



Araştırma Makalesi

Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? ✨

Generational Differences: A Myth or Reality?

Sait Gürbüz^{*}
Kara Harp Okulu

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Kuşaklar, Bebek Patlaması
Kuşağı, X ve Y Kuşağı, İş
Tutumları, Değerler.

Tarihler :
Geliş 26 Ocak 2015
Düzeltilme geliş 20 Mart 2015
Kabul 31 Mart 2015

ÖZ

Çalışma yaşamındaki üç kuşak arasında (Bebek Patlaması Kuşağı, X ve Y Kuşağı) önemli farklılıklar olduğu görüşü, bazı araştırmacılar, yönetim danışmanları ve popüler medya tarafından sıklıkla dile getirilmeye başlanmıştır. Ancak kuşak farklılıklarına dair sistematik araştırmalar hem oldukça kısıtlı hem de bunların çoğu ABD kökenlidir. Bu çalışmanın amacı; çoklu kuşak kuramından hareket ederek, farklı kuşaklara mensup işgörenlerin, iş ve örgüte ilişkin temel tutumlarının (örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı), bireysel değerlerinin ve iş ahlakı değerlerinin farklılaşp farklılaşmadığı tespit etmektir. Araştırmanın hipotezleri, Ankara'da yedi farklı iş kolunda istihdam edilen 731 işgörenden toplanan verilerle MANCOVA analizi kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, 18 araştırma hipotezinden sadece üçü desteklenmiştir. Araştırma bulgularına göre, yalnızca duygusal bağlılık ve iş ahlakının "boşa zaman geçirmeme" boyutu bakımından kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Kuşaklar arası farklılıklara ilişkin zayıf kanıtlar elde edildiğinden, kuşakların değer ve tutumlarının farklı olduğuna dair yaygın olan algı destek bulmamıştır. Ayrıca, ABD kökenli kuşak sınıflandırmasının, Türkiye bağlamında geçerliliğinin kuşkulu olduğu söylenebilir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Generations, Baby Boomers,
Generation X, Generation Y,
Work attitudes, Values.

Article history:
Received 26 January 2015
Received in revised form 20
March 2015
Accepted 31 March 2015

ABSTRACT

There is an increasingly prevalent assumption among some authors, management consultants, and popular press that there are substantive generational differences among Baby Boomers, Generation X, and Generation Y in today's workplaces. Yet systematic research into intergenerational differences has been limited and largely U.S. centric. The purpose of present study was to investigate whether there are differences among generations in their job and organizational attitudes (i.e., organizational commitment, job satisfaction, and citizenship behavior), work ethic, and personal values by using multigenerational theory framework. Data for this study were collected from 731 Turkish employees working seven sectors in Ankara. The research hypotheses were tested with MANCOVA. Only three research hypotheses were supported out of 18. The results showed that there are significant differences among generational cohorts in their affective commitment and non-leisure work ethic. Thus, generational differences were relatively weak. Our Turkish results did not support the common perception that intergenerational differences exist among generations in work-related outcomes and personal values. Furthermore, the generalizability of the Western generational classification to the Turkish context is nonsensical and questionable.

✨ Bu araştırma, TÜBİTAK'ın 2219 Programı kapsamında alınan destek ile yürütülmüştür.

* İletişim kurulacak yazar: Sait Gürbüz, Doç. Dr., Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye. E-posta: sgurbuz@kko.edu.tr

1. GİRİŞ

Artık çoğu örgütte doğum yılları itibarıyla Bebek Patlaması Kuşağı (1945-1965), X kuşağı (1966-1979) ve Y kuşağı ya da milenyum kuşağı (1980-1995) olmak üzere en az üç ayrı kuşaktan işgörenler bir arada çalışmaktadır. Google arama motorunda “generational differences in the workplace (çalışma ortamında kuşak farklılıkları)” anahtar kelimesi ile arama yapıldığında, yaklaşık 57 milyon adet arama sonucu ile karşılaşmaktadır. Özellikle, 1980 sonrası doğan ve Y kuşağı olarak adlandırılan yeni kuşağın çalışma yaşamına katılımı ile birlikte kuşaklar arası farklılıklar konusuna gösterilen ilgi de artış göstermiştir. Kuşakların tutum ve değerlerinin farklı olduğuna dair algı ve inanç, özellikle belirli bir grup araştırmacı, eğitimciler, yönetim danışmanları ve guruları tarafından gündemde tutulmaktadır. Oldukça yaygın olmaya başlayan bu inanca göre, çalışma yaşamında bulunan her bir kuşağın temel değerleri, iş ve örgüte yönelik tutumları farklılık göstermektedir. Söz konusu farklılıklar da çalışma ortamında önemli çatışma ve zorluklara neden olduğundan, kuşakların etkin olarak yönetimi için örgütlerin her kuşağın beklenti, arzu ve eğilimlerine uygun insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulama ve stratejiler tasarlaması gerektiği savunulmaktadır (Cogin, 2012). Örgütlerin, farklı kuşaklardaki işgörenleri nasıl yöneteceğine dair bilgisi, daha çok kuşakların iş değerlerinin farklı olduğunu savunan aktüel yayınların, sınırlı sayıdaki araştırmacının ve danışmanlık şirketlerinin söylemlerine dayanmaktadır.

Magazin ve popüler basının kuşaklara gösterdiği bu yoğun ilgi, kuşak yaklaşımının “bilim olmaktan ziyade bir popüler kültür konusu” olarak ele alındığı yönündeki eleştirileri de beraberinde getirmiştir (Gioncola, 2006:33). Westerman ve Yamamura (2007)'nin da belirttiği üzere, kuşakların farklılıklarının bilimsel olarak incelenmesi, yönetim araştırmaları için henüz tam olarak gelişmemiş bir alandır. Kuşakların farklılıkları konusunda yakın zamanda yayımlanan çalışmalarda, kuşak farklılıkları konusunda yapılan araştırma sonuçlarına ve bu konuda popüler basında yer alan söylemlere ciddi eleştiriler getirilmiştir (Örneğin, Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012; Costanza & Finkelstein, 2015; Giancola, 2006; Kowske, Rasch & Wiley, 2010; Macky, Gardner & Forsyth, 2008; Parry & Urwin 2010). Kuşak farklılıklarını destekleyen oldukça sınırlı görgül kanıt bulunması ve söz konusu farklılıkların geçek kaynağına ilişkin alternatif açıklamaların fazla olması (Costanza vd., 2012; Giancola, 2006; Pary & Urwin, 2010), kuşakların farklı tutum ve değerlere sahip olduğu iddiasının anekdot ve gözlemlere dayalı olması (Macky vd., 2008; Sullivan vd., 2009)

ve kuşak farklılıklarını konu alan görgül araştırmalarda tutarlı sonuçlar elde edilememiş olması (Benson & Brown, 2011) kuşak araştırmalarına getirilen temel eleştiriler olarak sıralanabilir. Dolayısıyla, Kuşak farklılıkları konusundaki bu çelişki ve ikilemeleri azaltmak için çalışma ortamında kuşakların iş ve örgüt ile ilgili tutumlarının, iş ahlakı ve bireysel değerlerinin farklı olup olmadığı konusunda daha fazla sistematik ve görgül araştırma ihtiyacı olduğu görülmektedir.

