

**FARKLI KUŞAKLARDAKİ HEMŞİRELERİN YÖNETİMİ**

## MANAGEMENT OF NURSES IN DIFFERENT GENERATIONS

Ece UYSAL KASAP<sup>1</sup>, Emel GÜMÜŞ<sup>2</sup><sup>1</sup> İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa, İstanbul Türkiye<sup>2</sup> İstinye Üniversitesi, İstanbul, Türkiye**ÖZET**

Sağlık kurumlarında aktif ve sürdürülebilir yönetim sistemleri için kurumda bulunan çalışanların kişisel özellikleri, bireysel farklılıkları ve değişim sürecine uyumlarını dikkate almak gerekir. Hemşire yöneticilerin ekip üyelerinin bireysel ihtiyaçlarını ve davranışlarını anlamaya çalışmaları ve buldukları kuşakların özelliklerine yönelik davranış geliştirmeleri yönetim sistemlerinin gelişimi ve yönetsel sürecin başarısı için çok önemlidir. Hemşire yöneticilerin ekiplerinde bulunan çalışanları iyi tanımaları, buldukları kuşakların özellikleri, tercihleri, beklentileri ve özellikle de çalışma şekillerini göz önüne alarak süreci yönetmeleri çalışanların beklentilerini iyi tanımlayarak onların motivasyonlarını artırma, örgüt aidiyetleri, kariyer beklentileri, ekip çalışması, süreç iyileştirme ve mesleki gelişim gibi önemli örgütsel çıktılara katkı sağlayacaktır. Değişen teknoloji ile entegre beklentileri doğru değerlendirmek, birlikte çalışılan kuşağın ihtiyaçlarını dikkate alarak geliştirilecek yönetim yaklaşım sistemleri ve iş modelleri genç yöneticilere rehber oluşturacaktır. Bu derlemenin amacı, hemşire yöneticilerin farklı kuşaklardaki hemşireleri yönetirken gerekli olan, kuşaklara özgü özellikleri tanıma ve kuşak farklılıkları konusunda bir anlayış geliştirmelerini sağlamak ve bu anlayışı sahada uygulamaya dönüştürmeye yardımcı olmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Hemşirelik, Hemşirelikte Yönetim, Kuşak.

**ABSTRACT**

For active and sustainable management in health institutions, the personal characteristics and individual differences of the employees in the institution should be taken into account.

It is very important for the success of the managerial process that nurse managers try to understand the individual needs and behaviors of the team members and develop behaviors for the characteristics of the generations they are in. The fact that nurse managers know the employees in their teams well, manage the process by taking into account the characteristics, preferences, expectations of the generations they are in, and especially the way they work, will define the expectations of the employees well and increase their motivation, contribute to important organizational outputs such as organizational belonging, career expectations, teamwork. The purpose of this review is to help nurse managers develop an understanding of generational differences and recognizing the generational characteristics necessary when managing nurses from different generations.

**Keywords:** Generation, Nursing, Nursing Management.

**Sorumlu Yazar / Corresponding Author:** Emel GÜMÜŞ, Sağlık Kurumları İşbirliği Koordinatörü, İstinye Üniversitesi, İstanbul, Türkiye; E-mail: [emellgumus@gmail.com](mailto:emellgumus@gmail.com)

**Bu makaleye atıf yapmak için / Cite this article:** Gümüş E., & Uysal Kasap E. (2022). Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Yönetimi. *Gevher Nesibe Journal of Medical & Health Sciences*, 7(21), 16-21. <http://doi.org/10.5281/zenodo.7388119>

## GİRİŞ

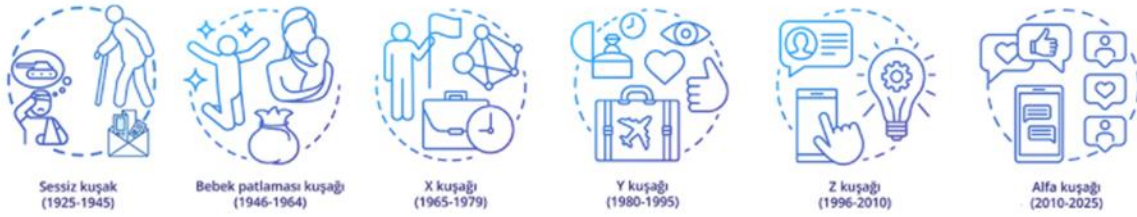
Kuşaklar, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu olarak tanımlanır (TDK, 2021). Her toplum ve ülke için ortak bir kuşak tanımı yapabilmek oldukça zordur, her ülkenin yaşadığı dönemler ve kültürel özellikler kendi içerisinde farklılık göstermektedir. Ancak her ne kadar toplumsal farklılıklar göze çarpsa da belli zaman aralığında ve belli toplum özellikleri o dönemde yaşayan insanların birbirine benzer özellik göstermeye yatkın kılar (Carver & Candela, 2008; Ay ve ark., 2020).

