



KUŞAKLARIN FARKLILAŞAN İŞ DEĞERLERİNE İLİŞKİN EMİK BİR ARAŞTIRMA

Pınar SÜRAL ÖZER

Doç.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, pinar.ozer@deu.edu.tr

Engin Deniz ERİŞ

Yrd.Doç.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu İktisadi ve İdari Programlar, engindeniz.eris@deu.edu.tr

Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN

Prof.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Bölümü, omur.ozmen@deu.edu.tr

ÖZET: Kuşaklar arasındaki farklılıklar yüzyıllardır ilgi çeken bir konu olmakla birlikte, işletmecilik alanında bilimsel araştırmalara konu olması henüz yenidir. İş dünyası 2000’li yıllarda çok sayıda rapor ve akademi dışından yayımla kuşak farklılıklarını tartışmaya başlamış ancak yönetim ve insan kaynakları yazınında araştırmalar özellikle son beş yıldır ivme kazanmıştır. Türk iş dünyası ve akademik yazın açısından da seyir benzer şekildedir. Kuşak olgusunun sosyoloji disiplini temelindeki tanımı, ulusal bir alt kültür olarak incelenmesi düşüncesini de beraberinde getirmektedir. Bu çalışma emik yaklaşım benimsenerek Türkiye’de çalışma yaşamında kuşakların iş görme anlayışı ve iş değerleri arasındaki farklılıkları sorgulamak ve kuşakların bir arada yönetimine ilişkin geliştirilecek strateji önerilerine yol gösterici olmak üzere tasarlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, İşgörme Anlayışı, İş Değeri, İnsan Kaynakları Yönetimi

AN EMIC RESEARCH ON GENERATIONAL DIFFERENCES IN WORK VALUES

123

ABSTRACT: Although in general differences between generations are an attractive issue for centuries, it is a quite new research topic in academic business literature. Businesses have been discussing differences between generations since the year 2000 and since then non-academic reports have been published. However almost for 5 years especially researches in management literature have gained importance. Also this worldwide issue has the same trend in Turkish literature. As it is discussed by some academics, the sociological background of the generation concept is needed to be examined as a sub-cultural issue. From this point of view with an emic approach, this research is designed to understand differences about generations’ work mentality and work values in Turkish Businesses and also try to give some advice about how to manage generations together.

Keywords: Generations, Work Mentality, Work Value, Human Resources Management

GİRİŞ

Kuşak olgusunun tarihsel geçmişi incelendiğinde bazı kaynaklarda tartışmanın yazılı temellerinin Antik Yunan’a, bazılarında ise Eski Mısır Uygarlığı’na kadar uzandığı görülmektedir (Joshi vd., 2011:179). 2000’li yıllarda 1980’li yıllar ve sonrası doğumlu gençlerin iş yaşamına girmesi ile birlikte tüm dünyada iş yaşamının çehresi hızla değişmeye başlamıştır. Bu dönemde, iş yaşamına yeni katılanların iş değerleri ve davranışları ile ilgili farklılıkları konu alan çok sayıda görüş, rapor ve özellikle akademi dışı yayın göze çarpmaktadır. Twenge’nin (2010:201) dikkat çektiği gibi, Business Week, Fortune, The Wall Street Journal bu dönemde kuşaklar arası farklılıklara ilişkin yayınlar yapmışlardır.

Yönetim yazını incelendiğinde ise, sözü edilen çok sayıda popüler yayına karşılık, akademik araştırmaların henüz çok sınırlı olduğu görülmektedir. Çalışmaların akademik yazın dışında ağırlık kazanmış olması, konunun belirli kalıpyargılar etrafında incelenmesi sorununu da beraberinde getirmiştir, Gioncola (2006:33) bu durumu ‘kuşak yaklaşımının bilim olmaktan ziyade bir popüler kültür konusu olarak ele alındığı’ eleştirisi ile değerlendirmiştir. Yazın taramaları Amerika Birleşik Devletleri (ABD) kökenli kuşak farklılıklarına odaklı çalışmaların 1980’li ve 1990’lı yıllarda çok kısıtlı olduğuna işaret etmektedir (Smith, 2000:1-2 ve 43), ancak örgütsel alanda kuşak ‘sorunu’nu inceleyen öncü çalışmalar (Gusfield, 1957) da vardır. Kıdemli çalışanların farklılık algılarının yanında,



özellikle 1980 sonrası doğumlu yeni kuşağın işgücü devir oranlarındaki ve iş değiştirme sıklıklarındaki artış gibi nesnel göstergelerin işaret ettiği bulgular 2000'ler sonrasında akademik yazında da araştırmacıların 'çalışanların kuşak farklılıklarına' artan ilgisine neden olmuştur (Macky vd., 2008:860; Sumola ve Suton, 2002:363).

Akademik alanda gelişen ilgi ile ortaya çıkan çalışmaların odak noktası, kuşakların iş değerlerindeki farklılıkların doğru değerlendirilmesi ile geliştirilecek stratejilerin, bu 'farklılıkların neden olabileceği çatışmaların', yaratıcılığı, etkililiği artıracak biçimde sinerjiye dönüştürebileceğidir (Kupperschmidt, 2000). Akademik ilgi, son yıllarda, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında yeni stratejiler geliştirmek üzere, farklı disiplinlerdeki çalışmaların kuramsal temel oluşturmak üzere incelendiği yayınlarla gelişmektedir (Dencker vd., 2008, Joshi vd., 2010, Joshi vd.2011).

Uluslararası yayınlar ve akademik yazına paralel biçimde 2000'li yıllarda Türkiye'de de kuşak farklılıklarına olan ilgi artmıştır. Bu ilginin temel nedeni istatistikî gerçeklerde aranabilir. 2013 yılının Ocak ayında Türkiye İstatistik Kurumu verilerine 75 milyonu aşmış olan nüfusun içinde 25-34 yaş aralığında bulunanların sayısı 12 milyon 815 bine ulaşmıştır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2012, 9-13). Bu veriler 1980 sonrası doğumlu yeni kuşağın Türkiye nüfusunun yaklaşık %35'ini oluşturduğuna işaret etmekte ve yeni kuşağın Türk iş yaşamı için de önemini ortaya koymaktadır. Ancak önemine karşılık konu ile ilgili çalışmaların çoğunluğu dünyada da olduğu gibi, öncelikle iş dünyası dergileri (örn: Bloomberg Businessweek Türkiye, 2012; Turkishtime, 2012); ağırlıklı danışmanlık yapanların katıldığı zirveler ile sınırlı kalmıştır (örn: ARELSEM Y Jenerasyonu Zirvesi 15 Mart 2012, İstanbul; HR Dergi 3. İş Yaşamında Kuşaklar Zirvesi 6 Eylül 2012, İstanbul; PERYÖN EGE, 3 Kuşak 1 Zirve, 21-22 Eylül 2012, İzmir). Verilere dayanan çalışmaların da özellikle Y kuşağını hedef aldığı ve yine özel araştırma kurumlarınca yürütüldüğü (örn: Realta tarafından yürütülen 2012 yılında Bloomberg Businessweek Türkiye'de yayınlanan araştırma ile Virtua'nın gerçekleştirdiği ve 2012'de Mediacat'de yayınlanan araştırma) ancak akademik yazın tarandığında henüz çok az sayıda çalışmanın olduğu dikkat çekmektedir (örn: Özer, 2007; Yelkikalan ve Altın, 2010; Keleş, 2011; Inelmen vd., 2012; Eris vd., 2013).

124

Bununla birlikte, ulusal ve uluslararası yazında farklı şekillerde de adlandırılmakla birlikte (Milenyum Kuşağı, Dijital Kuşak vb.) çoğunlukla Y Kuşağı adıyla anılan ve yine doğum aralıkları üzerinde tam bir anlaşma olmamasına karşın genellikle 1980 sonrasında doğmuş ve 2000'lerle birlikte yerini bir sonraki kuşağa (Z Kuşağı) bırakmış bu kuşak üyelerinin özelliklerine ilişkin varsayımlar genellikle ABD kökenli yazından esinlenerek tartışılmaktadır. Bu nokta Susaeta ve çalışma arkadaşlarının (2011) araştırmalarının da çıkış noktasını oluşturan, kuşaklar arasındaki farklılığın kültürler arasında farklılık gösterip göstermediği noktasının yeterince sorgulanmadığının ve bu konuda pek az bilgi sahibi olunduğunun da bir işaretidir. Kültürlerarası kuşak farklılıklarına odaklanan pek az araştırma (örn. Egri ve Raltson, 2004; Murpy vd., 2004; Lynton ve April, 2012) vardır.

Yakın gelecekte, öncül bazı araştırmalarda işaretleri görülen, gerek akademik gerekse uygulamaya yönelik çalışmaların, kültürel bağlamı dikkate alacak ve yerel çözümlenmeleri içerecek biçimde bir evrim izleyeceği öngörülebilir. Bu ve benzeri araştırmalarla kuşak farklılıklarını farklı disiplinlerin ışığında kuramsal temelleri ile ele alan bilimsel analizlerin uygulamaya yön vermesi ve yüzyıllardır tartışılan olgunun bir mit mi yoksa bilimsel bir gerçek mi olduğunun açıklık kazanması beklenmektedir.

Sözü edilen noktalardan hareketle bu araştırmanın sorunsalı, kuşakların iş değerlerini Türk kültürü bağlamında değerlendirerek, iş yaşamı açısından anlaşılması ve yönetilmesi önemli olan yeni kuşağın iş değerlerinin emik bir bakış açısı ve kendisinden önce gelen kuşaklardan farklılaşan yönleriyle tanımlanmasıdır.