Diğer yandan, yönetim ve örgüt araştırmalarında kültürel göreceliğe dikkat çeken araştırmalarla birlikte (Hofstede, 1980; House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Triandis, 1995), Kuzey Amerika kaynaklı yönetim model ve kavramların farklı kültürel bağlamlar için geçerliliğinin sorgulanması hız kazanmıştır. Hem popüler yayınlarda hem de akademik yayınlarda işlenen kuşak sınıflandırması, büyük ölçüde Kuzey Amerika (ABD) iş ve toplumsal bağlamından esinlenerek ortaya atılmıştır. Ancak bu sınıflandırmanın diğer ülke ve bağlamlarda ne derece geçerli olduğu sorgulanmaya ve araştırılmaya değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuşakların oluşumunda yaşanan sosyal, tarihi, ekonomik ve siyasal olayların büyük etkisi bulunmaktadır. Her ülkenin bu konudaki deneyim ve yaşadıkları farklı olduğuna göre, Kuzey Amerika kaynaklı bu sınıflandırmanın, Türkiye bağlamı için geçerliliği kuşkulu olmaktadır. Kuşaklar üzerine kuzey Amerika (Örneğin, Strauss & Howe 1991, Twenge vd., 2010; Smola & Sutton 2002), Avustralya (Benson & Brown, 2011) ve Çin (Egri & Ralston, 2004) gibi ülkeleri kapsayan çeşitli görgül araştırmalar bulunmaktadır. Ancak bu araştırmaların tanımlandığı dönem itibarıyla, Türkiye bağlamında kuşakların tutum ve değerlerini ele alan sadece bir görgül araştırmaya (Özer vd., 2013) rastlanılmış olması, bu konuda daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğuna işaret etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, çoklu kuşak kuramından hareket ederek, çeşitli iş kollarında çalışan ve farklı kuşaklara mensup işgörenlerin, iş ve örgüte ilişkin temel tutumlarının (örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı), bireysel değerlerinin ve iş ahlakı değerlerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmektir. Bu çalışma ile ABD iş ve toplumsal bağlamından esinlenerek ortaya atılan kuşak sınıflandırmasının, Türkiye bağlamı için ne derece geçerli olup olmadığına dair ipuçları elde edilecektir. Kuşakların farklı tutum ve değerlere sahip olduğu varsayımı, daha çok popüler basının söylemlerine ve akademia dışındaki yayınlara dayandırılmaktadır. Kuşaklar konusunda Batı yazınında yapılan sınırlı sayıdaki sistematik ve görgül araştırmalarda ise tutarlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Bu araştırma ile kuşak farklılıkları

olgusuna ilişkin görgül kanıtlar elde edilmeye çalışılarak ilgili yazına katkı sağlanmaya çalışılacaktır. Buna ilave olarak bu araştırmının, başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere, örgüt ve yöneticilere kuşakların farklılıklarını anlayabilme, yönetebilme, motive edebilme ve kuşaklara özgü yönetim teknik ve uygulamaların geliştirilmelerine katkı sağlayacağı beklenmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Çoklu Kuşak Kuramı

Çoklu kuşak kuramı, ilk olarak Mannheim (1952) tarafından öne sürülmüş ancak asıl popülerliğini Inglehart (1977), Strauss ve Howe (1991)'un çalışmaları ile kazanmıştır. Kuşaklar aynı dönemin zorluk ve heyecanlarını birlikte tecrübe etmiş belirli yaş grubundaki kişilerdir. Kuşak; "hem belirli doğum yılları süresini hem de gelişim yıllarında sosyal ve tarihi dönüm noktası olayları paylaşan bir grup" olarak tanımlanmaktadır (Mannheim 1922/1924'den aktaran Cogin, 2012: 2270). Buna göre kuşak grupları, sosyal etkileşimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve belirli olgulara ve olaylara yönelik ortak bir bilinç, fikir, dünya görüşü ve deneyim geliştirmektedirler. Çoklu kuşak kuramı, farklı zaman ve devirlerde büyüyen ve büyüdüğü dönemin sosyal, tarihi, kültürel ve siyasi olaylardan etkilenen kuşakların farklı inanç, değer, tutum ve beklentilere sahip olduğu ve tüm bu farklılıkların da çalışma ortamındaki iş davranışları üzerinde etkili olduğu iddiasına dayanmaktadır (Glass, 2007; Inglehart, 1997). Bu savı destekleyen bazı görgül çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin savaş ve toplumsal açıdan bunalımlı dönemlerde yetişen bireylerin ekonomik belirlemcilik, rasyonalizm, materyalizm ve otoriteye saygılı olma gibi modern yaşama dair değerleri öğrendikleri; sosyo-ekonomik istikrarın bulunduğu dönemlerde büyüyen kuşakların ise eşitlikçilik, farklılıklara tolerans ve öz-paylaşım gibi post modern değerleri öğrendikleri ileri sürülmektedir (Egri & Ralston, 2004). Bireylerin ilerleyen yaşam evrelerine rağmen, ilk yıllarda tecrübe ettikleri olayların etkisiyle oluşturdukları bu baskın tutum ve davranışları devam ettirdikleri tezi, çoklu kuşak kuramı araştırmacıları tarafından savunulmaktadır (Inglehart, 1997; Smith & Clurman, 1997). Bu açıdan bakıldığında kuşaklar aslında toplumsal kültürün bir alt kültürüdür. Çalışma ortamında bu farklı alt kültürden gelen kuşakların, iş ve örgüte yönelik tutumları ve yönelimleri, kuşakları güdüleyen faktörler, iş davranışlarında etkili olan etmenler ve bireysel değer setlerinin anlaşılması, kuşakların etkili yönetimi ve geliştirilmesi için önem kazanmaktadır. Hem popüler medyada hem de akademiada her bir kuşağın iş ortamındaki

eğilimlerini farklılaştıran kuşaklara özgü birtakım özellik ve yönelimlerinin olduğu öne sürülmektedir (Hill, 2002; Jurkiewicz & Brown, 1998; Kopperschmidt, 2000; Martin, 2005).

Yazında kuşakların sınıflandırılmasında dikkate alınan yaş grupları konusunda bir fikir birliği olmadığı gözlenmektedir. İşgörenlerin doğum yılları esas alınarak daha çok ABD kökenli olan ve yazında en fazla kabul gören sınıflandırma şu şekildedir: İkinci Dünya Savaşı'ndan önce doğanlar, geleneksel kuşak (1925-1945) olarak nitelendirilmektedir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra doğanlar ile 1960'lı yılların ortasına kadar doğanlar Bebek Patlaması kuşağı (1945-1965) olarak adlandırmaktadır (Roberts & Manolis, 2000; O'Bannon 2001; Smola & Sutton 2002; Wallace, 2006). 1960'lı yılların ortası ile 1970'li yılların sonlarında doğanlar X kuşağı (1966-1979) olarak adlandırılmaktadır (Roberts & Manolis 2000; Smola & Sutton 2002; Wallace, 2006). 1980'li yılların başı ile 1990'lı yılların ortalarında doğanlar ise Y ya da Milenyum kuşağı (1980-1995) olarak adlandırılmaktadır (Cogin, 2012). Özellikle X ve Y Kuşağı olarak nitelendirilen kuşakların yaş aralığı konusunda yazında farklılıkların olduğu da göze çarpmaktadır. Y kuşağından sonra gelen ve 1990'lı yılların ortalarından sonra dünyaya gelen bireylere ise Z kuşağı veya yeni sessiz kuşak adı verilmektedir (Haeberle vd., 2009). Türkiye'deki iş yaşamında, gelenekçi kuşağa (1925-1945) mensup işgörenler, emekli ya da emeklilik aşamasındadır. Son kuşak olan Z kuşağı (1995'den sonra doğanlar) ise iş hayatına yeni başlamışlardır ya da başlamak üzerelerdir. Bu nedenle bu araştırma kapsamında, bebek patlaması kuşağı (1945-1965), X kuşağı (1966-1979) ve Y kuşağı (1980-1995) incelenecektir.

2.1.1. Bebek Patlaması kuşağı (1945-1965): Bir önceki kuşağın çocukları olan bu kuşak İkinci Dünya Savaşı sonrası doğum oranlarının artması nedeniyle bu adı almışlardır. Bu kuşak işkolik, çok çalışan, pragmatist, özverili ve örgütün menfaatlerini kendi menfaatleri üzerinde tutan itaatkâr bir kuşak olarak bilinmektedir (Haeberle vd., 2009; Smola & Sutton, 2002). Uzun saatler boyunca çok çalışmak, iyimserlik, idealist olmak, rekabetçilik, yüksek başarı duygusu ve otoriteye bağlılık öne çıkan özellikleridir (Wallace, 2006). Yüz yüze etkileşim ve geleneksel iletişime yatkın olan bu kuşak (Reynolds vd., 2008) özellikle ömür boyu istihdam ve şirkete bağlılıkları temel özellikleridir (Elsdon & Lyer 1999).

