21).

2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (The Baby Boomers) / 1946 -1964:

Bebek Patlaması kuşağı kendi içinde toplumsal haksızlıklara, savaşa, ırk ayırımına, özgürlüğü kısıtlayan her uygulamaya karşı protest davranışlar gösteren 68 kuşağını yaratmıştır (Senbir, 2004). Savaşların, ekonomik krizlerin yarattığı olumsuz etkilerle baş edebilmek ve ortadan kaldırabilmek için kendilerine dönen, kendilerini anlamlandırmaya, mutluluklar inşa etmeye çalışan (Fromm, 1985:454, akt. Altuntuğ, 2012), insan potansiyeline önem veren ve bu yönleriyle de günümüzün bireysel gelişim sürecine ilişkin ilk uygulamaları başlatan bir kuşaktır (Bayhan, 2014).

Bu kuşak üyeleri, duygusal ve gelenekselci olmalarının yanı sıra, hayata dair beklentilerinin karşılandığını düşünen, tatmin olmuş bir kuşaktır. Belirgin özelliklerinden bir diğeri de grupla hareket etme eğilimlerinin yüksek olmasıdır. Eğlence, eğitim, spor gibi pek çok alanda grup bazlı aktivitelerle ilgilenmeyi tercih etmektedirler (Çelik, 2014).

2.3. X Kuşağı (Generation X/Baby Busters) / 1965 - 1979:

X Kuşağı üyeleri bireyciliği ön planda tutan, toplumsal sorunlara duyarlı, mücadeleci, küresel düşünen, pragmatist, işlerine bağlı ancak iş özel yaşam dengesini korumaya özen gösteren, otoriteye saygılı, farklı yaşam biçimlerine, kültürel çeşitliliğe hoşgörülü, tedbirli ve garanticidirler (Ayhün, 2013; Toruntay, 2011; Karaaslan, 2014; Altuntuğ, 2012). Farklı bir özellikleri de markalara olan yüksek ilgileridir. Öyle ki, kimliklerini markalara göre tanımlamayı başlatan ilk kuşak oldukları söylenmektedir (Ceylan, 2014; Altuntuğ, 2012; Çelik, 2014).

2.4. Y Kuşağı (Generation Y/Millennial Generation/) / 1980 - 1999:

Y kuşağı genel olarak, bağımsızlığına düşkün, kendine güvenen, takım çalışmasına yatkın, kendilerini kolaylıkla ifade edebilen, kişisel ve mesleki gelişimde eğitim ve öğrenimin sürekliliğine inanan, bilgiye daha çok dijital kaynaklardan ulaşmayı tercih eden, girişimci, yüksek otoriteyi benimsemeyen, işe bağlılığı düşük, iş değişikliğini doğal gören, esnek çalışmanın gerekliliğine inanan, özel yaşamında olduğu gibi iş yaşamında da mizah ve eğlenceye yer veren, önceki kuşaklara göre ailesinden en fazla alan maddi destek alan ve kolay para harcayan, sık ve farklı kültür odaklı seyahatleri tercih eden, tüketimde kalite önem veren ancak bunu reklamını yapmak istemeyen, marka bağımlılığı düşük bir kuşak olarak nitelendirilebilir (Kuru, 2014; Demirkaya vd., 2015; Ayhün, 2013; Yüksekbilgili, 2013; Tetik vd., 2014).

3. KUŞAKLAR VE İŞ DEĞERLERİ

İş değerleri kavramı "bireylerin işlerinde aradıkları özellikler, tatmin ve ödüller", "kişinin özel bir göreve karşı hissettikleri dışında genel olarak işe karşı gösterdiği tutum" şeklinde tanımlanmaktadır. İş değerleri iş ile ilgili durumlara karşı gösterilen önem, değer ve arzudur (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 488-489).

- *Sessiz Kuşak çalışanlarının iş değerleri:* Bu kuşak çalışanları için örgütlerde hiyararşik yapının kuralları ya da yaptırımları, denge, düzen öncelikli öneme sahiptir. Yöneticilerine ve otoritelerine karşı son derece saygılı, yönetim anlayışları ise gelenekseldir. Onlar için kıdem yaşa ve örgütte uzun süre çalışmalarına bağlıdır (Demirkaya vd., 2015).

Bu kuşak için işin başarılması yüksek fedakarlık, sıkı çalışma ve sabır gerektirmekte; kendilerine verilen görevin tamamlanması her zaman eğlenceden önce gelmektedir.

- *Bebek Patlaması kuşağı çalışanlarının iş değerleri*: İş yerinde adalet (iş görürken hak ve hukuka uymak, hakkı gözetmek, doğrulukla hareket etmek) bu kuşak çalışanları için son derece önemlidir (Özer vd, 2013). Bunların yanı sıra, aile güvenliği, iş ilişkilerinde dürüstlük ve sosyal kurumlara saygı duyulması bu kuşağın nem verdiği değerler olarak görülmektedir (Bezirci, 2012).