YAZIN TARAMASI VE KURAMSAL TEMELLER

Çok sayıda farklı disiplin (sosyoloji, psikoloji, gerontoloji vb.) açısından kuşaklara ilginin geçmişi uzun olmakla birlikte, işletmecilik alanındaki araştırmaların tarihi nispeten kısa bir geçmişe dayanmakta ve kuşakların öncelikli olarak tüketici davranışları alanında ilgi çektiği görülmektedir. Yönetim yazınında konuyla ilgili gelişen ilginin odağı yeni kuşağın (Y Kuşağı) hangi özellikleriyle önkilerden ayrıldığı ve bugünün iş yaşamını nasıl etkiledikleridir (Macky vd., 2008) Her bir kuşağın değer, tutum, davranış, alışkanlık, motivasyon, otorite algısı ve liderlik beklentilerinin birbirinden farklı olduğu genel olarak kabul görmekle birlikte (Crampton ve Hodge, 2007:16), kuşaklar arasındaki benzerlik ve farklılıklara ve bunların yönetilmesine ilişkin henüz yanıtlanmamış çok sayıda soru



vardır. Özellikle 2000'li yıllar ile gelişen akademik ilginin, işgücündeki çeşitlilikte artışın beklendiği önümüzdeki dönemde ivme kazanacağı öngörülmektedir.

Kuşak Kavramının Tanımlanması

Kuşak kavramının sözlük anlamı 'yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu (<http://www.tdk.gov.tr>)' dur.

Biyolojik temelli tanım kuşağı 'ebeveynlerin ve çocukların doğumları arasında geçen ortalama zaman aralığı' olarak tanımlar (Mc.Crindle, 2006:8, Keleş, 2011:130). Bu tür bir tanımlama geçmişte her 20-25 yıllık döneme bir kuşağı yerleştiriyorken bugün çocuk sahibi olma yaşının giderek ötelenmesiyle bu aralık anlamını yitirmiştir. Öte yandan yeni koşullara göre biyolojik bir tanım yapmak ise çok uzun bir zaman aralığını kapsayan bir kuşak sınıflandırması anlamına gelir ki bu da kuşak olgusunun doğru tanımından uzaklaşılmasına neden olur.

Bugün özellikle yönetim alanındaki araştırmaların Mannheim (1952)'in da üzerinde durduğu gibi, kuşağı sosyolojik bir tanım içinde ele alması gereği ortaya çıkmaktadır. Sosyolojik tanımlar incelendiğinde, kuşaklar, belli tarihlerde doğmuş, sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, politik, ekonomik vb. olaylardan etkilenmiş, koşullar gereği benzer sorumluluklar yüklenmiş oldukları için ortak değer, inanç, beklenti ve davranışlara sahip gruplar olarak açıklanabilir (Mannheim, 1952; Lower, 2008; Kupperschmidt, 2000, Joshi vd., 2011).

Yaş ve kuşak kavramları arasındaki ayrımı yapmak kuşak farklılıklarını anlamak açısından bir diğer önemli noktadır. Arsenault 'un (2004) da üzerinde durduğu gibi kuşak üyeleri arasında ortak olarak paylaşılan değer ve davranışların yaş ve olgunlaşmayla (ya da yaşam dönemleriyle) birlikte değişeceğini ve gözlemlenen farkların kuşakla değil yaş ile açıklanabileceğini iddia etmek araştırmacıların kuşak farklılıkları konusuna gerektiği kadar özen göstermemesine neden olan yanlışlardan biri olmuştur.

Manheim'in (1952) tanımından hareket eden araştırmacılar, kuşak olgusunu biçimlendiren iki önemli ve ilişkili unsura işaret etmektedirler: Birincisi, tarihsel süreç içindeki ortak konum, ikincisi ise bu tarihsel süreç içerisinde yaşanan olaylar ve deneyimler etrafında biçimlenen ortak bilinçtir (Gilleard, 2004:108) Tarihsel süreç içerisinde gençlik çağındaki bireylerin yaşamış oldukları önemli ulusal ve uluslararası olaylar ortak belleklerin oluşmasına neden olmakta ve bu ortak bellek de gelecek eğilim, tercih ve davranışları şekillendirmektedir (Schuman ve Scott, 1989:360).

Sosyolojik tanım esas alındığında, kuşakları incelerken 'ulusal alt kültür kuramından' (Egri ve Raltson, 2004:210) hareket etmek gereği de belirginleşir. Dolayısıyla sosyoloji temelli yazın kuşak olgusunu ulusal sınırlar bağlamında ele almak gereğine işaret ederken, bir toplumda değerlerin ekonomi değil kültür tarafından biçimlendirildiğinin altını çizer (Lynthon ve April, 2012:62). Ancak bununla birlikte Edmunds ve Turner'ın (2005) savunduğu bir başka görüş, kuşak sosyolojisinin 'küresel kuşak' kavramını geliştirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu görüşü destekleyenler tüm dünyada gençlerin birbirine benzediğini ve dolayısıyla ekonomik ideolojinin kültürel değerleri biçimlendirebileceğini savunmaktadır (Raltson vd., 1993:251, Theinmann vd., 2006:38).

Küreselleşme ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile birlikte evrensel anlamda söz konusu benzerlikler artıyor görünmekle birlikte bu benzerliklerin ne kadar derinde veya yüzeyde olduğu sorusu bu çalışmanın sınırlarını aşan ayrı bir tartışma konusudur.

İş Yaşamında Kuşakların Sınıflandırılması ve Özellikleri

Kültür, bir yandan yaş ile algıyı etkilerken, kimi kültürlerde yaşının kimilerinde gencin daha çok saygı görüyor olması gibi, kuşakların sınıflandırılma biçimi ve adlandırılması da kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Örneğin İsrail'de savaşlar kuşakların ayrımında belirleyici noktayken, ABD'de ise doğum oranları ile toplumsal etkisi büyük olan olaylar, kuşakların sınıflandırılmasında belirleyici olmuştur (Deal vd., 2010:194).



Yazın taraması yapıldığında, farklı kaynakların kuşaklar ile ilgili tarih aralıklarını ve kuşağa ait özellikleri farklı biçimlerde sınıflandırdıkları görülmektedir. Bu çalışma iş yaşamında fiilen çalışan konumunda olan kuşakların işgörmeye anlayışını kültürel bağlamda sorgulamayı amaçladığından önceliği de bazıları emekli olmuş olsalar da bazıları hala çalışan sınıfında bulunan ve ABD etkisindeki yazında genelde savaş sonrası bebek doğum oranlarındaki artış ile ilgili olarak bebek patlaması kuşağı adını alanları, onları izleyen X kuşağını ve iş yaşamına en son katılan grup olan Y kuşağını incelemektedir.

Bebek Patlaması Kuşağı 1944-1960 (Arsenault, 2004:125), 1940-1960 (Kuppersmith, 2000:66), 1943-1960 (Parry ve Urwin, 2011:80) yılları arasında doğanlar olarak farklı kaynaklarda farklı biçimlerde sınıflandırılmışlardır. Bu çalışmada 1944-1960 aralığı sınıflandırma açısından esas alınmıştır. Yazın taraması sonucunda bu kuşağın üzerinde durulan özelliklerinden bazıları Gürsoy ve çalışma arkadaşlarının araştırmalarında da öne çıkan (2008) işkolik, kendi kendini motive edebilen kıdem ve sadakatlerine bağlı olarak yükseltilmeyi ve ödüllendirilmeyi bekleyen, bununla birlikte değişime direnme eğilimde olan kişiler olarak tarif edilmelerinin yanında iş yaşamına yaklaşımlarının 'ne gerekiyorsa yap' olarak özetlenebileceği, aileleri dahil işi tüm iş dışı yaşam alanlarından önde tutuyor olmaları (Lester vd., 2012:342) ve 'çalışmak için yaşadıkları' olarak özetlenebilir. Bebek patlaması kuşağı dürüstlüğü izleyen kuşaklardan daha çok önemseyen, ancak daha az kararlı ve hırslıdırlar (Arsenault, 2004:134)

X Kuşağı 1961-1980 (Arsenault, 2004:125), 1961-1980 (Kuppersmith, 2000:66) 1961-1981 (Parry ve Urwin, 2011:80) yılları arasında doğanlar olarak farklı kaynaklarda farklı biçimlerde sınıflandırılmışlardır. Bu çalışmada 1961-1980 aralığı sınıflandırma açısından esas alınmıştır. Gürsoy ve çalışma arkadaşlarının (2008) araştırmalarına göre bu kuşağın üyeleri önceki kuşaktan daha çok iş-yaşam dengesi aramakta, belirsiz bir gelecek nedeniyle daha kaygılı ve daha materyalist bir yapıda, kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirir gerçekleştirmez ödüllendirilmeyi bekleyen, terfi olanakları olduğu ve işlerini ilginç buldukları sürece çalıştıkları kurumda kalan kişilerdir. Bu kuşak üyeleri sadık, kanaat duyguları yüksek, teknolojiyi zorunlu olarak kullanmaya başlamış ve otoriteye saygılıdırlar (Keleş, 2011:131). Bu kuşağın iş yaşamı ile ilgili duruşu, pek çok çalışmada, bir önceki kuşaktan farklı biçimde 'yaşamak için çalışmak' olarak özetlenmektedir.