2.1.2. X Kuşağı (1966-1979): Bebek Patlaması kuşağından sonra gelen X kuşağının temel güdüsünün, yaşamak için çalışmak anlayışı olduğu ileri sürülmektedir. Bir önceki kuşağa kıyasla iş

değerleri daha zayıftır ve daha bireycidirler (Twenge, 2010). Otoriteyi sorgulama, iş-yaşam dengesini kurma, iş ortamında esneklik ve otonomiye tercih etme, değişime ayak uydurma bu kuşağın temel özellikleridir (Smola & Sutton, 2002; Reynolds vd., 2008). Bu kuşak, statü ve para yerine daha çok işyerinde otonomi, serbest zaman ve esneklik gibi maddi olmayan özendiricilerle motive olmaktadır (Lancaster & Stillman, 2005; Twenge, 2010). Teknolojik gelişmelerin büyük bir kısmı bu dönemlerde ortaya çıkmaya başladığından bilgisayar kullanmaya başlayan ilk kuşak olmuştur. Gereksiz toplantılardan hoşlanmayan bu kuşak amirleriyle doğrudan etkileşim kurmayı tercih etmektedir (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Martin, 2005). Bir önceki kuşağa kıyasla iş ahlakı değerleri daha düşüktür ve biçimsel olmayan iş ikliminden hoşlanmaktadır (Twenge, 2010).

2.1.3. Y Kuşağı (1980–1995): İş hayatındaki en genç kuşak olan bu kuşak, işine eğlenceyi katmayı seven, internet ve teknoloji bağımlısı, iyimser, takım halinde çalışmaktan hoşlanan bireylerdir (Sessa, Kabacoff, Deal & Brown, 2007). Y kuşağı; eğitim seviyesi yüksek, yeni teknoloji kullanımına yatkın ve aynı anda birçok şeyi yapabilen kuşak olarak bilinmektedir. İş değiştirme alışkanlıkları fazla olan bu kuşak, adeta “yaşamak için çalışma”yı benimsemişlerdir. İş yaşamında teknolojik becerileri daha kolaylıkla elde edebilen bu kuşak (Crumpacker & Crumpacker, 2007), narsist (Twenge vd., 2010), otoriteyi reddeden, eski kuşaklar gibi uzun saatler çalışmaya istekli olmayan ve sürekli “neden” sorusunu soran (Chester, 2003) kuşak olarak bilinmektedir. Bu kuşağa mensup işgörenler, kariyer ve mesleki gelişimlerini kendi kendilerine planlama eğilimindedirler (Westerman & Yamamura, 2007).

2.2. Çoklu Kuşak Çalışmalarının Eleştirisi

Kuşakların farklılıkları konusunda yakın zamanda yayımlanan kuramsal (Costanza & Finkelstein, 2015; Giancola, 2006; Macky vd., 2008; Parry & Urwin 2010), görgül makaleler (Costanza vd., 2012; Kowske vd., 2010) ve bazı dergilerin yayımladıkları özel sayılar (Örneğin, *Journal of Managerial Psychology*, 2008; *Journal of Business and Psychology*, 2010; *Perspectives on Psychological Science*, 2010) ile birlikte, kuşak farklılıkları konusunda yapılan araştırma sonuçlarına ve bu konuda popüler basında yer alan söylemlere ciddi eleştiriler getirilmiştir. Kuşakların tutum ve değerlerinin farklı olduğuna yönelik yayınların genellikle hakemli bilimsel dergiler yerine, popüler basında yer alan yayınlara dayanması bu eleştirilerin çok da yersiz olmadığına işaret etmektedir.

Bunlardan birincisi, aslında kuşakların tutum ve değerlerinde meydana gelen bu farklılığın yaşam evrelerinden (çocukluk, gençlik, yetişkinlik, yaşlılık vb.) kaynaklandığıdır (Appelbaum, vd., 2005; Johnson & Lopes, 2008). Gerçekte, kuşak araştırmalarında temel sorun “kuşak” terimi ile ilişkili olan üç önemli değişkenin etkilerinin ayrıştırılma(ma)mış olmasından kaynaklanmaktadır. Bunlar; yaş (bireyin olgunlaşmasından veya hayat evrelerindeki değişikliklerden kaynaklanan farklılaşmalar, tarihsel dönem (belirli dönemlerde yaşanan olaylardan kaynaklanan farklılıklar) ve kohort (benzer sıkıntıları ve deneyimleri yaşamış kişilerin oluşturduğu topluluklardan kaynaklanan farklılıklar) değişkenleridir (Costanza & Finkelstein, 2015). Bireylerin yaşlandıkça daha fazla toplulukçu ve tutucu (muhafazakâr) olduğu, buna karşın değişime açıklığa ve bireyciliğe daha az eğilimli olduğu bilinmektedir (Erikson, 1997; Smith & Schwartz, 1997). Bireylerin hayat evrelerindeki bu değişimle birlikte iş ve çalışma yaşamındaki beklenti ve ihtiyaçlarının değişiklik gösterebileceği beklenebilir.

Kuşak araştırmalarında, kuşak değişkeni genellikle doğum yılları baz alınarak oluşturulduğundan bu üç değişkenin etkilerini kontrol etmek güçleşmektedir (Smola & Sutton, 2002). Buna ilave olarak kuşak araştırmalarında genellikle kesitsel araştırma tasarımının kullanılmış olması, söz konusu değişkenlerin kontrol altına alınmasını zorlaştırmaktadır. Sınıflar arası hiyerarşik doğrusal modelleme gibi yöntemleri kullanarak yapılan sınırlı sayıdaki araştırmalarda; yaş, tarihsel dönem ve kohort değişkenleri kontrol altına alınarak kuşak farklılıkları incelenmiştir (Badger, Costanza, Blacksmith & Severt; 2014; Kowske vd., 2010). Ancak bu araştırmalarda bağımlı değişkenlerdeki değişimin doğrudan kuşaklar farklılıklarından kaynaklandığını yönünde güçlü görgül kanıtlar elde edilememiştir. Benze şekilde, yakın zamanda yapılan bir meta analiz çalışmasında, iş tutumlarının kuşaklara göre farklılaştığına dair kanıtların oldukça zayıf olduğu ve farklılıkların iddia edildiği kadar sistematik olmadığı tespit edilmiştir (Costanza vd., 2012).

İkinci bir eleştiri ve yine bu çalışmanın temel motivasyon kaynağı olan husus, kuşakların tutum ve değerlerine dair farklılık bulunduğu dair tespit ve yaklaşımların büyük bir kısmı, popüler medya kaynaklı veya gözlemlere, anekdotlara dayalı olmasıdır. Kuşakların farklılıklarına ilişkin sistematik ve görgül kanıtların zayıf olmasına ve belirli yıllarda doğmuş olmanın ortak değer ve tutumlara sahip olacağı savının altında sağlam bir kuramsal temel bulunmamasına rağmen, bazı araştırmacıların, danışmanlık endüstrisinin ve popüler basının kuşaklar arasında farklılık olduğu

yönündeki bu algılarının temel kaynağı kalıplaşmış yargılar olabilir mi? Örneğin sessiz kuşağa mensup olan işgörenler (1945 yılından önce doğanlar), muhafazakâr ve disiplinli olarak kabul edilmektedir (Strauss & Howe, 1991). Büyük Buhran Dönemi'nin bu kuşağa kanaatkârlık ve sıkı çalışma gibi değerleri aşıladığı iddia edilmektedir. Bu mantıklı bir çıkarım olmakla birlikte, aynı dönemde yetişmiş olan tüm kişilerin kanaatkâr ve tutumlu olacağı anlamına gelmez. Bu dönemde yaşamış olmasına rağmen, maddi varlığı yerinde olan ve bunu harcama eğiliminde olan bazı kişilerin tutumlu olacağını söylemek zordur. Bebek Patlaması kuşağına atfedilen kalıp yargı ise bu kuşağın, işkolik, pragmatist ve zamana riayet eden bireyler olmalarıdır (Haerberle vd., 2009; Smola & Sutton, 2002; Bu kuşağın, ABD'deki insan hakları hareketleri ve Kennedy suikastı gibi olaylardan etkilenerek (Strauss & Howe, 1991) ortak değer ve tutumlara sahip olduğu iddia edilmekte, ancak bu duruma mantıksal bir açıklama getirilememektedir. Zira Giancola (2006)'nın da belirttiği gibi aynı gelişim evresinde bulunan tüm bireylerin, kültürel ve tarihi olayları aynı şekilde tecrübe edeceğini iddia etmek tartışmalıdır.