Kuşaklar ile ilgili ilk bilimsel çalışmaları, 1974 yılında Comte başlatmıştır. Comte, kuşaklar arası değişikliklerin kuşaktan kuşağa aktarılacak birikimler ile sosyal ilerleme kaydedilebileceğini ifade etmiştir. Her kuşağın birbirinden farklı özellikleri bulunmaktadır. Bu nedenle kurumların sistemlerini kuşaklara göre güncellemesi gerekir (Demirkaya ve ark., 2015).

### Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşakları kesin çizgilerle ayırmak zor olmakla birlikte kuşakların genel hatlarıyla tanımlanabilmesi için yakın zamana kadar beş kuşağın varlığı kabul edilmekteydi. Bilim insanları genel olarak her on beş yılı bir kuşak dönemi olarak tanımlamışlar ve bu tanıma göre günümüzde altı kuşağın varlığından söz edilmektedir. Bu kuşaklar; sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı ve Alfa kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Carver & Candela, 2008; Aka, 2017). Alfa kuşağını 2025 yılı itibarıyla Beta Kuşağı, ardından da Gama ve Delta kuşaklarının takip edeceği düşünülmektedir.

Geçmiş dönemlerde uzak ve hayal gibi görünen birçok şey, internet ve bilişim çağı olarak tanımlanan 21. Yüzyıl ile birlikte sınırsız bir dünyanın kapılarını aralamıştır. Bunlarla birlikte makineler gibi insanlık ta değişerek gelişmektedir (Jha, 2020).



Şekil 1. Geçmişten Günümüze Kuşaklar (Bal Çetinkaya, 2020)

### Sessiz Kuşak

Sessiz Kuşak, 1925-1945 yılları arasında dünyaya gelenlerin oluşturduğu kuşaktır, Savaş kuşağı adı da verilir. Dönemin Dünya çapındaki en önemli olayları İkinci Dünya Savaşı ve ekonomik buhranlardır. Bu yıllar Türkiye’de ise Cumhuriyet Dönemi’nin tek partili olduğu yıllara denk gelmektedir (Çınar, 2016).

Bu kuşağın insanları sadakat, sıkı çalışmak, topluma faydalı olabilmek ve fedakârlıkta bulunmak gibi güçlü değerlerle büyümüşlerdir. Bu durum, Sessiz Kuşağın iş dünyasını da etkilemiştir. Tüm dünyada bu dönemde yaşanan işsizlikler, insanların tasarruf ederek sade bir yaşam sürmelerine neden olmuştur. Çağımızın büyükleri olan bu kuşak üyeleri tartışma, çıkarım ve süreç odaklı olmakla birlikte karar vermekte oldukça sıkıntı çeken bireylerdir. Bu kuşağın üyeleri otoriteye karşı sadıktırlar ve direktif beklerler. Denge ve düzeni tercih ederler. Liderlerine yüksek saygı gösterir ve gelenekçidirler. Teknolojiye yavaş uyum gösterirler ve kıdemi yaşla ilişkilendirirler (Çınar, 2016). Bu kuşağa mensup çalışanlar otoriteye saygı duyarlar, sadakatleri yüksektir ve itaatkar olurlar (Alan ve ark., 2020).

Bu kuşak çalışanları kendilerini yönetebildikleri için ideal çalışanlar olarak kabul görmektedirler. Kendilerini işe adanma, kanun ve kurallar temel değerleri arasındadır. İşte süreklilik esastır, işi iyi yapmak doyuma ulaşmaları için yeterlidir (Crampton & Hodge, 2009).

Sessiz Kuşak döneminin en bilinen örneği Safiye (Hüseyin) Elbi’dir. (d. 29 Haziran 1882, İstanbul- ö. 6 Temmuz 1964, İstanbul), Elbi, ilk Türk hemşire’dir. Türkiye’de modern hemşireliğin gelişmesine katkısı olmuş bir meslek kadınıdır. Elbi, Balkan Savaşı ve I. Dünya Savaşı’nda gönüllü hemşirelik yapmıştır (Wikipedia, 2021).