Y Kuşağı 1981-2000 (Arsenault, 2004:125), 1981-2000 (Kuppersmith, 2000:66), 1980-1990 (Kyles, 2005:54) 1982 ve sonrası (Parry ve Urwin, 2011:80) yılları arasında doğanlar olarak farklı kaynaklarda farklı biçimlerde sınıflandırılmışlardır. Bu çalışmada 1981-2000 aralığı sınıflandırma açısından esas alınmıştır. Bu kuşağın öncelikli ve en çok üzerinde durulan özelliği kuşkusuz teknolojiye yatkınlıklarıdır (Keleş, 2011:131). Pekala'nın (2001:38) da üzerinde durduğu gibi teknik becerilerine karşılık soyut (soft) becerilerinde bu kuşak zayıftır. Bununla birlikte bu kuşak üyelerinin girişimci bir ruha sahip oldukları da ifade edilmektedir. Gürsoy ve çalışma arkadaşlarının (2008) araştırmalarına göre bu kuşak üyeleri üstlerinin kendilerini ismen tanımasını ve kendilerine duyarlı olmasını bekleyen kişiler olarak tarif edilmektedirler. Kendilerini rahatsız eden bir konu olduğunda konuları çekinmeden tartışabilen yapıları bir anlamda ebeveynlerinin onları sürekli soru sormaya teşvik ederek yetiştirmiş olduğundan kaynaklanmış görülmektedir (Angelina, 2011:252). Kuşağa verilen ismin İngilizce okunuşunun aynı dilde 'neden' anlamına geliyor olmasının bu anlamıyla da değerlendirilmesinin gerekçelerinden biri de bu özellikleridir. Bu kuşak, özgüven gibi bazı olumlu ve aksi de iddia ediliyor olmakla birlikte narsizm gibi bazı olumsuz kişilik özellikleriyle diğer kuşaklardan ayrılmaktadır (Deal vd., 2010:192). Cennama ve Gardner (2008) bu kuşağın özgürlüğüne diğerlerinden daha düşkün ancak önceliklere oranla statüye de daha çok önem veren bir kuşak olduğunu bulmuşlardır. Bu kuşak, bağımsız olmanın yanı sıra esneklik aramakta ve iş-yaşam dengesi beklemekte, hızlı öğrenebilmekle birlikte, çoklu görevlerde başarılı olmakta, geri bildirimleri en çok önemseyen ve sabırsız kişiler olarak tanımlanmaktadır (Zeeshan ve Iram, 2012:316). Ayrıca raporlarda işaret edilen ve iş dünyasını yakından ilgilendiren bir başka özellikleri onlar için kurumsal sosyal sorumluluğun çok değerli olmasıdır (PricewaterhouseCoopers, 2008).

KUŞAKLARIN İŞGÖRME ANLAYIŞINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA

İş yaşamında kuşak farklılıklarına ilişkin yazın tarandığında kuşakların farklılaşan özelliklerinin, işe yönelik tutum ve davranışlarının araştırma konusu yapılarak farklılıkları sinerjiye dönüştürmek, olası olumsuz sonuçları engellemek üzere çözüm önerileri geliştirmek üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Ancak benzer amacı taşıyan araştırmaların farklı metodolojilerle sonuca ulaşmaya çalıştıkları dikkat çekmekte, bu durum genellemeler ve karşılaştırmalar yapmak açısından kısıtlar yaratmaktadır.



Bu araştırmanın amacı kapsamında, Türkiye'de çalışma yaşamındaki kuşak farklılıkları sorgulanırken, çalışma davranışlarıyla ilgili gerçekçi ve gruplar arasında karşılaştırma yapmaya olanak sağlayan bütünlük bir çerçeve sunması açısından önemli görülen işgörmeye anlayışının (Aldemir vd., 2003:8) daha gerçekçi ve nesnel bir çerçeve sunacağı ve yerel çözümleme açısından geçerli bir araç olacağı öngörülmüştür.

Aldemir ve çalışma arkadaşları (2003:7) tarafından 'bireylerin, grupların ve kurumların belli bir amaca ulaşmak üzere gerçekleştirdikleri etkinlikler sırasında sahip oldukları değer ve bilgilerin etkisiyle geliştirdikleri tutum' olarak tanımlanmış olan işgörmeye anlayışı, yine yazarlarca ifade edildiği biçimde 'kişi, grup ve kurumların işlerini gerçekleştirirken tercih ettikleri yöntemleri, araçları, süreçleri, sistemleri, karşılıklı ilişkilerini yönlendirmekte ve açıklamaktadır (Aldemir vd., 2003:7)'.
127

Aldemir ve çalışma arkadaşlarının (2003) çalışmasından hareketle bu araştırma kuşakların (batı kaynaklı yazının etkisi ile bebek patlaması, X ve Y olarak adlandırılmış aktif olarak iş yaşamında bulunan üç kuşak) farklılaşan iş değerlerini işgörmeye anlayışı çerçevesinde tartışmak üzere nicel olarak tasarlanmış ve araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 17,0 programı kullanılmıştır. Temel olarak açımlayıcı faktör analizi ile işgörmeye anlayışının boyutları, korelasyon analizi ile boyutlar arasındaki ilişkiler varyans analizi ve LSD testleri ile kuşaklar arasında işgörmeye anlayışı boyutları ve iş değerleri arasındaki farklılaşma sorgulanmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, kuşakların iş değerlerini, işgörmeye anlayışı odağında, Türk kültürü bağlamında değerlendirerek, kuşak farklılıklarının yönetimine ilişkin geliştirilecek stratejilere yol gösterici olmaktır.

Batı kaynaklı yazındaki ayırmadan yola çıkarak üç kuşağı işgörmeye anlayışları ve iş değerleri açısından karşılaştırmanın yanında, bu alanda yapılmış önceki araştırmaların (Eris vd., 2013:157) işaret ettiği 'yeni kuşağın da kendi içinde 1980 ve 1990 doğumlu iki grup açısından farklılaşp farklılaşmadığı' sorusuna yanıt aramak da araştırmanın amaçları arasındadır.

Araştırmanın, emik bir bakış açısıyla kültürel bağlamda Türkiye'de çalışma yaşamında kuşakların iş değerlerini sorgulamak açısından öncü bir çalışma olması beklenmektedir. Bununla birlikte kuşakların kendilerine özgü iş değerlerini tartışarak insan kaynakları yönetiminde etkililiği geliştirecek stratejilerin bilimsel bulgular ışığında değerlendirilmesine olanak sağlayacak yeni araştırmalara ve uygulamaya yol göstererek alana katkı vermesi beklenmektedir. Çalışma, aynı zamanda Türkiye genelinde yürütülen ve kuşakların farklılaşan özelliklerini tanımlamayı amaçlayan bilimsel bir projenin de basamaklarından biridir.

Araştırmanın Yöntemi, Tekniği ve Örneklem

Araştırma, emik yaklaşım benimsenerek Türkiye'de iş görme anlayışının boyutlarını inceleyen Aldemir ve çalışma arkadaşlarının (2005) araştırması ve bahsi geçen araştırma temelinde gerçekleştirilen Doğan ve çalışma arkadaşları (2007) "Türkiye'de Yönetimsel Değerler ve Yönetici Profili" adlı çalışması üzerine yapılandırılmıştır.

İşgörmeye anlayışı boyutlarını ve değerleri belirlemek üzere Aldemir ve çalışma arkadaşlarının (2003) geliştirdikleri yerel (32) ve batı (26) kaynaklı değerlerden oluşan işgörmeye anlayışı profili kullanılmıştır. Soru formunda bu değerler farklı algılamaları engellemek amacıyla Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nden yararlanılarak oluşturulan tanımları ile yer almış, katılımcıların bu değer ve özelliklerin işlerini gerçekleştirirken kendi benimsedikleri işgörmeye anlayışını ne ölçüde temsil ettiğini beşli Likert Ölçeği üzerinde (1= hiç temsil etmemektedir, 5= tam anlamıyla temsil etmektedir) belirtmeleri istenmiştir

Veriler, kişisel bağlantılar aracılığıyla Türkiye genelinden, farklı kuşaklarda (Bebek Patlaması, X ve Y) yer alan ve hali hazırda çalışan grupları temsil edecek biçimde rastsal olarak ulaşılan ve değerlendirilmeye uygun bulunan 2006 kişinin yanıtladığı soru formlarından elde edilmiştir. Kuşakların değer, davranış ve tutumlarındaki fark, büyük ölçüde yaşamlarının belli bir döneminde sosyalleşirken ortaya çıktığından, katılımcılara 'yaşamlarının ilk 15 yılını geçirdikleri yer' sorulmuş ve 81 farklı ilde yetişmiş katılımcılardan toplanan verilerin dağılımı ile ilgili olarak Şekil



1’de %1 ve üzerinde katılım sağlanan iller gösterilmiştir. Veriler büyük ölçüde Ege Bölgesi’nden elde edilmiş olup, iller bazında İzmir (%22,1), Ankara (%6,3), İstanbul (%6,1), Manisa (%5,5) ve Adana (%3,7) ağırlıklı olarak yer almaktadır.

Şekil 1: Örneklemin Bölgesel Dağılımı*





Tablo 1: Örneklemin Yapısı

Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	%24
	X Kuşağı	%41
	Y Kuşağı (1981-1989)	%30
	Y Kuşağı (1990-1999)	%5
Cinsiyet	Erkek	%67
	Kadın	%33
Sektör	Kamu	%38
	Özel	%62
İşletme Türü	Holdinge Bağlı	%28
	Holdinge Bağlı Değil	%72
Çalışma Yılı	1 yıldan az	%1
	1-4 yıl	%31
	5-9 yıl	%16
	10-14 yıl	%6
	15-19 yıl	%4
	20-24	%11
	24 yıldan fazla	%32
Öğrenim Durumu	İlkokul	%10
	Ortaokul	%7
	Lise	%24
	Önlisans	%12
	Lisans	%38
	Yüksek Lisans	%7
	Doktora	%1
Post-Doc	%0,4	

Tablo 1'de özetlendiği biçimde, örneklemin yapısı ile ilgili özellikler incelendiğinde, örneklemin kuşaklar açısından iş yaşamındaki ağırlıklarına paralel biçimde X Kuşağı %41, Y kuşağı (1981-1989 %30 ve 1990-1999 %5) %35 ve Bebek Patlaması Kuşağı %24 olarak dağıldığı görülmektedir. Katılımcıların %67'si erkek %33'ü kadındır. Sektör dağılımı açısından %62 özel, %38 kamu kurumlarından katılım gerçekleşmiş olup, holdinge bağlı olmayan kurumlardan gelen yanıtların oranı %72'dir. Örnekleimde yer alan kişiler ağırlıklı olarak 24 yıl ve üstü deneyime (%32) sahip olanlarla 1-4 yıl arasında deneyimi olanlardır (%31), katılımcılar ağırlıklı olarak (%38) lisans düzeyinde öğrenime sahip olmakla birlikte, farklı öğrenim düzeylerinden araştırmaya katılım olmuştur.