Benzer şekilde, yaygın olan başka bir kalıp yargıya göre, Milenyum ya da Y kuşağı olarak adlandırılan kuşak narsist, tembel, sinik ve sosyal medyaya bağımlı bireyler olarak tanımlanmaktadır (Twenge vd., 2010). Y kuşağının bu özelliklerinin altında yatan mantık ise "Helikopter ebeveyn"ler tarafından yetiştirilmiş olmaları olarak zikredilmektedir. Bu kuşağın yetiştirilme biçiminin (aşırı korumacı çevrede büyümeleri ve her sorunlarının ebeveyn tarafından çözülmesi), onları narsist ve bencil yaptığı iddia edilmektedir. Bu iddia mantıklı olmakla birlikte, henüz görgül olarak test edilmemiş bir iddiadır. Ayrıca, tüm toplum kesimlerinin çocuklarını bu şekilde yetiştirdiğini söylemek yanlış olacaktır. Sosyal medyaya bağımlı olmaları ise zaten günümüzdeki teknoloji ve iletişim sisteminde yaşanan gelişmelerin bir sonucu olarak görülmelidir. Kaldı ki akıllı cep telefonu ve buna benzer teknolojiyi yoğun olarak kullanan sadece Y kuşağı mensupları da değildir.

Sağlam kuramsal temel ve güçlü görgül kanıtlar olmamasına rağmen, kuşakların işle ilgili tutum, değer ve davranışlarına sahip olduğu algısı, neden bu kadar ilgi görmektedir? Sosyal psikolojideki kalıp yargıların günlük etkileşimlerdeki rolü, bu konuda yararlı bir bakış açısı sunmaktadır. Buna göre, gittikçe karmaşıklaşan iş hayatında, hızlı hüküm vermek için yararlandığımız kalıp yargılar, âdete bilişsel kısa yollar gibi işlev görür ve bize hüküm vermek için zaman kazandırır (Bakınız, Bodenhausen & Hugenberg, 2009; Fiske, 2010). Yaş, oldukça

belirgin ve görünen bir özellik olduğundan, günlük etkileşimlerde bireylerin yaşından hareket ederek onları çeşitli kategorilere koyma eğilimi vardır. Örneğin bir öğretim üyesi ya da bir yöneticinin odasına, yirmili yaşlarda genç bir araştırma görevlisi ya da çalışan geldiğinde, popüler medya ya da yakın çevremizden "Y kuşağı" ya da "milenyum gençliği"nin özellikleri ile ilgili kulağımıza gelen kalıp yargılar (kısa yol) hemen zihnimize canlanacaktır. Yöneticiler için bu kalıp yargılar, işgörenlerle ilgili yaşadıkları sorunların çözümünde basit ve pratik çözümler sunduğu için çok daha değerli ve kullanışlı (Y kuşağına A şeklinde davran, X Kuşağına B şeklinde davran vb.) olarak algılanır. Diğer yandan, kalıp yargıları yıkmak zordur. Zira bireyler, bir grup ya da kişi hakkında, kalıp yargılar ile tutarlı olan bilgileri daha kolay farkına varma, akılda tutma ve hatırlama eğilimindedir (Queller & Smith, 2002). Netice itibarıyla, kuşaklarla ilgili kalıp yargıların, yönetici ve örgütlere sağladıkları kısa yol ve basit çözümlerden dolayı ilgi gördüğünü, hatta âdete bir yönetim stratejisi olarak sunulduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kuşaklar farklılıklarına ilişkin kalıp yargıların yayılımı, özellikle popüler medya, bazı yönetim guruları ve danışmanlık şirketlerinin katkıları ile artmaktadır. Örneğin *Time Dergisi*'nin yakın zamandaki bir sayısında, "eğer örgütler Milenyum kuşağını elde tutmak istiyorlarsa her iki yılda bir onları terfi ettirmelidirler" (Stein & Sanburn, 2013) tavsiyesi yer almaktadır.

Üçüncü eleştiri ve bu çalışma ile de esas üzerinde durulacak husus, büyük ölçüde ABD kökenli olan çoklu kuşak sınıflandırmasının diğer ülke ve toplumlar için ne derece geçerli olabileceğidir. Zira kuşak sınıflandırması, ABD'de yaşanan tarihsel, sosyal ve ekonomik olayların kuşakların tutum ve davranışlarını farklılaştığı üzerine temellendirilmiştir (Costanza & Finkelstein, 2015). Ancak ABD'de yaşanan birtakım sosyal ve tarihsel olayların farklı ülkede yaşayan bireyleri ne ölçüde etkileyebileceği tartışmalıdır. Bu nedenle, ABD kökenli kuşak sınıflandırmasını, kültürel adaptasyona tabi tutmaksızın, tamamen etik bir anlayışla tüm kültür ve toplumlara teşmil etmek hatalı olabilecektir. Kuşakların farklılıkları varsayımı ABD'de geçerli olsa bile, aynı ölçüm aracıyla farklı toplumsal kültür özellikleri taşıyan örneklem üzerinde yapılacak kültürler arası görgül çalışmalar ile kuşakların tutum ve eğilimlerinin farklı olduğuna dair savların test edilmesi gerekmektedir.

2.3. İş ve Örgüte İlişkin Tutumlar ve Kuşaklar

Yönetim ve örgüt yazınında, çalışanların iş ve örgüte ilişkin tutumları kapsamında üzerinde en çok durulan tutumlar; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve

örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olduğundan bu çalışmada kuşakların işe ve örgüte ilişkin tutumları bu üç değişken çerçevesinde ele alınacaktır. İş tatmini, “bireyin işini değerlendirmesi sonucunda hoşuna giden veya olumlu olarak gördüğü duygusal durumdur” (Locke, 1976: 1304). İş tatmini, işgörenin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumu olarak ifade edildiğinde (Gürbüz, 2008), işe karşı olumlu ruh hali iş tatminini; işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır (Erdoğan, 1999). İş tatmini, çalışanların motivasyon ve performansı, işyeri devamsızlığı, işgören devri ve ÖVD ile olan anlamlı ilişkisi nedeniyle, alanda çalışan akademisyenlerin ve uygulamacıların ilgilerini çekmeye devam etmektedir (Gürbüz, 2011).

Örgütsel bağlılık, “çalışanın örgüt ile psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda örgütte kalma yolunda duyduğu arzu” olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2006: 58). Yazında en çok kabul gören Meyer ve Allen (1997)’in üç boyutlu modeli kapsamında örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, bireylerin istedikleri için örgütte kaldığını; devamlılık bağlılığı, bireylerin ihtiyacı olduğu için örgütte kaldığını ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise bireylerin kendilerine kurumun misyon ve değerleri, minnet borcu ile ilgili bir görev biçmesinden dolayı örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kaldığını ifade etmektedir (Gürbüz & Bekmezci, 2012). Yapılan araştırmalarda (Meyer vd., 2002) bireysel (stres, iş-aile çatışması vb.) ve örgütsel (performans, örgütsel vatandaşlık davranışı vb.) değişkenlerle en güçlü ilişki içinde olan bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada örgütsel bağlılığın sadece duygusal bağlılık boyutu ele alınacaktır.