Türkiye Hemşirelik tarihine çağdaş hemşirelik felsefesini yansıtan ve günümüz hemşirelerine liderlik eden Prof. Dr. Perihan Velioğlu da bu kuşağın önde gelen temsilcileri arasında yer almaktadır (Akbaş, 2019).

Türkiye’de bu yaş grubunda çalışan aktif hemşire bulunmamakla beraber dünyada Florence Rigney isimli, 96 yaşındaki hemşire aktif olarak çalışmalarına devam etmektedir. Muhtemelen dünyadaki en yaşlı çalışan hemşire olmasına rağmen meslektaşları bazen ona yetişmekte güçlük yaşadıklarını ifade etmektedirler. Bu özelliği ile sessiz kuşağın sadakat, sıkı çalışma ve topluma faydalı olabilme değerlerini çok net yansıtmaktadır (nurse.org, 2021).

### **Bebek Patlaması Kuşağı**

Bebek Patlaması Kuşağı, 1946-1964 yılları arasında dünyaya gelen kişileri ifade eder. II. Dünya Savaşı sonrasında, doğum oranında patlama yaşanması nedeniyle “Boomers” olarak adlandırılmış ve hayattan en iyiyi beklemenin hakları olduğu düşüncesiyle büyümüşlerdir. Çünkü bu kuşağa, savaş sonrasında refaha ulaşan aileleri tarafından kendilerinden önceki hiçbir kuşağın sahip olamadığı daha iyi bir hayat sağlanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle bu kuşak üyelerinin eğitimleri de desteklenmiş ve birçoğu okula devam etmiştir. Bebek Patlaması kuşağı, Sessiz kuşak gibi güçlü iş ahlakına sahiptir. İyi çalışma sonrasında tanınmaya, saygı görmeye, ödüllendirilmeye ve birbirine bağlı bir ekibin üyesi olmaya büyük değer verirler. İyimser, rekabet güçleri yüksektir. Başarılı olmanın anahtarı, işe erken gelip işten geç çıkarak görünürlük kazanmaktır. Ayrıca kariyerlerinde ilerleyebilmek için işin hakkını vermeleri gerektiğine inanırlar. Bu kuşak hemşireleri otoriteye ve kurumlarına karşı sadık ve saygılıdır. Bu kuşak büyük nüfusları, büyük egoları ve işkolik tavırları ile tarihe damgalarını vurmuşlardır (Aka, 2017; Sarioğlu ve Özmen, 2017).

### **X Kuşağı**

X Kuşağı, dünyada petrol krizlerinin, Türkiye’de ise sağ-sol çatışmalarının yaşandığı dönemlerde doğup büyümüş nesilleri ifade etmektedir. Bu kuşak insanları önceki kuşağa göre, daha bağımsız, otonomiye seven, teknik açıdan yetenekli, kendine güvenen ve iş-yaşam dengesini sağlamaya çalışan bireylerdir. Para bu kuşak mensuplarını motive etmede tek başına yeterli olmamakla birlikte, yokluğu motivasyon kaybına neden olabilecek kritik bir faktördür. Ayrıca bu nesil insanı işlerine içten bağlı olmakla birlikte fedakârlık yapmaya önceki kuşağa oranla daha az gönüllüdür (Kerse, 2016).

X Kuşağı bağımsız çalışma yeteneği ve özyönetim için kendilerine fırsat verilmesini isterler. Doğrudan iletişim ve taleplerinin dikkate alınması oldukça önemlidir. Bu kuşağın üyeleri, yaklaşımlarında samimi, açık sözlü yöneticileri tercih ederler. İş-yaşam dengesine çok değer verirler. Ek bir ücretli izin günü, esnek çalışma saatleri ya da ayın çalışanı gibi yaklaşımlar onları motive edebilir. Kurumsal şirketlerde ve kariyer fırsatı sunulabilen istihdam alanlarında yer almak isterler (Cristinsen et al., 2018; Wardhono, 2018).