Bu bilgilere ek olarak elde edilen bulguların kuşak farklılığından mı, yaştan mı, dönemden mi kaynaklandığı sorusuna ilerleyen aşama ve çalışmalarda yanıt verebilmek için katılımcılardan kendilerine ulaşılabilecek bir telefon veya elektronik posta adresi istenmiş olup, katılımcıların %82'si bu bilgiyi paylaşmıştır.

Gerçekleştirilen Analizler ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Aldemir ve çalışma arkadaşları (2003) tarafından oluşturulan yerel (32) ve batı (26) kaynaklı değerlerden oluşan 58 değer bulduğu işgörme profilinin boyutlarını tespit etmek amacıyla açılımlı faktör analizi, faktörlerin ortalama ve standart sapmasını gösteren tanımlayıcı istatistikler, faktörler arasındaki ilişkileri test etmek üzere korelasyon analizi ve kuşaklar arasında faktörler ve değerler açısından farklılaşmayı sorgulamak için varyans ve post-hoc (LSD) analizler yapılmıştır.



Faktör Analizi Bulguları

Gerçekleştirilen faktör analizinde faktör modeli olarak ana bileşenler analizinden yararlanılmış, faktör sayılarını belirlemek üzere temelde scree plot yönteminden yararlanılmış, kuramsal yapıyı en çok destekleyen faktör sayısında karar kılınarak dört faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Elde edilen KMO (,898) BTS (12500, p= ,000) değerleri örneklem ve korelasyon matrisinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi bulguları Tablo 2'de özetlenmektedir. Analizde faktör yükleri 0,40'ın üzerinde kalan değerler dikkate alınmış, ulaşılan dört faktörlü yapı toplam 39 değerden oluşmuş, 19 değer yeterli yük almadığı için kapsam dışında kalmıştır. 39 değer yerel ve batılı olmak üzere ayrımı incelendiğinde, bunların 21'inin yerel 19'unun ise batılı kaynaklı olduğu görülmektedir.

Aldemir ve çalışma arkadaşlarının (2003) çalışmasında işgörme anlayışı toplam 48 değer içeren beş alt faktörde toplanmıştır, söz konusu çalışmada başlangıçta yer alan değerlerden 10'u boyutların dışında kalmıştır. İlk faktör toplam varyansın %24,9'unu açıklayan biri batılı kaynaklı olmak üzere 13 değerden oluşan 'profesyonel işgörme anlayışı'dır ($\alpha=0,87$), ikinci faktör toplam varyansın %8,1'ini açıklayan tümü yerel kaynaklı 6 değerden oluşan 'statü odaklı işgörme anlayışı'dır ($\alpha=0,60$), üçüncü faktör toplam varyansın %30,7'sini açıklayan 10'u yerel kaynaklı olup biri negatif yük alan ve 3'ü batılı kaynaklı olup yalnızca biri pozitif yük alan 13 değerden oluşan 'riya anlayışı'dır ($\alpha=0,87$), dördüncü faktör varyansın %30,4'ünü açıklayan biri dışında hepsi batılı kaynaklı 11 değerden oluşan 'akılcı işgörme anlayışı'dır ($\alpha=0,88$) ve beşinci faktör tümü yerel kaynaklı toplam varyansın %20,8'ini açıklayan 5 değerden oluşan 'mistik kökenli işgörme anlayışı'dır ($\alpha=0,60$).

Tablo 2: Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

	Profesyonel ve Akılcı İşgörme Anlayışı	Riya Odaklı İşgörme Anlayışı	Statü Odaklı İşgörme Anlayışı	Mistik Kökenli İşgörme Anlayışı
Yetkinlik	,597			
Sorumluluk	,575			
Sorguculuk	,572			
İradecilik	,559			
Yeniliklere Açık Olma	,556			
İsini İyi Yapmak *	,525			
İleri Görüşlülük	,523			
Ayrıntılara Önem Vermek	,502			
Girişkenlik	,502			
Bilimsellik	,494			
Başarı	,492			
Akilecilik	,474			
Bireyin Hak ve Özgürlükleri	,447			
Adil Olma	,442			
Disiplin	,435			
Çalışkanlık	,430			
Girişimcilik	,421			
Hizipçilik*		,651		
Katılık*		,595		
Tembellik*		,583		
İsraf*		,566		



Gösteriş*		,553		
Kayırmacılık*		,549		
İkiyüzlülük*		,529		
Kuşkuculuk*		,513		
Baskıcılık*		,496		
Çıkarıcılık*		,451		
Rütbe ve Makam*			,674	
Süreklilik*			,591	
Sadakat*			,582	
Merkeziyetçilik*			,577	
Saygınlık			,508	
Rekabet			,433	
Din*				,665
Dostluk*				,621
Gelenekçilik*				,601
Aile Bağları*				,584
Duygusallık*				,526
Kadercilik*				,509
TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS	12,035	22,516	28,599	34,648
α	$\alpha = .83$	$\alpha = .78$	$\alpha = .63$	$\alpha = .68$

KMO = ,898 BTS = 12500,175 sd = 741 p = ,000

* İşaretli değerler yerel kaynaklı değerler olup, diğerleri batı kaynaklıdır.

Araştırmanın faktör analizi bulgularına göre 39 değer dört faktörde toplanmıştır. İlk faktör toplam varyansın %12'sini açıklayan biri yerel olmak üzere 17 değerden oluşan 'profesyonel ve akılcı işgörme anlayışı'dır ($\alpha=0,83$). Bu faktör Aldemir ve çalışma arkadaşlarının (2003) çalışmalarında birleşmesini beklediği fakat birleşmeyen birinci ve dördüncü faktörlerdeki değerleri kapsamaktadır. Bu değerlerden yalnızca biri 'işini iyi yapmak' yerel değer olarak ele alınmış olmakla birlikte, bu değer yerelliği sorgulamaya açıktır. İkinci faktör toplam varyansın %22,5'inin açıklayan tümü yerel 10 değerden oluşan 'riyaya dayalı işgörme anlayışı'dır ($\alpha=0,78$). Aldemir ve çalışma arkadaşlarının (2003) çalışmasında kapsam dışında kalmış 'tembellik' ve statü odaklı işgörme anlayışında yük almış 'baskıcılık' bu faktörde yer almaktadır. Üçüncü faktör toplam varyansın %28,6'sını açıklayan dördü yerel ikisi batılı değerlerden oluşan 'statü odaklı işgörme anlayışı'dır ($\alpha=0,63$). Dördüncü faktör toplam varyansın %34,6'sını açıklayan tümü yerel altı değerden oluşan 'mistik kökenli işgörme anlayışı'dır ($\alpha=0,68$), bu faktörün yapısı Aldemir ve çalışma arkadaşları (2003) ile bir tek söz konusu çalışmada akılcı işgörme faktöründe yer almış olan 'dostluk' değerinin bu faktörde yük alması ile farklılaşmaktadır.

Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları

Faktör analizi sonucunda tanımlanan dört faktörün ortalama ve standart sapmalarına ilişkin istatistikler Tablo 3'de özetlenmektedir. En yüksek ortalama 'profesyonel ve akılcı işgörme anlayışı' ($x= 4,19$) faktörünüdür, bu faktörü sırasıyla 'statü odaklı işgörme anlayışı' ($x=3,45$), 'mistik kökenli işgörme anlayışı' ($x= 0,68$), 'riyaya dayalı işgörme anlayışı' ($x= 1,98$) izlemektedir.



Tablo 3: İşgörme Anlayışı Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	X	S
Profesyonel ve Akılcı İşgörme Anlayışı	4,1929	,48244
Riyaya Dayalı İşgörme Anlayışı	1,9786	,73525
Statü Odaklı İşgörme Anlayışı	3,4508	,73746
Mistik Kökenli İşgörme Anlayışı	2,9729	,80799

Tablo 4'de faktörler arasındaki ilişkileri incelemek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizi bulguları yer almaktadır. Analiz bulgularına göre en güçlü olumlu ilişki tümüyle yerel kaynaklı değerlerden oluşan 'riyaya dayalı işgörme anlayışı' ile 'mistik kökenli işgörme anlayışı' arasındadır ($r = ,329, p \leq 0,01$). En güçlü fakat olumsuz ilişki ise 'riyaya dayalı işgörme anlayışı' ile 'statü odaklı işgörme anlayışı' ile biri hariç tümüyle batılı değerlerden oluşan (Aldemir ve çalışma arkadaşları tarafından yerel olarak ifade edilmiş ancak yerelliği sorgulanabilir görülen 'işini iyi görmek' değerini içeren) 'profesyonel ve akılcı işgörme anlayışı' arasındadır ($r = -,395, p \leq 0,01$). 'Profesyonel ve akılcı işgörme anlayışı' ile 'mistik kökenli işgörme anlayışı' arasındaki ilişki de daha zayıf olmakla birlikte beklendiği gibi olumsuzdur ($r = -,098, p \leq 0,01$). 'Statü odaklı işgörme anlayışı'nın diğer faktörlerle ilişkisi incelendiğinde, tüm faktörlerle ilişkisinin olumlu olduğu, ilişkilerin sırasıyla 'mistik kökenli işgörme anlayışı' ile ($r = ,276, p \leq 0,01$) 'profesyonel ve akılcı işgörme anlayışı' ile ($r = ,195, p \leq 0,01$) 'riyaya dayalı işgörme anlayışı' ile ($r = ,151, p \leq 0,01$) düzeylerinde gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 4: İşgörme Anlayışı Faktörleri Arasındaki İlişkiler