İş ve örgüte ilişkin tutumlar bağlamında ele alınacak ÖVD ise “bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışları göstermesi olarak tanımlanmaktadır” (Organ, 1988: 4). ÖVD, iş performansı, verimlilik, düşük iş gücü devri gibi değişkenlerle olan olumlu yönde ilişkisi nedeniyle son yıllarda üzerinde oldukça çalışma yapılan konulardan birisi olmuştur (Gürbüz, 2006, 2007, 2008, 2009). Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarında, kendisine verilen rutin görevlerin üstünde, fazladan davranışı sergileyen çalışanlara ihtiyacı vardır. Özellikle, günümüzün dinamik çalışma ortamında, takım hâlinde ve esnek çalışma biçimi önem kazanmıştır. Bu nedenle, takım üyelerine yardımcı olan, ekstra görevlere gönüllü

olarak talip olan, gereksiz çatışmalardan kaçınan, örgütün kurallarına ve birlik ruhuna uyan, çalışma ortamında meydana gelen geçici sıkıntılardan dolayı sorun üretmeyen, işleri kolaylaştıran örgütsel vatandaşlara sahip olmak, örgütlere insan kaynağı açısından önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir.

İş ve örgüte yönelik tutumların (iş tatmini, bağlılık ve ÖVD), kuşaklara göre farklılaşacağı varsayımının temeli çoklu kuşak kuramına dayandırılmaktadır. Buna göre, bireylerin geçirdikleri deneyimler ve önemli yaşam olaylarının, gelecekteki değer ve tutumları üzerinde güçlü etkisi bulunmaktadır (Mannheim 1952; McMullin vd., 2007). Daha önce yapılan bazı araştırmalar tutarlı olmamakla birlikte, iş ve örgüte ilişkin tutumların kuşak gruplarına göre farklılıklar gösterdiğine işaret etmektedir. Daboval (1998) tarafından yapılan çalışmada, bebek patlaması kuşağının X kuşağına kıyasla, örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Oldukça yakın bir zamanda Benson ve Brown (2011)’un yaptığı araştırmada ise bebek patlaması kuşağının, X kuşağına kıyasla işlerinden daha tatminkâr oldukları bulgulanmıştır. Yu ve Miller (2005)’in Tayvan’da üretim işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada, X kuşağının bir önceki kuşağa göre iş tatminine daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Jorgensen (2003) ise Avusturalya’da savunma sektöründe çalışan işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada X kuşağının işlerinden tatmin duymadıkları takdirde, örgütten ayrılma oranlarının Bebek Patlaması kuşağına göre daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Smola ve Sutton (2002) ise X kuşağının, bir önceki kuşağa kıyasla örgütlerine daha az sadakat duyduklarını ve daha ben merkezli olduklarını raporlamıştır. Ferres ve arkadaşları (2003) ise X kuşağı ile bebek patlaması kuşağının duygusal bağlılıkları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığını, ancak X kuşağının devam bağlılıklarının düşük olduğunu saptamıştır. Wallace (2006)’ın yaptığı çalışmada, istatistikî açıdan anlamlı düzeyde olmamakla birlikte yine bebek patlaması kuşağının X kuşağına nazaran işe bağlılık düzeylerin daha fazla olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan küçük örneklem üzerinde yapılmış bir çalışma olmakla birlikte Appelbaum ve arkadaşlarının (2005) yaptığı çalışmada bebek patlaması kuşağının % 81,4’ünün, X kuşağının ise % 69,8’ unun işlerinden tatmin duydukları bulunmuştur. Lub ve arkadaşlarının (2012) Hollanda’da 359 otel çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada, Y kuşağının X kuşağına kıyasla bağlılık düzeylerinin düşük olduğu bulgulanmıştır. Buna karşın Cennamo ve Gardner ise (2008) yaptıkları araştırmada kuşaklar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Costanza ve ark. (2012)’nin yaptıkları meta analiz

neticesinde ise yaşlı kuşakların genç kuşaklara kıyasla iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının, etki büyüklüğü düşük olmakla birlikte daha yüksek olduğu bulunmuştur. Özer ve arkadaşlarının (2013) Türkiye'deki kuşaklar üzerinde yaptıkları araştırmada, X kuşağının sadakat duygusu en zayıf kuşak olduğu bulunmuştur.

Kuşak gruplarının sergiledikleri ÖVD düzeyine ilişkin oldukça sınırlı çalışma bulunmaktadır. Yaşlı kuşakların (Bebek Patlaması ve X kuşağı), genç kuşaklara kıyasla (Y ve Z kuşağı) çalışma ortamında sosyal mübadeleye daha fazla önem verdikleri ve genç kuşağın çalıştıkları örgütün kendilerine sundukları kaynaklardan daha çok kişiler arası sosyal bağların ve akranlar arasındaki karşılıklı ilişkileri geliştirmeye daha meyilli oldukları (Benson ve Brown, 2011; Wallace, 2006) göz önüne alındığında, yaşlı kuşakların daha fazla örgütsel vatandaş olacakları beklenebilir. Nitekim Raineri ve arkadaşlarının Morin (2012), 704 Kanadalı kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, bebek patlaması kuşağının X kuşağına kıyasla daha yüksek ÖVD sergiledikleri bulunmuştur. Daha önce yapılan ve yukarıda verilen görgül araştırma bulgularından hareket ederek yaşlı kuşakların genç kuşaklara kıyasla iş ve örgüte ilişkin daha olumlu tutumlara sahip olacağı beklenmektedir. Bu nedenle şu hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Bebek Patlaması kuşağının, X ve Y kuşaklarına göre iş tatminleri (H1a), duygusal bağlılıkları (H1b) ve ÖVD düzeyleri (H1c) daha yüksektir.

Hipotez 2: X kuşağının, Y kuşağına göre iş tatminleri (H2a), duygusal bağlılıkları (H2b) ve ÖVD düzeyleri (H2c) daha yüksektir.

2.4. İş Ahlakı Değerleri ve Kuşaklar

Temelleri Max Weber tarafından 1904 yılında yayımlanan "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhunu" adlı kitap ile atılan iş ahlakı kavramı, günümüzde hâlâ kabul gören tezlerden birisidir. Weber'e göre Protestanları diğerlerinden ayıran en önemli değerler; öz disiplin, çok çalışma, zamanın verimli kullanımı, mesleki dürüstlük, kazancın tekrar yatırıma dönüştürülmesi ve güçlü inanç olarak sıralanabilir (Jones, 1997). Protestan iş ahlakı tezinin iddiasına göre, çalışmak hayattaki pek çok şeyden daha önemlidir. Protestanlar çalışmayı bir ibadet çeşidi sayarlar ve zevklerinin peşine düşmektense çalışmayı ön planda tutarlar (Williams & Sandler, 1995). Başlangıçta Protestan iş ahlakı olarak ileri sürülen bu değerlerin, daha sonra yapılan çalışmalarla aslında benzer anlayışların başka inanışlarda ve kültürlerde çok önceden beri

var olduğu iddia edilmiştir (Baguma & Furnham, 1993). Günümüzde Protestan iş ahlakının çalışmaya attığı önem sadece Protestan inancı için geçerli değildir. Hatta özellikle tam gelişmemiş fakir toplumlarda kişinin hayatının garantisi olarak görülen çalışmaya verilen değer günümüz Protestan toplumlarından daha da öndedir denilebilir. Norris ve Inglehart (2004)'ın, 1981-2000 yılları arasında yaptığı çalışmada, günümüzde Müslümanların çalışmaya diğer dinlere mensup olan toplumlardan daha fazla değer verdiği ortaya çıkmıştır. Arslan'ın (2001) çalışmasında da bu bulgular, Müslüman Türk yöneticiler açısından da desteklenmiştir.

İş ahlakı değerleri çalışma ortamında işgörenlerin çeşitli tutum ve davranışlarını şekillendirdiği bilinmektedir. Örneğin, iş ahlakı değerleri yüksek olan işgörenlerin işin manevi yönüne daha fazla önem verdikleri, dışsal özendiriciler (fazladan ücret vb.) olmaksızın fazla çalışmaya meyilli oldukları tespit edilmiştir (Furnham, 1990). Bu araştırmada iş ahlakı değişkeni, Blau ve Ryan (1997)'ın, Weber (1958) ile Furnham (1990)'ın çalışmalarını temel alarak önerdikleri model çerçevesinde ele alınmıştır. Bu kapsamda iş ahlakı; "çok çalışma", "boşa zaman geçirmeme (non-leisure)", "bağımsızlık (independent)", "hazdan kaçınma (asceticism)" boyutları altında değerlendirilecektir.