### **Y Kuşağı**

Y Kuşağı, bilgisayarlar, cep telefonları ve internet ile doğup büyümüş bir nesildir. Milenyum kuşağı, gelecek kuşak, dijital kuşak olarak da ifade edilmektedirler. Özgürlüklerine düşkün, teknoloji tutkunu, rahat yaşamayı seven, girişimcilik ruhuna sahip, işten ve hayattan beklentileri yüksek bireylerdir. Yaptıkları işten kolaylıkla sıkılabilirler, aşırı özgüvenli ve çok çalışmayı fazla sevmeyen aynı anda birden fazla iş takibi yapmak isteyen bireylerdir (Kerse, 2016).

Y kuşağının uzun süre aynı işte tutulabilmesi için ilgilerinin sürekli canlı tutulması gerekir. Y kuşağının liderleri teknolojiye anlamalı ve elektronik iletişimi sürecine dâhil olmalıdırlar. Y Kuşağı güncel takip edilmek ve performansları karşısında değerlendirilmek isterler. Tepkilerini kontrol etme ve gerginlik ile baş etme konusunda kendilerine yol gösterecek liderlere ihtiyaç duyarlar (Cristinsen et al., 2018; Sherman, 2006).

Y kuşağı hemşireler günümüzde aktif olarak hem sahada hem de akademik kadrolarda görev almaktadır.

### **Z Kuşağı**

2000 yılı ve sonrası doğumlular Z Kuşağı nesli olarak isimlendirilmektedirler. Materyalist düşünceler ile hareket eden, önceki kuşaklara kıyasla bilgiyi daha hızlı yorumlayabilen bu kuşak internet dünyasının içine doğmuştur. Z kuşağı internetsiz bir dünya düşünmemektedir. Çoklu görevin kelime anlamını

kavrayabilmek için yaşları oldukça küçük olan bu bireyler günlük işlerinde ise çoklu görevleri kolayca yerine getirebilmektedirler. Birden fazla konu ile ilgilenebilmeleri nedeniyle Z kuşağı üyelerinin el, göz ve kulak motor becerilerinin oldukça gelişmiştir. Pek çok konuya ilgi duydukları gibi aynı konuda uzun süre odak kalmaları da oldukça güçtür. Kendilerini kolaylıkla ifade edebilir, beklentileri net ve anlaşılırdır (Çetin ve Karalar, 2016).

Z kuşağı, görsel ve işitsel bir dünyanın içine doğduklarından okuma ve dersleri dinleyerek, gözlem ve pratik yaparak daha iyi öğrenirler. İletişim dilinde, dikkatlerini çekmek için hareketli semboller, videolar ve grafikler kullanılması gerekir. İletişim kısa öz ve anlaşılır olmalıdır. Kurumsal yapıdaki hiyerarşiden çok hoşlanmazlar, liderleri ile doğrudan ve anlaşılır bir şekilde iletişim kurmayı tercih ederler (Cristinsen et al., 2018).

### **Alfa Kuşağı (Gen Alfa)**

Kuşak araştırmacısı Mark McCrindle (2008) tarafından tanımlanan Alfa kuşağı ismini yunan alfabesinin ilk harfinden almaktadır. Bin yıllık ebeveynlerinden doğan Alfa kuşağının 2010 ve sonrasında doğan bireyler olduğu kabul edilmektedir. Alfa kuşağı için teknoloji dünya demektir. Eğlence, oyun, akranlarla bağlantı, hatta eğitimden Covit -19 pandemisinin ardındaki algoritmalara kadar her şey teknolojidir (Jha, 2020).

Bu kuşak gerçek anlamda 21. yüzyılın ilk neslidir. Yaşam tarzları, ilişki modelleri, cinsiyet rolleri, kişisel ve profesyonel yaşamları büyük ölçüde değişmiştir. Alfa kuşağı, gelecekte hasara yol açabilecek farklı bir teknoloji odaklı gerçeklikte yaşamaktadırlar. Hafızalarında çok şey tutmayan, az konuşan, gerekmedikçe fiziksel buluşmalardan hoşlanmayan, telefon ve sanal gerçeklik hayatlarının bir parçası haline gelmiş, sanal, robot, hologram arkadaşlar ile daha iyi anlaşılan, makineleri insanlara tercih eden ve ben odaklı bir yaklaşım gösteren bireylerden oluşmaktadır (Jha, 2020).