132

	Profesyonel ve Akılcı İşgörme Anlayışı	Riyaya Dayalı İşgörme Anlayışı	Statü Odaklı İşgörme Anlayışı	Mistik Kökenli İşgörme Anlayışı
Profesyonel ve Akılcı İşgörme Anlayışı	1	-,395**	,195**	-,098**
Riyaya Dayalı İşgörme Anlayışı	-,395**	1	,151**	,329**
Statü Odaklı İşgörme Anlayışı	,195**	,151**	1	,276**
Mistik Kökenli İşgörme Anlayışı	-,098**	,329**	,276**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift kuyruklu)

Faktörlerin ve Değerlerin Kuşaklar Arasında Farklaşmasına İlişkin Bulgular

Faktör ortalamalarının kuşaklar açısından farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek üzere gerçekleştirilen ve Tablo 5'de özetlenen ANOVA analizi bulgularına göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşan tek faktör 'mistik kökenli işgörme anlayışı' olmuştur ($F=3,226, p \leq 0,05$). 'Riyaya dayalı iş görme anlayışı' ile ilgili değerler incelendiğinde ($F=3,226, p = 0,057$) olarak bulgulanmıştır, bu bulgu post-hoc analizde bazı kuşaklar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunacağına işaret etmiştir. Diğer boyutlar açısından kuşaklara göre faktörlerin ortalamalarındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 5: Faktörler Açısından Kuşaklar Arasında Farklaşmanın Testi- Üç Kuşak Üzerinden Karşılaştırma (ANOVA)

	F	Anlamlılık
Profesyonel ve Akılcı İşgörme Anlayışı	1,114	,328
Riyaya Dayalı İşgörme Anlayışı	2,868	,057
Statü Odaklı İşgörme Anlayışı	1,701	,183
Mistik Kökenli İşgörme Anlayışı	3,226	,040



İşgörme anlayışının boyutlarında kuşaklar açısından anlamlı görülen ortalama farklılıkların hangi kuşaklar arasında ve ne yönde gerçekleştiğini analiz etmek üzere gerçekleştirilen post-hoc LSD testinin bulguları Tablo 6'da özetlenmektedir. Bulgular; 'riyaya dayalı işgörme anlayışı' açısından ortalamalar arasındaki anlamlı istatistiksel farklılığın yalnızca X ve Y kuşakları arasında ortaya çıktığı, Y kuşağının bu boyuttaki ortalamasının X kuşağının ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir. 'Mistik kökenli işgörme anlayışı' açısından ise bebek patlaması kuşağı ile hem X hem de Y kuşakları arasındaki ortalama farklılıklarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Buna göre, bebek patlaması kuşağı kendisinden sonra gelen kuşaklardan daha yüksek mistisizme sahipken, birbirini izleyen X ve Y'ler arasında aynı anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 6: Faktör Boyutları Açısından Kuşaklar Arasında Farklılaşmanın Testi- Üç Kuşak Arasında Karşılaştırma (LSD)

Faktörler	Kuşaklar	Fark	
Riyaya Dayalı İşgörme Anlayışı	Bebek Patlaması	X	-,00221
		Y	-,08779
	X	Bebek Patlaması	,00221
		Y	-,08559*
	Y	Bebek Patlaması	,08779
		X	,08559*
Mistik Kökenli İşgörme Anlayışı	Bebek Patlaması	X	,10478*
		Y	,11587*
	X	Bebek Patlaması	-,10478*
		Y	,01109
	Y	Bebek Patlaması	-,11587*
		X	-,01109

* Ortalamalar arasındaki farklılıklar 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

'Yeni kuşağın da kendi içinde 1980 ve 1990 doğumlu iki grup açısından farklılaşıp farklılaşmadığı' sorusuna yanıt aramak amacıyla 1980'li yıllarda doğanlarla, 1990'lı yıllarda doğanlar ayrılarak dört grup karşılaştırılarak yapılan analizde farklılık 'profesyonel ve akılcı işgörme anlayışı dışındaki' tüm faktörler için Tablo 7'de görüldüğü gibi istatistiksel olarak anlamlı olarak bulgulanmaktadır.

Tablo 7: Faktörler Açısından Kuşaklar Arasında Farklılaşmanın Testi- 80 ve 90 Kuşak Ayrımı ile Dört Kuşak Üzerinden Karşılaştırma (ANOVA)

	F	Anlamlılık
Profesyonel ve Akılcı İşgörme Anlayışı	,797	,495
Riyaya Dayalı İşgörme Anlayışı	4,271	,005
Statü Odaklı İşgörme Anlayışı	5,384	,001
Mistik Kökenli İşgörme Anlayışı	3,346	,018



İşgörme anlayışının boyutlarında yeni kuşak iki alt gruba ayrıldığında anlamlı görülen ortalama farklılıkların hangi kuşaklar arasında ve ne yönde gerçekleştiğini analiz etmek üzere gerçekleştirilen post-hoc LSD testinin bulguları Tablo 8'de özetlenmektedir. Bulgular; 'riyaya dayalı işgörme anlayışı' ve 'statü odaklı işgörme anlayışı'nın açısından ortalamalar arasındaki anlamlı istatistiksel farklılığın 1990'lı yıllarda doğanlar ile diğer üç grup arasında var olduğunu ve 1990'lıların bu faktörlerdeki ortalamalarının diğer gruplardan istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksek olduğunu göstermektedir. 'Statü odaklı işgörme anlayışı'nda 1980'li yıllarda doğan grup ile bebek patlaması kuşağı arasındaki fark da altı çizilmesi gereken bir başka bulgudur. 'Riyaya dayalı işgörme anlayışı' açısından ise 1980'li yıllarda doğanların kendisinden önce gelen kuşaklardan anlamlı biçimde fark göstermemektedir. 'Mistik kökenli işgörme anlayışı' açısından ise bebek patlaması kuşağı ile hem X hem de 1980'li yıllar doğumlu kuşaklar arasındaki ortalama farklılıklarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Buna göre, bebek patlaması kuşağı kendisinden sonra gelen bu kuşaklardan daha yüksek mistisizme sahipken, 1990'lılarla aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulgulanamamıştır.



Tablo 8: Faktör Boyutları Açısından Kuşaklar Arasında Farklılaşmanın Testi 80’li ve 90’lı Yıllarda Doğanlar Ayrımı ile Dört Kuşak Üzerinden Karşılaştırma (LSD)

Faktörler	Kuşaklar	Fark	
Riyaya Dayalı İşgörme Anlayışı	Bebek Patlaması	X	-,00486
		Y (1981-1989)	-,05454
		Y (1990-1999)	-,30589*
	X	Bebek Patlaması	,00486
		Y (1981-1989)	-,04968
		Y (1990-1999)	-,30103*
	Y (1981-1989)	Bebek Patlaması	,05454
		X	,04968
		Y (1990-1999)	-,25135*
	Y (1990-1999)	Bebek Patlaması	,30589*
		X	,30103*
		Y (1981-1989)	,25135*
Statü Odaklı İşgörme Anlayışı	Bebek Patlaması	X	,06350
		Y (1981-1989)	,10303*
		Y (1990-1999)	-,22364*
	X	Bebek Patlaması	-,06350
		Y (1981-1989)	,03953
		Y (1990-1999)	-,28714*
	Y (1981-1989)	Bebek Patlaması	-,10303*
		X	-,03953
		Y (1981-1989)	-,32667*
	Y (1990-1999)	Bebek Patlaması	,22364*
		X	,28714*
		Y (1981-1989)	,32667*
Mistik Kökenli İşgörme Anlayışı	Bebek Patlaması	X	,11008*
		Y (1981-1989)	,14537*
		Y (1990-1999)	-,01096
	X	Bebek Patlaması	-,11008*
		Y (1981-1989)	,03529
		Y (1990-1999)	-,12104
	Y (1981-1989)	Bebek Patlaması	-,14537*
		X	-,03529
		Y (1981-1989)	-,15634
	Y (1990-1999)	Bebek Patlaması	,01096
		X	,12104
		Y (1981-1989)	,15634

* Ortalamalar arasındaki farklılıklar 0,05 düzeyinde anlamlıdır.



Kuşaklar açısından işgörme anlayışındaki farklılıkların analizine ek olarak her bir iş değerine ilişkin farklılıklara ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Değerler ile ilgili ANOVA analizi bulgularından hareketle istatistiksel olarak anlamlı farklardan söz edilebilecek değerler için gruplararası farklılıkların testinde LSD testinden yararlanılmıştır, değerlerdeki farklılıklara ilişkin bulgular ilgili oldukları faktörler de dikkate alınarak Tablo 9'da özetlenmektedir.

Tablo 9: Değerlerin Kuşaklar Açısından Farkları - Üçlü ve Dörtlü Karşılaştırma Bulguları

Profesyonel ve Akılcı İşgörme Anlayışı	Sorumluluk Disiplin Çalışkanlık Adil Olma
Riyaya Dayalı İşgörme Anlayışı	Gösteriş Hizipçilik Kuşkuculuk Katılık Kayırmacılık (+)
Statü Odaklı İşgörme Anlayışı	Saygınlık (-) Rütbe ve Makam Sadakat Merkeziyetçilik (+)
Mistik Kökenli İşgörme Anlayışı	Aile Bağları Gelenekçilik
Faktör Analizinde Yük Almamış Değerler	Tevazu (-) Bilgi Paylaşımı Maddiyatçılık Dürüstlük Milliyetçilik Kanaatkarlık Çıkarıcılık (+) Hizipçilik (+) Risk Alma (+)

(-) Dörtlü karşılaştırmada istatistiksel olarak farkın anlamlı olmadığı değerler.

(+) Üçlü karşılaştırmada farkın istatistiksel olarak anlamlı olmayıp, karşılaştırma dörtlü yapıldığında anlamlı farklar bulunan olan değerler.