Kuşaklarla ilgili olarak, özellikle son yıllarda genç kuşakların iş ahlakı değerlerinde, yaşlı kuşaklara nazaran aşınmalar ve bozulmalar olduğuna dair özellikle popüler basında yaygın bir inanış vardır. Ancak bu konuda yapılan sınırlı sayıda araştırılarda, farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin Aldag ve Brief (1975) ile Goodale (1973) yaşlı çalışanların iş ahlakı değerlerinin daha yüksek olduğunu tespit ederken; Buchholz (1978) genç kuşağın iş ahlakı değerlerinin daha yüksek olduğunu iddia etmiştir. Smola ve Sutton (2002), X kuşağının, Bebek Patlaması kuşağına göre daha hızlı terfi etmek arzusunda olduklarını ve çalışmayı yaşamlarının önemli bir parçası olarak görmediklerini raporlamıştır. X kuşağının özellikle bireysel menfaatlerini artırmak için çok çalışmaya meyilli olduklarını öne süren araştırmacılar, Y kuşağının iş ahlakı değerlerinde önemli aşınmalar olduğunu tespit etmişlerdir. Twenge ve arkadaşları (2010) ise Y kuşağının "boş zaman ayırma" puanlarının önceki kuşaklara kıyasla yüksek olduğunu, özellikle Y kuşağının ve X kuşağının dışsal ödüllere (para, statü vb.) daha çok önem verdiklerini ortaya koymuşlardır. Bu konuda oldukça yakın zamanda yapılan bir çalışmada (Cogin, 2012) ise gelenekçi ve Bebek Patlaması kuşaklarının "çok çalışma puanlarının" genç kuşaklara kıyasla daha yüksek olduğu, X kuşağında özellikle "zevke düşkünlük", Y kuşağında "boş zaman ayırma" öne çıkan iş ahlakı değerleri olarak

ortaya çıkmıştır. Özer ve arkadaşlarının (2013) Türkiye'deki kuşaklar üzerinde yaptıkları araştırmada, Bebek Patlaması kuşağının, çalışkanlık ve sorumluluk değerlerinde kendisinden sonra gelen kuşaklardan daha önde oldukları tespit edilmiştir. Aynı araştırmada, Y kuşağı üyelerinin gösterişe kendisinden önce gelen kuşaklardan daha çok değer verdikleri bulunmuştur.

Kuşakların iş ahlakı değerlerine ilişkin araştırma sonuçları arasında tam bir mutabakat olmamakla birlikte yaygın olan görüş genç kuşaklar arasında iş ahlakı değerlerinde aşınmalar ve bozulmalar olduğu yönündedir. Bu nedenle şu hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 3: Bebek Patlaması kuşağının, “çok çalışma”(H3a), “boşa zaman geçirmeme” (H3b), “bağımsızlık” (H3c) ve “hazdan uzak durma” (H3d) boyutlarına yönelik iş ahlakı puanları, X ve Y kuşağına kıyasla, daha yüksektir.

Hipotez 4: X kuşağının, “çok çalışma”(H4a), “boşa zaman geçirmeme” (H4b), “bağımsızlık” (H4c) ve “hazdan uzak durma” (H4d) boyutlarına yönelik iş ahlakı puanları, Y kuşağına kıyasla daha yüksektir.

2.5. Bireysel Değerler ve Kuşaklar

Bireysel değerler, kuşak araştırmaları kapsamında çalışılan bir başka konudur. Bireysel değerler, insanın yaşamında neyin önemli olduğunu belirtmektedir. Schwartz'a (1994:21) göre değerler “kişiyi ve diğer sosyal varlıkların yaşamlarına kılavuzluk yapan, önem düzeyleri değişebilen, durumlar üstü, arzu edilen amaçlardır”. Schwartz (1994, 1997), 44 ülke ve 97 ayrı örneklemeden elde edilen verilerden hareket ederek dört ana boyut altında toplanan 10 ayrı evrensel değer önermiştir: Değişime açıklık (öz yönelim, uyarım), muhafazakârlık (uyma, güvenlik, geleneksellik), öz-genişletim (başarı, hazcılık, güç) ve öz-aşkınlık (iyilikseverlik, evrensellik) (Schwartz 1994, 1997). Kuşaklar ve bireysel değerler konusunda oldukça sınırlı araştırma bulunduğundan bu araştırmada Schwartz (1992)'in öne sürdüğü; geleneksellik (İnanç ve geleneksel kültürün sağladığı düşünce ve gelenekleri kabul etmek, geleneklere saygı, din ve inançlara bağlılık), uyma (Normlara uymak, çevreyi korumak, doğayla bütünlük olmak ve güzelliklerle dolu bir dünyaya sahip olmak), güvenlik (Kişinin kendi varlığının, ilişkilerinin ve toplumun devamı, uyumu ve güvenliği), hazcılık (Kişinin duygusal tatmini, zevk, hislere ait memnuniyeti) ve güç (İnsanlar ve kaynaklar üzerinde hâkimiyet ya da sosyal statü, itibar ve kontrol) olmak üzere beş değer boyutu araştırma kapsamına alınmıştır.

Yaşam evresi kuramı insanlar yaşlandıkça daha

toplulukçu, muhafazakâr ve gelenekselci olduğunu önerse de (Erikson 1997, Stevens-Long 1990), bu konuda yapılan boylamsal araştırmalar, değerlerin insan yaşamı boyunca büyük ölçüde sabit kaldığına işaret etmiştir (Inglehart 1997, Lubinski vd., 1996, Meglino & Ravlin 1998). Egri ve Ralston (2004)'ın yaptıkları araştırmada, Bebek Patlaması kuşağının muhafazakârlık (uyma, güvenlik ve güç) değerlerinin, X kuşağına kıyasla daha yüksek olduğu, X kuşağının ise öz- genişletim (başarı, hazcılık ve güç) değerlerinin Y kuşağına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özer ve arkadaşlarının (2013) Türkiye'deki kuşaklar üzerinde yaptıkları araştırmada, aile bağları ve gelenekçilik değerlerinin genç kuşaklarda zayıfladığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle şu hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 5: Bebek Patlaması kuşağı, muhafazakâr değerlere (uyma, güvenlik ve geleneksellik), X ve Y kuşaklarına kıyasla daha fazla önem verirler.

Hipotez 6: X kuşağı, muhafazakâr değerlere, Y kuşağına kıyasla daha fazla önem verirler.

Hipotez 7: Y kuşağı, öz-genişletim değerlerine (hazcılık ve güç), bebek patlaması ve X kuşağına kıyasla daha fazla önem verirler.

Hipotez 8: X kuşağı, öz-genişletim değerlerine, bebek patlaması kuşağına kıyasla daha fazla önem verirler.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Bu çalışmanın araştırma evrenini, Ankara ilinde, yedi farklı iş kolunda (bilişim/elektronik, eğitim [öğretmenler ve eğitim elemanları], sağlık [doktorlar, hemşireler], hazır gıda, veri hazırlama ve kontrol işleri, tekstil ve güvenlik hizmetleri) istihdam edilen işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma evrenin kesin sayısı bilinmemektedir. Kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle her bir kolunda en az 100 deneye ulaşılması hedeflenerek anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Söz konusu iş kollarında istihdam edilen deneklerden veri toplamak için bir yüksek öğrenim kurumunda yüksek lisans eğitimi alan ve söz konusu iş kollarında sosyal bağlantıları bulunan öğrencilerden yardım alınmıştır. Bu kapsamda yaklaşık 1200 anket formu deneklere ulaştırılmıştır. Dağıtılan anketlerden 780 adedi geri dönmüştür. Geri dönüşüm oranı % 65'tir. Toplanan anket formları üzerinde yapılan kontroller neticesinde, ciddiyetten uzak doldurulduğu ve çok fazla eksik cevap ihtiva ettiği anlaşılan 39 anket

formunun değerlendirmeye dışında tutulmasına karar verilmiştir. Analizler, 731 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Gürbüz ve Şahin (2015:128)'e göre, 665 kişilik bir örneklemin oldukça büyük bir evreni % 99 güvenilirlik sınırları dâhilinde temsil etme potansiyeli bulunmaktadır. Buna göre örnekleminin, araştırma evrenini temsil kabiliyeti olduğu söylenebilir.