- *X Kuşağı çalışanlarının iş değerleri*: Çalışanlar saygın bir statüye sahip olma, para ve yüksek oranda sosyalleşme ile varoluşlarını açıklamaya çabalamışlardır (Demirkaya vd., 2015). Başarıya yönelik ödüllendirme beklentileri yüksektir (Özer vd, 2013). Görevlerini

yerine getirirken, takım çalışmasından çok bireysel olarak çalışmaya daha yatkındırlar (Hillman, 2013).

- *Y Kuşağı çalışanlarının iş değerleri*: İşyerinde yaratıcılığın teşvik edilmesine, bilgiyi zaman ve mekandan bağımsız elde etmeye, olumlu ya da olumsuz her durumda geribildirimde bulunulmasına, mesleki gelişimin yanı sıra, kişisel gelişim konusunda gerekli desteğin sunulmasına ve başarılarının hemen ardından kişiselleştirilmiş ödül mekanizmaları ile ödüllendirilmeye değer vermektedirler.

Y Kuşağı çalışanları, önceki kuşaklardan farklı olarak, kendilerini meslekleri ya da çalıştıkları örgüt ile değil, bunların dışındaki kişisel özellikleri ve yaptıkları ile özdeşleştirmektedirler (Karaaslan, 2014). Çalıştıkları örgütün sosyal sorumluluğa verdiği önem, bu alanda yürüttüğü projeler, sunduğu destekler ve tüm bunların örgütün toplumdaki imajına yansıması bu kuşak çalışanları için önemli ve değerlidir (Özer vd., 2013).

4. KUŞAKLARIN MOTİVASYONU

Günümüz örgütlerinde, çalışanların motivasyonlarının başarılı yönetilebilmesi için kuşak farklılıklarının dikkate alınması öncelikli öneme sahiptir.

- *Sessiz Kuşak Çalışanlarının Motivasyonları*: Motivasyonlarında kıdeme dayalı ödüllendirme öncül bir uygulamadır (Ceylan, 2014). Öte yandan azla yetinmek, var olanın değerini bilmek, çok çalışıp az tüketmek bu kuşağın özellikleri arasında görülmektedir. Dolayısıyla iş hayatında edindiklerinin yalnızca fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin etmesi bu kuşağın motivasyonunda yeterli görülmektedir.

- *Bebek Patlaması Çalışanlarının Motivasyonları*: Bireysel gelişime önem veren ilk kuşak olarak görülmeleri sebebiyle, iş yerinde düzenli uygulanan eğitimler ve bu eğitimlere dahil olmaları motivasyonlarını olumlu yönde etkilemiştir (Bayhan, 2014).

- *X Kuşağı Çalışanlarının Motivasyonları*: X Kuşağı'nın motivasyonunda; görevinin niteliğinin yanı sıra, kendisini geliştirecek ve yeni network ilişkileri kurmasına yardımcı olacak eğitimler ve konferanslar; grup bazlı çalışmadan çok bireysel çalışma, maaşlarına ek olarak sunulan şirket arabası, dizüstü bilgisayar, cep telefonu gibi imkanlar etkilidir (Sayers, 2007).

- *Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyonları*: Yönetsel statülere ulaşmada yaş yerine başarıya öncelik verilmesi, dış görünüş odaklı kuralların uygulanmaması, düzenli geribildirim ve kariyerlerine ilişkin koçluk ya da mentorluk desteğinin sunulması, örgüt ikliminde sosyalleşmeye ve eğlenerek çalışmaya önem verilmesi, örgüt içinde üst düzeydeki farklı kuşaklarla yakın (eşit mesafede) iletişim kurulması gibi unsurlar bu kuşağın motivasyonları üzerinde oldukça etkilidir.

5. KUŞAKLARIN YÖNETİMİNDE MENTORLUK

Mentorluk, deneyimli çalışanların kendilerinden daha genç ve deneyimsiz çalışanlara örgüt içinde ve sonrasında konuşulmamış normlar ve kuralları anlamaları için yardım ettikleri bir bilgi alışverişidir (Frankel, Picascia, 2008).

Emekliliği yaklaşan bazı Bebek Patlaması Kuşağı çalışanlarının örgütte çalışmaya devam etmeleri sağlanarak, örgüte yeni katılan çalışanlara danışmanlık desteği sunmaları klasik anlamda mentorluk hizmetinin bilinen bir örneğidir.

Öte yandan günümüzde yeni bir kavram olan ve ilk kez General Electric CEO'su Jack Welch tarafından 1999 yılında kullanılan "Tersine Mentorluk-Reverse Mentoring" yeni bir paradigmadır (Chaudhuri, Ghosh, 2012: 11).