'Profesyonel ve akılcı işgörme anlayışı' boyutunda hem üçlü hem de dörtlü karşılaştırmalarda sorumluluk, disiplin, çalışkanlık ve adil olma değerlerinde anlamlı farklılıklar vardır. Sorumluluk (*iş görürken gerçekleştirilen davranışların ve yetki kapsamındaki bir olayın sorumluluğunu üstlenebilmek*), disiplin (*iş görürken sistematik, programlı, zamanlı olmak*), çalışkanlık (*iş görürken çok çalışmak, çalışmayı sevmek*) değerlerinin ortalamaları Y kuşağı için kendisinden önce gelen her iki kuşaktan daha düşüktür, karşılaştırma dörtlü yapıldığında ise söz konusu farkın yalnızca 1980'liler için istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulgulanmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte sorumluluk ve çalışkanlık açısından en yüksek ortalamaya sahip grup ise bebek patlaması kuşağıdır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte disiplin açısından en yüksek ortalamaya sahip grup ise X kuşağıdır Adil olma (*iş görürken hak ve hukuka uymak, hakkı gözetmek, doğrulukla hareket etmek*), değerinin ortalaması bebek patlaması kuşağı için kendisinden sonraki her iki kuşaktan istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksektir, 1990'lı yıllarda doğanlar ayrı incelediğinde aynı bulgu geçerlidir. Dörtlü gruplandırma ile farklılık test edildiğinde bu değerde 1990'lı yıllarda doğanların ortalamasının tüm diğer gruplardan anlamlı biçimde düşük olduğu görülmektedir.



'Riyaya dayalı işgörme anlayışı' boyutunda gösteriş, hizipçilik, kuşkuculuk, katılık değerlerinde anlamlı farklılıklar vardır. Gösteriş (*iş görürken başkalarını etkilemek için yapay ve suni düzenlemelere önem vermek*) değerinin ortalaması Y kuşağı için kendisinden önce gelen her iki kuşaktan daha yüksektir, karşılaştırma dörtlü yapıldığında da bulguların yorumu değişmemektedir. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte gösteriş açısından en düşük ortalamaya sahip grup ise X kuşağıdır. Hizipçilik (*iş görürken topluluk içinde, görüş ve düşünce bakımından ayrılık gösteren, bütünlüğü bozan gruplara dahil olmak, grup oluşturmamak*) değerinin ortalaması Y kuşağı için yalnızca X kuşağından istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksektir, ancak karşılaştırma 1990'lılar ayrılarak yapıldığında bu grubun söz konusu değerdeki ortalamasının diğer tüm gruplardan istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksek olduğu görülmektedir. X kuşağının bu değerdeki ortalaması istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte da bebek patlaması kuşağından da düşüktür. Bulgulara göre en az hizipçi olan grup X kuşağıdır. Kuşkuculuk (*iş görürken başkalarının amaç ve niyetlerinden kuşku duymak*) değerinin ortalaması Y kuşağı için yalnızca bebek patlaması kuşağından istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksektir. Karşılaştırma dörtlü yapıldığında 1990'lıların tüm gruplardan istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha kuşkucu olduğu görülmektedir. Bulgulara göre en kuşkucu grup 1990 sonrası doğmuş olanlar, istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte bu değerde ortalaması en düşük olan grup bebek patlaması kuşağıdır. Katılık (*iş görürken belli ilkelere sıkı sıkıya bağlı hoşgörüsüz olmak*) değerinin ortalaması Y kuşağı için yalnızca X kuşağından istatistiksel olarak anlamlı biçimde düşüktür. Karşılaştırma dörtlü yapıldığında 1980'lilerin istatistiksel olarak anlamlı biçimde hem X'lerden hem de 1990'lılardan daha az katı olduğu ancak 1990'lılar ile X'ler arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. İstatistiksel olarak bebek patlaması kuşağı açısından anlamlı olmamakla birlikte en az katı olanların 1980 doğumlu olanlar, en katı olanlar ise 1990'lı yıllarda doğanlardır. Karşılaştırma dörtlü yapıldığında bu işgörme boyutunda, kayırmacılık (*iş görürken belli kişileri, grupları veya kurumları başkalarının veya işin zararına tutmak, kolaylık sağlamak*) değerindeki farklar da istatistiksel olarak anlamlı olarak bulgulanmaktadır. LSD testine göre, 1990'lı yıllarda doğmuş olanlar kayırmacılık değerinde tüm diğer kuşaklardan istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha yüksek ortalamaya sahiptirler. İstatistiksel olarak anlamlı olmasa da bu değerde tüm gruplardan düşük ortalamalar X grubuna aittir.

137

'Statü odaklı işgörme anlayışı' boyutunda saygınlık, rütbe ve makam, sadakat değerlerinde anlamlı farklılıklar vardır. Saygınlık (*iş görürken saygı görme, güvenilir olma çabası içine girme*) değerinin ortalaması Y kuşağı için yalnızca bebek patlaması kuşağından istatistiksel olarak anlamlı biçimde düşüktür. Karşılaştırma dörtlü yapıldığında bu değerde istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte bebek patlaması kuşağının bu değerde ortalaması kendisinden sonra gelen her iki kuşaktan da yüksektir. Rütbe ve makam (*iş görürken rütbe ve makam sahibi olmayı ve olanları önemsemek*) değerinin ortalaması X kuşağı için hem kendisinden önce gelen bebek patlaması kuşağından hem de kendisinden sonra gelen Y kuşağından daha düşüktür. Karşılaştırma dörtlü yapıldığında 1990'lılar için bu değer diğer tüm gruplardan istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksek olduğu görülmektedir. 1980 doğumlular ise yalnızca X'lerden anlamlı biçimde yüksek bir ortalamaya sahiptirler. Sadakat (*iş görürken belli kişi ve gruplara sıkı sıkıya bağlılık duymak*) değerinin ortalaması bebek patlaması kuşağı için istatistiksel olarak anlamlı biçimde X ve istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte Y kuşaklarından yüksektir. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte bu değer açısından Y kuşağının ortalaması X kuşağından yüksektir. İstatistiksel olarak anlamlı olmasa da en az sadık grup X kuşağıdır. 1990 doğumlular ayrıca karşılaştırıldıklarında 1980'lilerden ve X'lerden istatistiksel olarak anlamlı biçimde sadık oldukları bulgulanmaktadır. Karşılaştırma dörtlü yapıldığında bu faktörde merkeziyetçilik (*iş görürken otoritenin ve işin tek bir merkezde toplanmasından yana olmak*) değerindeki farklılaşma da anlamlı olmaktadır, 1990 doğumlular bebek patlaması ve 1980'li gruptan daha merkeziyetçiyken, X'ler de 1980'lilerden daha merkeziyetçidir.

'Mistik kökenli işgörme anlayışı' boyutunda aile bağları ve gelenekçilik değerlerinde anlamlı farklılıklar vardır. Aile bağları (*iş görürken aile üyelerinin istek ve arzularını önde tutmak*) değerinin ortalaması Y kuşağı (karşılaştırma dörtlü yapıldığında yalnızca 1990 doğumlular) için istatistiksel olarak anlamlı biçimde bebek patlaması, istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte X kuşaklarından düşüktür. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte bu değerde en yüksek ortalama bebek patlaması kuşağındadır. Gelenekçilik (*geçmişten süregeldikleri için önemsenen, benimsenen, desteklenen kültürel alışkanlıkları, bilgi ve töreleri dikkate alarak iş görme*) değerinin ortalaması Y kuşağı için istatistiksel olarak anlamlı biçimde bebek patlaması ve istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte X kuşaklarından düşüktür. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte bu değerde de en yüksek ortalama bebek patlaması kuşağındadır. Karşılaştırma dörtlü yapıldığında bebek patlaması kuşağının istatistiksel olarak anlamlı biçimde X'lerden ve 1980'lilerden daha gelenekçi oldukları görülmektedir.



Faktör analizinde yük almadıkları için analizden çıkarılan tevazu, bilgi paylaşımı, maddiyatçılık, dürüstlük, milliyetçilik, kanaatkarlık ve adil olma değerlerinin ortalamalarında da kuşaklar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulgulanmıştır. Kapsam dışında kalmış olmakla birlikte, kuşakları tanımlayabilmek için ek bilgiler verebileceği düşüncesi ile istatistiksel olarak anlamlı olan bu bulgular da raporlanmıştır. Tevazu (*iş görürken tevazu göstermek, gösterişe önem vermemek*) değerinin ortalaması Y kuşağı için kendisinden önceki her iki kuşaktan istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksektir. Karşılaştırma dörtlü yapıldığında bu değerde istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamaktadır. Bilgi paylaşımı (*iş görürken bilgiyi bölüşmek, bilgiyi saklamamak*) değerinin ortalaması Y kuşağı (karşılaştırma dörtlü yapıldığında yalnızca 1980'liler) için X kuşağından istatistiksel olarak anlamlı biçimde düşüktür. Maddiyatçılık (*iş görürken para, mal ve bunun gibi şeylere önem verme*) değerinin ortalaması Y kuşağı için kendisinden önceki her iki kuşaktan istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksektir. Karşılaştırma dörtlü yapıldığında 1980'lilerle X'ler arasındaki fark anlamsızlaşmaktadır. Dürüstlük (*iş görürken sözünde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmamak*), milliyetçilik (*iş görürken maddi ve manevi açıdan millet çıkarlarını önde tutmak*), kanaatkarlık (*iş görürken azla, elindeki ile yetinmek, daha fazlasını istememek*) değerlerinin ortalamaları Y kuşağı için kendisinden önceki her iki kuşaktan istatistiksel olarak anlamlı biçimde düşüktür. Ayrım dörtlü yapıldığında kanaatkarlık için bu durum yalnızca 1980'li grup için anlamlı olmaktadır. Öte yandan 1990'lılar istatistiksel olarak anlamlı biçimde tüm gruplardan daha çıkarıcı (*iş görürken yalnız kendi çıkarlarını düşünmek*), hizipçi (*iş görürken, topluluk içinde inanç ve düşünce bakımından ayrılık gösteren, bütünlüğü bozan gruplara dahil olmak, grup oluşturmak*) ve bununla birlikte risk almaya (*iş görürken gerektiğinde zarar uğrama tehlikesini göze alabilmek*) açıktırlar.