Araştırmaya dâhil edilen işgörenlerin; % 42,3'ü (n=302) kadın ve % 58,7'si (n=429) erkektir. Deneklerin ortalama yaşı 36,59'dur (SS= 10,5). Deneklerin; % 64,7'si (n=473) evli, % 33,9'u (n=248) bekârdır. Araştırmaya dâhil edilen katılımcıların % 15,9'u (n=116) lise ve altı, % 60,9'u (n=445) lisans, % 23,3 ü (n=170) lisansüstü eğitim mezunudur. Deneklerin ortalama iş deneyimleri 13,99 (SS= 10,1)'dur. Katılımcıların % 17,2'si (n=126) Bebek Patlaması kuşağına (1945-1965), % 33,4'ü (n=244) X kuşağına (1966-1979) ve % 49,4'ü (n=361) ise Y kuşağına (1980-1995) mensuptur.

3.2. Veri Toplama Araçları ve Değişkenler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde, cevaplayıcı profili hakkında bilgi elde etmek amacıyla oluşturulan demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri ile ilgili ölçekler yer almaktadır. Ölçekler, 5'li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde tasarlanmış olup, yüksek puanlar belirtilen tutumların yüksek olduğuna işaret etmektedir.

3.2.1. Bağımsız değişken:

Kuşaklar: Yukarıda ifade edildiği üzere, ilgili yazında kuşakların sınıflandırılmasında dikkate alınan doğum yılları konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Örneğin bebek patlaması kuşağının başlangıcı olarak 1945 ile 1946 yılları, bitişi olarak da 1960 ile 1964 yılları arasındaki tarihler esas alınabilmektedir. Benzer şekilde diğer kuşakların sınıflandırılmasında da araştırmacılar arasında fikir ayrılığı olduğu gözlemlenmektedir (Adams 1998; Jurkiewicz & Brown 1998; Karp, Sirias & Arnold 1999; Kupperschmidt 2000; Scott 2000; O'Bannon 2001; Cogan, 2012). Bu araştırmada kuşak grupları, deneklerin doğum yılları dikkate alınarak ilgili yazındaki sınıflandırmaya uyumlu olarak şu şekilde yapılmıştır: Bebek Patlaması kuşağı (1945–1965), X kuşağı (1966–1979) ve Y kuşağı (1980-1995).

3.2.2. Bağımlı değişkenler:

3.2.2.1. *İş tatmini ölçeği:* Kuşakların iş tatminlerini ölçmek amacıyla Brayfield ve Rothe (1951)'un geliştirdikleri iş tatmin indeksinden Türkçe'ye uyarlanan dört madde ile ölçülmüştür. Örnek madde: “Şimdilik işimin beni tatmin ettiğini söyleyebilirim”. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,84 olarak tespit edilmiştir.

3.2.2.2. *Duygusal bağlılık ölçeği:* Katılımcıların örgütlerine yönelik duygusal bağlılıkları, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Wasti tarafından (2000) Türkçe'ye uyarlanan beş maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Ölçekte iki madde olumsuz olarak sorulduğundan ters kodlanmıştır. Örnek madde: “Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette/kurumda geçirmek beni çok mutlu eder”. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,80 olarak tespit edilmiştir.

3.2.2.3. *Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği:* Katılımcıların ÖVD'leri Smith, Organ ve Near (1983)'dan uyarlanan altı madde ile ölçülmüştür. Örnek madde: “Yaptığım işlerde beklentilerin ötesinde çalışırım”. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,69 olarak tespit edilmiştir.

3.2.2.4. *Protestan iş ahlakı ölçeği:* Kuşakların iş ahlakı değerlerinin ölçülmesinde, Blau ve Ryan (1997) tarafından geliştirilen 12 maddelik dört boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçekte iş ahlakının her bir boyutuna yönelik üçer madde bulunmaktadır. Ölçekte, “Çok çalışma” (Örnek madde: “Çok çalışmak kişiyi daha iyi bir insan yapar”), “boşa zaman geçirmeme” (Örnek madde: İnsanlar dinlenmeye daha çok zaman ayırmalıdır), “bağımsızlık” (Örnek madde: “Kişi mümkün olduğunca diğer insanlardan bağımsız yaşamalıdır”), “hazdan kaçınma” (Sahip olduklarını yanında götüremezsin; o halde tadını çıkar) boyutlarına yönelik maddeler yer almaktadır. Ölçeğin, Türkçe'ye uyarlaması araştırmacı tarafında, ölçeklerin kültürlerarası kullanılmasında Brislin (1986) tarafından önerilen çeviri-geri çeviri tekniği esas alınarak yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı “çok çalışma” boyutu için 0,77, “boşa zaman geçirmeme” boyutu için 0,80, “bağımsızlık” boyutu için 0,71 ve “hazdan kaçınma” boyutu için ise 0,70 olarak tespit edilmiştir.

3.2.2.5. *Bireysel değerler ölçeği:* Kuşakların bireysel değerleri, Schwartz ve Bardi (2001) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanan 19 madde ile ölçülmüştür. Bu kapsamda değerler muhafazakârlık (geleneksellik, uyma ve güvenlik) ve öz- genişletim boyutu (hazcılık ve güç) olmak üzere iki temel boyut çerçevesinde ölçülmüştür. Ölçekte, “güç” (Örnek madde: “Zengin olmak önemlidir, çok para ve pahalı şeylerim olsun

isterim”), “hazcılık” (Örnek madde: “Hayattan zevk alarak iyi zaman geçirmeyi önemserim”), “geleneksellik” (Örnek madde: “İnsanların sahip olduklarıyla yetinmeleri gerektiğine inanırım”), “uyuma” (Örnek madde: “Ana-babaya ve yaşlı insanlara her zaman saygı gösterilmesi gerektiğine inanırım”) ve “güvenlik” (Örnek madde: “Ülkemin güvende olması benim için çok önemlidir”) alt boyutlarına ilişkin maddeler yer almaktadır. “Güvenlik” boyutunda beş, diğer boyutlarda üçer madde bulunmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı “muhafazakarlık” değerleri için 0,75, “öz-genişletim” değerleri için 0,64 olarak tespit edilmiştir.

3.2.3. Ortak değişkenler:

Analizlerde cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve iş tecrübesi, ortak değişken (covariates) olarak kullanılmıştır. Ancak iş tecrübesi ile kuşak değişkeni arasında yüksek korelasyon saptandığından ($r = 0.868$; $p < 0,01$), iş tecrübesi ortak değişkeni analiz dışı bırakılmıştır.

3.3. İşlem

Araştırmanın verileri, IBM SPSS 21 paket programı ve LISREL 8,8 paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizleri (DFA, Jöreskog & Sörbom, 2006) yapılmıştır. Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ölçeklerin

öngörülen yapılarının, toplanan veri ile desteklenip desteklenmediği alternatifli modeller stratejisiyle yapılmıştır (Gürbüz & Şahin, 2015). Söz konusu strateji doğrultusunda, öngörülen kuramsal yapı olan dokuz faktörlü model (iş tatmini tek faktörlü, duygusal bağlılık tek faktörlü, ÖVD tek faktörlü, iş ahlakı dört faktörlü, muhafazakarlık tek faktörlü, öz-genişletim tek faktörlü); yedi faktörlü model (iş tatmini-bağlılık ve ÖVD tek faktörlü, iş ahlakı dört faktörlü, muhafazakarlık tek faktörlü, öz-genişletim tek faktörlü), dört faktörlü (iş tatmini-bağlılık ve ÖVD tek faktörlü, iş ahlakı tek faktörlü, muhafazakarlık tek faktörlü, öz-genişletim tek faktörlü) modellerle karşılaştırılmıştır. Toplanmış olan verilerin, hangi modele ne derecede uygun olduğuna ilişkin yapılan sınımlama dokuz faktörlü modelin ($\chi^2 [1958, N = 731] = 2394.21$; $p < 0.05$; $\chi^2/df = 1.22$; RMSEA = 0,058; CFI= 0.91; GFI= 0.90) en iyi uyum iyiliği istatistiklerine sahip olduğu bulunmuştur. Bu nedenle, ölçeklerin ayrışım geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

Ölçeklerin içsel tutarlılık katsayısı için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı tercih edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri çok değişkenli kovaryans analizi (MANCOVA) ile test edilmiştir. İşgören tutum ve değerlerinin kuşak gruplarına (bebek patlaması, X ve Y kuşakları) göre karşılaştırması için post hoc testlerinden LSD (the least significant differences) testi kullanılmıştır.