Yapılan araştırmalar alfa kuşaklarının öznel mahremiyeti önemsediklerini vurgulamaktadır. Makineleri daha çok insanlara tercih eden yaklaşımları sayesinde Robot Hemşireler ile çalışmaya uygun, istekli ve teknoloji koordinasyon uyumunu sağlayabilme özellikleri ile öne çıkmaktadırlar. Giyilebilir teknolojiler, robot teknolojileri ve giyilebilir teknolojilerin yönetim ve koordinasyonunu sağlayabilir, sanal gerçeklik ve hologram teknolojileri ile eğitim süreçleri desteklenebilir (Hendricks & Cope, 2013; Çetin-Aydın ve Başol, 2014).

Günümüzde, birbirlerinin büyükanne/büyükbabası, anne/babası ya da çocuğu da olabilecek 5 farklı kuşaktan hemşire acil departmanı gibi stresli ve karışık bir ortamda birlikte çalıştıklarında yaş farkı sorun olabilmektedir (Weingarten, 2009). Bu kuşak çeşitliliği tavırları, inançları, çalışma alışkanlıklarını ve bakımda hemşirenin rolü ve hemşirenin günlük aktiviteleriyle ilgili beklentilerini şekillendirmektedir (Hendricks & Cope, 2013). Geçmişteki azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanların yerine daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde otoriteyi sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları birbirinden farklı, kendine zaman ayırmayı önemli bulan, teknolojiyi iyi kullanan yeni kuşağın varlığı inkar edilemez bir gerçektir (Çetin-Aydın ve Başol, 2014).

Günümüz çalışmaların büyük çoğunluğu yurt dışı kaynaklı ve sağlık dışı sektörlerden esinlenerek yapılmıştır. Fakat bu sınıflandırmanın diğer ülkelerde ne kadar geçerli olduğu sorgulanmaya ve araştırılmaya yeni başlanmıştır. Kuşakların oluşumunda yaşanan sosyal, tarihi, ekonomik ve siyasal olayların etkisi göz ardı edilmemeli kendi ülkemiz açısından etkileri ayrıca değerlendirilmelidir (Gürbüz, 2015).

Yönetici hemşirelerin kuşakları ve özelliklerini biliyor olması farklı gereksinim ve yönetim süreçlerinde katkı sağlayacaktır. Farklı yaş gruplarındaki hemşireleri ortak bir amaca yönlendirebilmek, ekip ruhunu oluşturup sürdürebilmek için sürekli ve güncel çalışmalar yapılmalıdır. Yönetici hemşirelere ve çalışanlara kuşakların genel özellikleri, farklılıkları ve benzerliklerine yönelik eğitim verilmelidir. Ancak burada en önemli detay eğitim alacak kuşağa özgü içerikler ile eğitimin hazırlanması olmalıdır (Polat, 2018; Kuşaklı ve ark., 2019).

Nesiller	Zaman Çizelgesi
Sessiz Kuşak	1925- 1945
Bebek Patlaması Kuşağı	1946-1964
X Kuşağı	1965-1980
Y Kuşağı	1981-1996
Z Kuşağı	1997-2010
Alfa Kuşağı	2010- 2025
Beta Kuşağı	2025- 2040

Şekil 2. Nesiller zaman çizelgesi

## SONUÇ

Farklılıklar, toplumda da, örgütlerde de önemli güçlü etkiye sahip olmaktadır. Kuşak farklılıkları da bu durumun bir çeşididir. Küreselleşme ve yaşanan hızlı değişimler kişileri ve örgütleri farklılıklar açısından etkilemektedir. Farklı birçok sebeple olduğu gibi kuşaklar arası farklılıklardan oluşan bir takım sorunlar, iyi yönetildiğinde bireysel, kurumsal ve toplumsal açıdan önemli yararlar sağlayabilmektedir. Farklılıkların yönetiminde amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılması ve grup kimliklerinin engellenmesi olmadan gerçek potansiyellerine ulaşmalarının sağlanmasıdır.

Hemşire yöneticilerin, kuşakların özelliklerini iyi tanımlayabilmesi ve anlaması, ekiplerinde bulunan kişilerin kuşak özellikleri ile kuşak farklılıklarını iyi tanımlayabilmelerine olanak sağlayacaktır. Bununla birlikte çalışanların motivasyonu, iş doyumunu, örgüt aidiyeti, kariyer beklentileri, ekip çalışmasına yatkınlıkları, teknolojiye yatkınlıkları gibi birçok faktörü tanımlayabileceklerdir. Tüm bu çıktılar ise örgütsel süreçlere katkı sağlayacaktır.