SONUÇ

138

2000'li yıllarla birlikte gerek popüler iş dünyası dergilerinde ve medyada gerekse akademik yazında kuşaklar arasındaki farklılıkların yönetimine artan bir ilgi olduğu dikkat çekmektedir. Bu ilginin temel nedeni kuşkusuz 1980 sonrası doğan yeni bir kuşağın iş yaşamına katılması ve belki de iş dünyasının kurallarını, kalıplarını, hiç olmadığı kadar çok değişime zorluyor olması olarak görülebilir. Kuşaklarla ilgili kuramsal tartışmalar her ne kadar küreselleşme ve özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişimle birlikte, kültürden bağımsız olarak kuşakların birbirine yakınlığını ve belki de 'küresel bir kuşak'tan söz etmek gerektiğini ileri sürseler de, sosyolojik bir olgu olan kuşağı tümüyle kültürel bağlamdan bağımsız değerlendirmek, emik kaygılı çalışmaların seyrinden de anlaşılabilmesi gibi hatalı olacaktır. Yazın tarandığında iş yaşamında kuşaklar olgusunun batı kaynaklı bir etkiyle kuşak özelliklerinin dünyanın her yerinde aynı olduğu varsayımıyla ele alındığı eleştirisi yapılabilir. Bununla birlikte, bu ele alış tarzı 'küresel kuşak' olgusuyla da savunulmayan, kalıplaşmış ve çoğunlukla sorgulanmayan bir çerçevede içindedir.

Araştırma bu kaygı ve eleştirilerden yola çıkarak Türk işgörmeye anlayışı bağlamında kuşakların iş değerlerini karşılaştırmakta ve aynı amaçla gerçekleştirilmiş önceki araştırmalarda ortaya atılan 1980 sonrasında doğan grubun içinde de bir ayrışma söz konusu olabilir mi sorusuna da kısıtlar ölçüsünde yanıt aramaktadır. Bu anlamda kısıtlardan biri örneklemin içinde yer alan 1990 sonrası doğumlarının (her ne kadar çalışan nüfusa oranlandıklarında da oranları 1980 doğumlulardan düşük olsa da) sınırlı olmalarıdır. İkincisi araştırmanın kesitsel olmasından dolayı özellikle iş yaşamında nispeten yeni sosyalleşen 1980 ve daha ziyade 1990 doğumlularla ilgili bulguların farkların kuşağa özgü olarak nitelenebilmesi için boylamsal izlemeye de gereksinim olduğu gerçeğidir. Bu kısıtlara karşılık araştırmanın Türk kültürü ve işgörmeye anlayışı bağlamında öncü ve kuşaklar açısından karşılaştırmalı bir çalışma olmasının bu anlamda izleyen araştırmalara yol göstermesi ve alana katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırma bulgularından hareketle dört ana grup açısından genel bir değerlendirme yapıldığında aşağıdaki noktaların öne çıktığı görülmektedir.

Bebek patlaması kuşağı üyeleri çalışkanlık, sorumluluk, adalet değerlerinde kendisinden sonra gelen kuşaklardan öndedirler ve saygı duymayı genç kuşaklardan daha fazla önemsemektedirler. Tüm diğer kuşaklardan daha az kuşkucu oldukları dolayısıyla diğerlerine daha fazla güvendikleri, sadakati ve gelenekleri de en çok önemseyen grup oldukları görülmektedir.



X kuşağı üyeleri gösteriş, hizipçilik ve kayırmacılıkta kendisinden önce ve sonra gelenlerden daha geridedirler, bununla birlikte saygı görmeyi de en az önemseyen ve sadakat duygusu en zayıf kuşaktırlar. Diğer yandan en disiplinli ve en katı grup oldukları görülmektedir.

Y kuşağı üyeleri gösterişe kendisinden önce gelen kuşaklardan daha çok değer vermektedir. Buna karşılık dürüstlük ve milliyetçilik açısından öncekilerden geridedirler. Bu grup en az katı olan gruptur.

1980'li yıllarda doğan grubun üyeleri kendisinden önceki kuşaklara kıyasla sorumluluk, disiplin, çalışkanlık ve kanaatkarlık açısından zayıftır. X kuşağından daha az bilgi paylaşmaya yatkın oldukları ve en az katı olan grubu temsil ettikleri bulgulanmıştır.

1990'lı yıllarda doğan grubun üyeleri hizipçilik, kuşkuculuk, maddiyatçılık, çıkarıcılık ve risk alma açısından önceki kuşaklardan daha öndedirler. Bu kuşağın aile bağları bebek patlaması kuşağı ile kıyaslandığında zayıftır. Adaleti diğer gruplara kıyasla daha az önemsedikleri ancak rütbe ve makamın ise onlar için önemli olduğu göze çarpmaktadır.

Aile bağları ve gelenekçilik değerlerinin kuşaktan kuşağa zayıfladığı kuşaklararası farklılaşma açısından dikkat çeken bir başka bulgudur. Araştırma bulguları yazın taramasında öne çıkan ve bebek patlaması kuşağını ayırt edici olduğuna işaret edilen özellikleri ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Gürsoy ve çalışma arkadaşlarının (2008), Lester ve çalışma arkadaşlarının (2012) ve alanda çalışan diğer başka araştırmacıların da gerçekleştirdiği araştırmalarda bu kuşağın üyeleri işini önemseyen, hatta işkolik kişiler olarak tanımlanmaktadır. Çalışkanlık ve sorumluluk değerlerinde tüm gruplardan yüksek olan ortalamaları, bir kere daha onların “çalışmak için yaşamış” bir kuşak olduklarına dikkat çekmektedir.

Yazında incelenen önceki araştırmalar ve kuşaklar ile ilgili kalıplaşmış yargılarla kıyaslandığında X kuşağı üyelerinin “en az sadık” oldukları bulgusu dikkat çekicidir. Yazın tarandığında birçok çalışmada (örn: Keleş, 2011) bu kuşak “sadık” olarak tanımlanmakla birlikte araştırmada (bulgu istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte) X kuşağı üyelerinin diğer gruplara oranla en az sadık olanlar oldukları bulunmuştur. Beklenti, işgücü devrinin yüksekliği ve örgütsel bağlılığının düşüklüğü ile öne çıkan yeni kuşak üyelerinin (Y kuşağı) sadakatlerinin en düşük düzeyde kalması iken bu bulgu oldukça dikkat çekicidir. Yazındaki genellemelerle ve batılı kalıp yargılarla örtüşmeyen bu bulgunun dikkatle ve titizlikle üzerinde durulması, yeni araştırmalarla sınanması, X kuşağını araştırılan bağlamda daha az sadık olmaya yönlendirmiş batılı bağlamdan ayrılan sosyal, ekonomik vb. çevresel değişkenlerin dikkatle irdelenmesi önemlidir. Bir başka dikkat çekici nokta, bulguların bu kuşak üyelerinin saygı görmeyi en az bekleyen kuşak olduğuna işaret etmiş olmasıdır. Bununla birlikte Gürsoy ve çalışma arkadaşlarının (2008) araştırmasında da işaret edildiği biçimde iyi iş çıkardıkları için ödüllendirilmeyi bekleyen bu kuşak üyelerinin diğer gruplara oranla daha disiplinli ve katı olmaları yazınla uyumludur.

Araştırmanın Y kuşağı ile ilgili öne çıkan bulguları büyük ölçüde bu kuşakla ilgili kalıplaşmış yargılar ve yazındaki araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Deal ve çalışma arkadaşlarının (2010) işaret ettiği gibi özgüven hatta narsistik özelliklere sahip bu kuşak üyelerinin gösteriş düşkünlü olması ve özellikle yetiştikleri dönemin koşulları göz önüne alındığında diğer kuşaklardan daha esnek olmaları ve dolayısı ile yazında işaret edilen esneklik ve iş-özel yaşam dengesi arayışları birbirleri ile örtüşmektedir. Yeni kuşağın risk almaya yatkınlığı (özellikle 1990'lı yıllarda doğanlar) Pekala'nın (2003) da öngördüğü gibi bu grubun üyelerinin bir anlamda “girişimci ruha” sahip olduklarını göstermektedir. Y kuşağı kendi içinde 1980 ve 1990 doğumlular olarak ayrıldığında da, bu iki alt grup arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durum, Eriş ve çalışma arkadaşlarının (2013) çalışmasında 1980 doğumlu kuşak üyelerince işaret edilen noktanın ilerleyen çalışmalarda incelemeye değer olduğunu gösteren önemli bir bulgudur.

Tespit edilecek bağlama özgü ve (boylamsal çalışmalar ile desteklenecek) yaştan ve dönemden bağımsız değer, tutum ve davranışlara ilişkin tespitlerin kaynakları ortaya çıkarılmalıdır (örn: Eriş ve çalışma arkadaşlarının 2013 çalışmasındaki ebeveyn görüşmeleri yetiştirme tarzı açısından bu noktaya odaklanmaktadır).