Tersine mentorluk kavramı, kuşaklar ile ilişkilendirildiğinde, Y Kuşağı üyesi olan bir mentorun, yönetimin üst kademelerinde bulunan bir Bebek Patlaması Kuşağı veya X Kuşağı yöneticiye internet, mobil uygulamalar, teknolojik gelişmeler gibi son dönem trendleri hakkında danışmanlık desteği sunması en genel uygulama örnekleridir.

Tersine mentorluk hem akademide, hem de kurumsal uygulamalarda oldukça bilinir bir uygulama haline gelmiştir. General Motors, Unilever, Deloitte & Touche, Procter & Gamble ve Wharton School of Business at University of Pennsylvania gibi bazı örgütler ilk uygulayanlar arasındadır. Bu örgütlerin çoğunda uygulanma amacı kıdemli yöneticilere son dönem teknolojik gelişmeleri aktarmak yönündedir (Chaudhuri, Ghosh, 2012: 53).

Geleneksel mentorluk ilişkisinde, mentor örgüte özgü bilgilerin danışana aktarılmasından sorumludur. Tersine mentorluk uygulamasında ise, mentor tarafından sunulan bilgi genellikle örgütün dışından transfer edilmektedir. Bilgiyi bu şekilde örgüte almak işin bağlamına göre; yüksek rekabetin olduğu, yüksek teknolojinin kullanıldığı ve dinamik sektörler için çok önemlidir (Ragins, McFarlin 1990; Finkelstein vd., 2003).

Mentorluk yapan Y Kuşağı'nın sağladığı faydaları göz ardı etmemek gerekir. Bu kuşak üyeleri mentorluk yaptığı üst kuşaklara fayda sağlamak ile birlikte takdir edilme, saygı görme, kişisel başarı tatmini, network geliştirme gibi mesleki gelişimlerine olumlu katkı sağlayan kazanımlar da elde etmektedirler (Harvey vd., 2009).

Sonuç ve Değerlendirme

Önümüzdeki birkaç yıl içerisinde, Z Kuşağı'nın da iş hayatına girmesiyle birlikte, örgütler beş farklı kuşağın farklı algılarını, farklı iş değerlerini ve farklı ihtiyaçlarını karşılaştırmalı analiz edip, yönetmek durumuyla karşı karşıya kalacaklardır. Dolayısıyla, örgüt ikliminin farklılıkların yönetimine elverişli kılınması, yöneticilerin her bir kuşak dönemine yönelik kapsamlı bilgi sahibi olmaları ve çalışanların da kuşaklara ilişkin farklılıklar ve bu farklıkların yaratacağı kazanımlar konusunda bilinçlendirilmeleri bu sürecin doğru ve etkin yönetiminde son derece önemlidir.

Kaynakça

Altuntuğ, N. (2012). *Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4 (1), 203-212.

Ayhün, S.E. (Haziran, 2013). K*uşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları.* Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (1), 93-112.

Bayhan, V. (2014). *Milenyum veya (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı.* Gençlik Araştırmaları Dergisi, 2 (3), 8-25.

Bezirci, S.Ş. (2012). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten Ve İşten Ayrılma Niyetleri İle İş Doyumlarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Ceylan, A. (2014). *X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarına Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Chaudhuri, S., Ghosh, R. (2012). *Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed*. Human Resource Development Review, 11(1) 55-76.

Çelik, M. (2014). *Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği).* Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Daloğlu, E.S. (2013). *Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz*. Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., Atan, Ö. (2015). *Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 7 (1), 186-204.

Finkelstein, L. M., Allen, T. D., Rhoton, L. A. (2003). *An Examination of The Role of Age in Mentoring Relationships*. Group & Organization Management, 28, 249-281.

Frankel, L. P., Picascia, S. (2008). *Workplace Legacy: Making The Most of The Final Five.* Employment Relations Today. 35(1), 1-7.

Fromm, E. (1985). *Sevme Sanatı*. İstanbul: Say Yayınları.

Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. T., Moeller, M. (2009). *Mentoring Global Female Managers in The Global Marketplace: Traditional, Reverse, and Reciprocal Mentoring*. International Journal of Human Resource Management, 20, 1344-1361.

Hillman, D., R. (2013). *Understanding Generational Differences in the U.S. Workplace: Implications for Managing Generationally-Diverse Employees*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy University of Maryland University College.

Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması.* Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kubat, U., Kuruüzüm, A. (2010). *İş değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir yapısal denklem modelleme yaklaşımı*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (3), 487-505.

Kuru, İ. (2014). *Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Ragins, B.R., McFarlin, D.B. (1990). Perceptions of Mentor Roles in Cross-gender Mentoring Relationships. Journal of Vocational Behavior, 37, 321–339.

Sayers, R. (2007). *The Right Staff From X to Y*. Library Management, 28 (8/9), 474-487.

Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan Mı?* İstanbul: O Kitaplar.

Tetik H.T., Oral, L., Köse, S. (2014). *Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma.* Humanitas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 3, 149-166.

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

Yüksekbilgili, Z. (Bahar 2013). *Türk Tipi Y Kuşağı.* Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (45), 342-353.