Ülkemiz için bu anlamda farklılıkları görmek ve örgütlerde daha doğru yönetim stratejileri belirleyebilmek için ülkemiz için kuşakların özellikleri ve dönemlerini belirleyebilecek çalışmalara ihtiyaç vardır. Ayrıca Türkiye’de farklı kuşak hemşirelere yönelik çalışma sayısı azdır. Bu nedenle ülkemizdeki hemşireler üzerinde yapılmış çalışmalara ihtiyaç vardır.

## KAYNAKLAR

- Aka, B. (2017). Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akbaş M. (2019) Perihan Velioglu: Lider bir hemşirelik eğitimcisi. Ögenler O, editör. Tıp Tarihi ve Tıp Etiği Açısından Kadın. 1. Baskı. Ankara: Türkiye Klinikleri. p.3-7
- Alan, H., Peker, E., Arslan, D., Toprak, F., Eşkin Bacaksız F. (2020). Türkiye’de ‘‘Hemşirelikte Kuşaklar’’ Konusunda 2014-2019 Yılları Arasında Yayımlanan Ulusal Çalışmaların Değerlendirilmesi: Sistematik Bir İnceleme. İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi. 3: 1002-1017.
- Ay, F., Çalışkan, F., & Uysal Kasap, E. (2020). Is There A Difference Between The Organizational Commitment and Organizational Trust Levels of Generation X and Generation Y Nurses?. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi. 2(7): 292-302.
- Carver & Candela. (2008). Attaining Organizational Commitment Across Different Generations of Nurses. Journal of Nursing Management. 16(8): 984-91.
- Crampton, S. M. Ve Hodge J. W. (2009). Generation Y: Unchartered Territory. Journal of Business & Economics Research (JBER), 7(4): 1-6
- Cristensen, S., Wilson, B. L., Edelman, L. S. (2018). Can I relate? A review and guide for nurse managers in leading generations. Journal of Nursing Management. 26: 689-695.
- Çetin, C., & Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi. 14(28): 157-197.
- Çetin Aydın, G., & Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?, Electronic Journal of Vocational Colleges, 1-15.
- Çınar, E. (2016). Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Çalışma Ortamları Algısı İle İşten Ve Meslekten Ayrılma Niyetinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İzmir.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(1): 186-204.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?. İş ve İnsan Dergisi. 2(1): 39-57.

- Hendricks, JM., & Cope, VC. (2013). Generational Diversity: What Nurse Managers Need to Know. *JAN*, 69(3): 717-725.
- Kerse, G. (2016). Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X Ve Y Kuşağı Karşılaştırması, *Business & Management Studies: An International Journal*, 4(1): 1-23.
- Kuşaklı, B., Yerköy Ateş, A., Çetin, G. (2019). Hemşirelik Mesleğinin Kuşaklararası Değişimi ve Kuşakların Yönetimi. *Sağlık Bilimleri Üniversitesi Hemşirelik Dergisi*, 1(3): 203.208.
- Polat, Ş. (2018). Farklı kuşaklardan hemşirelerle çalışmak ve hemşireleri yönetmek için ipuçları. *Sağlık ve Hemşirelik Dergisi*, 1, 48-56. doi:10.5222/SHYD.2018.048 48.
- Sarıoğlu, E., Özmen, D. (2017). Determining sources of motivation for nurses of different generations in Turkey. *Journal of Advances in Medicine and Medical Research*, 23(5), 1-9.
- Wardhono, A. (2018). Connecting generations through technology and education. *Prosing SNasPPM*, 3(1), 1-7
- Weingarten. (2009). Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team Building in the Emergency Department. *Journal of Emergency Nursing*. 35(1): 27-30.
- TDK. (2021). 28 Eylül 2021'de, <https://sozluk.gov.tr/?kelime=kuşak>, adresinden erişildi.
- Jha, AK (2020). Alfa Neslini Anlamak. Doi:10.31219/osf.io/d2e8g adresinden 28.09.2021 tarihinde erişildi.
- Çetinkaya, Kübra Bal. X,Y,Z Kuşağı...Peki ya ötesi. <https://bilimgenc.tubitak.gov.tr/makale/x-y-z-kusagi-peki-ya-otesi> adresinden 28.09.2021 tarihinde erişildi.
- [https://tr.wikipedia.org/wiki/Safiye\\_Elbi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Safiye_Elbi) adresinden 28.09.2021 tarihinde erişildi.
- <https://nurse.org/articles/americas-oldest-working-nurse-retires/> adresinden 28.09.2021 tarihinde erişildi