Kuşaklararası farklılıklara odaklanan pek çok çalışma, bu farklılıkları etkili biçimde yönetmenin, değer, davranış ve tutumlardaki çeşitliliği sinerjiye dönüştürmenin arayışındadır. Araştırmada elde edilen bulgular özellikle çoğu çalışmanın “nasıl yönetmeli?” sorusu ile odaklandığı yeni kuşak üyelerini (Y Kuşağı) elde tutmak, motive etmek ve



yeteneklerinden yararlanmak üzere yapılması gerekenlere de ışık tutmaktadır. Araştırma bulguları ve yazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında, uygulama yönünde, kuşakların yönetimi ile ilgili yerel, sektöre ve işletmelere özgü çözümlere gereksinim olduğu noktasının altı çizilmelidir. Bu bakış açısı ile çalışmanın ulaştığı sonuçlar, insan kaynakları yönetiminin; iş-özel yaşam dengesinin sağlanmasına (esnek çalışma olanakları vb.), kişiselleştirilmiş ortam ve uygulamalara (esnek ek menfaat paketleri vb.), kendilerinden öğrenebilecekleri çalışma arkadaşları ve yöneticilerin varlığına (koç tarzı yöneticilik, sağlıklı geribildirim, mentorluk uygulamaları vb.), öğrenme ve gelişim fırsatları yaratılmasına (teknoloji destekli uygulamalar vb.), sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesine, içeriden terfi ve kariyer fırsatlarının sunulmasına, tüm insan kaynakları yönetimi süreçlerinde benzersiz çalışan deneyiminin öne çıkarılmasına (işveren markası vb.), sosyal sorumluluk projelerine önem verilmesine dönük uygulamalara ağırlık verilmesi ile yeni kuşak üzerinde daha etkili olabileceğine işaret etmektedir. Elbette araştırma bulgularından hareketle önerilen bu uygulamaların izleyen çalışmalarda ayrıntılı biçimde araştırılmasına ve sektörlerde uygulamacılarla tartışılarak değerlendirilmesi gereklidir. Bu çalışma, kültürel bağlamda kuşakların farklılaşan değerlerine odaklanan ve geniş kapsamlı bilimsel bir projenin de adımlarından birini oluşturan araştırma verilerine odaklanmakla birlikte, araştırmanın yanıt aradığı soruların izleyen çalışmalarda da sorgulanarak özellikle “küresel” ve “kalıplaşmış” tanımlamalardan ayrılan yönere odaklanmalıdır.

KAYNAKÇA

ALDEMİR, M.C., Arbak, Y., ve ÖZMEN, Ö.N.T. (2003). “Türkiye’de İşgörme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3(1):5-28.

ANGELINE, T. (2011). “Managing Generational Diversity at the Workplace : Expectations and Perceptions of Different Generations of Employees”, **African Journal of Business Management**, 5(2) :249-255.

140

ARSENAULT, P.M. (2004). “Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue”, **The Leadership and Organization Development Journal**, 25:124-141.

CENNAMO, L. Ve GARDNER, D. (2008). “Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-organization Values Fit”, **Journal of Managerial Psychology**, 23(8):891-906.

COGIN, J. (2012). “Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-country Evidence and Implications”, **The International Journal of Human Resources Management**, 23(11):2268-2294.

CRAMPTON, S.M., ve HODGE, J.W. (2007). “Generations in the Workplace: Understanding Age Diversity”, **The Business Review Cambridge**, 9(1):16-23.

DEAL, J.J., ALTMAN, D.G ve ROGELBERG, S.G. (2010). “Millennials at Work: What We Know and What We Need To Do (if anything)”, **Journal of Business Psychology**, 25:191-199.

DENCKER, J.C., JOSHI, A., ve MARTOCCHIO, J.J. (2008). “Towards a Theoretical Framework Linking Generational Memories to Workplace Attitudes and Behavior”, **Human Resource Management Review**, 18:180-187.

DOĞAN, B., AŞKUN, O.B., ve YOZGAT, U. (2007). **Türkiye’de Yönetimsel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma**. İstanbul: Beta.

EDMUNDS, J. ve Turner, B.S. (2005). “Global Generations: Social Change in the Twentieth Century”, **The British Journal of Sociology**, 56(4):559-577.

EGRI, C.P, ve RALTSO, D.A. (2004). “Generations Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States”, **Organization Science**, 15(2):210-220.

ERİŞ, E.D., ÖZER, P.S., ÖZMEN, Ö.N.T., ÇAKIR, Ö. ve TOZKPARAN, G. (2013). “Generation “Y” in Turkish Context: Multiple Foci Research”, **International Journal of Business and Management Studies**, 5(1):150-161.



- GIANCOLA, F. (2006). “*The Generation Gap: More Myth than Reality?*”, **Human Resource Planning**, 29(4):32-37.
- GILLEARD, C. (2004). “*Cohorts and Generations in the Study of Social Change*”, **Social Theory & Health**, 2(1):106-119.
- GÜRİSOY, 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**, 27:448-458.
- GUSFIELD, J.R. (1957). “*The Problem of Generations in an Organizational Structure*”, **Social Forces**, 35(4):323-330.
- İNELMAN, K., ZEYİNOPLU, I.U., ve UYGUR, D. (2012). “*Are millennials a different breed? Turkish hospitality sector front line employees’ intention to stay*”. **Managing the New Workforce International Perspectives on the New Millennial Generations** içinde (Editörler: EDDY, S.N., LYONS, S.T ve SCHWEITGER, L.), Massachusetts USA: Edward Elgar Publishing İng.
- JOSHI, A., DENCKER, J.C., FRANZ, G., ve MARTOCCHIO, J.J. (2010). “*Unpacking generational identities in organizations*”, **Academy of Management Review**, 35(3):392-414.
- JOSHI, A., DENCKER, J.C., FRANZ, G., (2011). “*Generations in Organizations*”, **Research in Organizational Behavior**, 31:177-205.
- KELEŞ, H.N. (2011). “*Y Kuşağı Çalışanların Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma*”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2):129-139.
- KYLES, D. (2005). “*Managing Your Multigenerational Workforce*”, **Strategic Finance**, 14:53-55.
- KUPPERSCHMIDT, B.R. (2000). “*Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management*”, **The Health Care Manager**, 19(1):65-76.
- LESTER, S.W., STANDIFER, R.L., SCHULTZ, N.J. ve WINDSOR, J.M. (2012). “*Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination*”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 19(3):341-354.
- LOWER, J. (2008). “*Brace Yourself Here Comes Generations Y*”, **Critical Care Nurse**, 28(5):80-84.
- LYNTON, N. ve APRIL, K. (2012). “*Connected but not Alike: Cross-cultural Comparison of Generation Y in China and South Africa*”, **Academy of Taiwan Business Management Review**, 8(1):67-80.
- MACKY, K., GARDNER, D., ve FORSTHY, S. (2008). “*Generational Differences at Work: Introduction and Overview*”, **Journal of Managerial Psychology**, 23(8) 857-861.
- MANNHEIM, K. (1952). “*The Problem of Generations*”, **From Essays on the Sociology of Knowledge**, 276-322, Copyright © 1998. Reproduced by permission of Taylor & Francis Books UK.
- McCRINDLE, M. (2006). “*New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y*”. **McCrindle Research**. http://www.mccrindle.com.au/wp_pdf/NewGenerationsAtWork.pdf (Erişim: XXXXXX)
- MURPHY, E.F., GORDON, J.D. and ANDERSON, T.L. 2004. “*Cross-Cultural, Cross-cultural Age and Cross-cultural Generational Differences Between the United States and Japan*”, **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, 9:21-48.



ÖZER, P.S. (2007). “Bilgi Çağında Yeni Bir Kuşak Farklı Bir Sınıf: Y Kuşağı Bilgi İşçileri ve Kariyerlerinin Yönetimi”, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, (Editör: ŞİMŞEK vd.), Ankara:Gazi Kitabevi.

PARRY, E. ve Urwin, P. (2011). “Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence”, **International Journal of Management Reviews**, 13(1):79-96.

PEKALA, N. (2001). “Conquering the Generational Divide”, **Journal of Property Management**, 66(6):30-38.

RALTON, D.A, GUSTAFSON, D.J., CHEUNG, F.M. ve TERPSTRA, R.H. (1993). “Differences in Managerial Values: A Study of U.S. Hong Kong and PRC Managers”, **Journal of International Business Studies**, 24(2):249-275.

SCHUMAN, H. ve SCOTT, J. (1989). “Generations and Collective Memories”, **American Sociological Review**, 54(3):359-381.

SMITH, T.W. (2000). “Changes in the Generation Gap 1972-1998”, National Opinion Research Center, University of Chicago, **GSS Social Change Report**, No:43, October, 1-41.

SUMOLA, K., W. ve SUTTON, C.D. 2002. “Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for New Millennium”, **Journal of Organizational Behavior**, 23:363-382.

SUSAETA, L., PIN, J.R., IDROVO, S., BELIZON, M.J., ESPEJO, A., GALLIFA, A., AGUIRRE, M. ve PEDROZO, E.A. (2011). “Generation or Culture? Work Attitude Drivers: An Analysis in Latin America and Iberian Countries”, **IESE Business School University Navarra, Working Paper**, WP-919, May-2011.

THEIMANN, N.M., APRIL, K. ve BLASS, E. (2006). “Context Tension: Cultural Influences on Leadership and Management Practice”, **Reflections**, 7(4):38-51.

TWENGE, J.M. (2010). “A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes”, **Journal of Business Psychology**, 25:201-210.

YELKİALAN, N. ve ALTIN, E. (2010). “Farklı Kuşakların Yönetimi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 8(2):13-17.

ZEESHAN, A. ve IRAM, A. (2012). “Generational Diversity: Strategies to Bridge The Diversity Gap”, **International Journal of Engineering and Management Science**, 3(3):315-318.

www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51fb8cd260ef63.88652789 (Erişim Tarihi :21.01.2013)

-----, (2008), “Managing Tomorrow’s People Millennials at Work: Perspectives from a New Generation”, **PricewaterhouseCoopers**, Ref2008BHM22013.

-----, (2012). “İstatistiklerle Türkiye 2012”, **Türkiye İstatistik Kurumu Yayını**, No:3942.

-----, (2012). “Öğrencilerin Gözü Bu Şirketlerde”, **Bloomberg Businessweek Türkiye**, 25 Mart–31 Mart:52-63.

-----, (2012). “Sahne Y Kuşağının”, **Turkishtime**, Şubat:44–53.

-----, (2012). “Y Jenerasyonunun Kalbine Giden Yol”, **Mediacat**, Mayıs:134–135.