Tablo 1: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Güvenilirlik Değerleri

Kuşaklar / Değişkenler	BP kuşağı (1945-1965) N= 126		X kuşağı (1966-1979) N=244		Y kuşağı (1980-1995) N= 361		Güvenilirlik (Alfa)	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
İş ve örgüte yönelik tutumlar	İş tatmini	3.57	0.86	3.48	0.89	3,41	0,92	0.84
	Bağlılık	3.64	0.88	3.38	0.89	3,36	0,91	0.80
	ÖVD	3.81	0.64	3.80	0,69	3,74	0,62	0.69
İş ahlakı değerleri	Çok Çalışma	3.61	0.83	3.57	0.96	3,48	0,92	0.77
	Boşa Zaman Geçirmeme	2,93	0.81	3.24	0.86	3,14	0,84	0.80
	Bağımsızlık	3.25	0.87	3.28	0.84	3,32	0,91	0.71
Bireysel değerler	Hazdan Kaçınma	3.19	0.78	3.26	0.88	3,45	0,89	0.70
	Muhafazakarlık ^a	3.84	0.54	3.76	0.54	3,68	0,47	0.75
	Öz-genişletim ^a	3.26	0.54	3.34	0.65	3,37	0,65	0.64

a= Muhafazakarlık boyutu geleneksellik, uyuma ve güvenlik; öz- genişletim boyutu, hazcılık ve güç değerine verilen puanlarının ortalaması alınarak oluşturulmuştur. BP = Bebek Patlaması kuşağı

Tablo 2: MANCOVA Test Sonuçları

Değişkenler	Wilks	F	df	p	Etki büyüklüğü
Kuşaklar	0.952	1,969	1434	0.009	0.024
Cinsiyet	0.977	1.913	717	0.047	0.013
Medeni durum	0.967	2.749	717	0.004	0.033
Eğitim düzeyi	0.973	2,550	717	0.017	0.027

4. BULGULAR

Araştırmaya dâhil edilen değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve Cronbach alfa güvenilirlik değerlerine yönelik bulguları Tablo 1’de görülmektedir. Tablo 1’deki sonuçlara bakıldığında genellikle, Bebek Patlaması kuşağının, X ve Y kuşağına göre, X kuşağının ise Y kuşağına göre tutum puanlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin, Cronbach alfa cinsinden içsel tutarlılık katsayıları Tablo 1’in en sağ sütununda verilmiştir. ÖVD ve öz-genişletim ölçekleri dışında, araştırma kullanılan ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarının sosyal bilimlerde genel kabul gören değer olan 0,70’in (Gürbüz ve Şahin, 2015) üzerinde olduğu tespit edilmiştir. ÖVD ve öz-genişletim ölçeklerine ait güvenilirlik değerlerinin de 0.70 yakın olması nedeniyle, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırmanın hipotezleri, MANCOVA ile test edilmiştir. MANCOVA analizinde, bağımsız değişken olan kuşakların, bağımlı değişkenler (işe/örgüte yönelik tutumlar, iş ahlakı ve bireysel değerler üzerindeki ana etkisini daha net görebilmek amacıyla; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ortak değişken olarak analize dâhil

edilerek etkileri kontrol altına alınmıştır. MANCOVA testine ilişkin genel sonuçlar Tablo 2’dedir. Analiz sonuçları, bağımsız değişkenlerin, kuşak gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir ($F_{(1, 1434)} = 1.969, p < 0.01$, kısmi $\eta^2 = 0,024$). Ancak, Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere, hem kuşakların hem de ortak değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki yordama gücü düşüktür. Bağımlı değişkendeki değişimin % 2,4’ü kuşaklar, % 2,4’ü cinsiyet, % 3,3’ü medeni durum ve % 2,7’si ise eğitim düzeyi değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3’de kuşakların hangi tutum ve değerler üzerinde etkili olduğunu gösteren MANCOVA sonuçları verilmiştir. Buna göre işgörenlerin örgütlerine yönelik “duygusal bağlılık” düzeyleri ile iş ahlakı boyutlarından birisi olan “boşa zaman geçirmeme” değişkenleri kuşak gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır (sırasıyla $F_{(2, 725)} = 5.660, p < 0.01$, kısmi $\eta^2 = 0,015$; $F_{(2, 725)} = 5.514, p < 0.01$, kısmi $\eta^2 = 0,015$). Tablo 3’de sunulan sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, “duygusal bağlılık” ve “boşa zaman geçirmeye” eğilim dışında, araştırmanın diğer bağımlı değişkenlerinin kuşak gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3: Kuşak Gruplarının ve Ortak Değişkenlerin Tutum ve Değerler Üzerindeki Etkileri

Değişkenler	Kuşaklar	
	F	η^2
İş tatmini	2,786	0,008
Bağlılık	5,660**	0,015
ÖVD	0,019	0,000
Çok çalışma	0,287	0,001
Boşa zaman geçirmeme	5,514**	0,015
Bağımsızlık	0,319	0,001
Hazdan kaçınma	0,942	0,003
Muhafazakarlık	2,237	0,006
Öz-genişletim	1,581	0,004

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tablo 4: Tutum ve Değerlerin Kuşaklara Göre Farklılıkları: Post Hoc Grup Karşılaştırması ve Hipotezler

Değişkenler	Hipotez	Sonuç: Türkiye'deki Kuşak farklılıkları	Kabul/red
İş tatmini	H1a. <i>BP kuşağı > X kuşağı ve Y kuşağı</i> H2a. <i>X kuşağı > ve Y kuşağı</i>	BP kuşağı = X kuşağı = Y kuşağı X kuşağı = Y kuşağı	Red
Duygusal bağlılık	H1b. <i>BP kuşağı > X kuşağı ve Y kuşağı</i> H2b. <i>X kuşağı > ve Y kuşağı</i>	BP kuşağı > X kuşağı ve Y kuşağı X kuşağı > ve Y kuşağı	Kabul Kabul
ÖVD	H1c. <i>BP kuşağı > X kuşağı ve Y kuşağı</i> H2c. <i>X kuşağı > ve Y kuşağı</i>	BP kuşağı = X kuşağı = Y kuşağı X kuşağı = Y kuşağı	Red Red
Çok çalışma	H3a. <i>BP kuşağı > X kuşağı ve Y kuşağı</i> H4a. <i>X kuşağı > ve Y kuşağı</i>	BP kuşağı = X kuşağı = Y kuşağı X kuşağı = Y kuşağı	Red Red
Boşa zaman geçirmeme	H3b. <i>BP kuşağı > X kuşağı ve Y kuşağı</i> H4b. <i>X kuşağı > ve Y kuşağı</i>	BP kuşağı > X kuşağı X kuşağı = Y kuşağı	Kısmen kabul Red
Bağımsızlık	H3c. <i>BP kuşağı > X kuşağı ve Y kuşağı</i> H4c. <i>X kuşağı > ve Y kuşağı</i>	BP kuşağı = X kuşağı = Y kuşağı X kuşağı = Y kuşağı	Red Red
Hazdan kaçınma	H3d. <i>BP kuşağı > X kuşağı ve Y kuşağı</i> H4d. <i>X kuşağı > ve Y kuşağı</i>	BP kuşağı = X kuşağı = Y kuşağı X kuşağı = Y kuşağı	Red Red
Muhafazakarlık değerleri	H5. <i>BP kuşağı > X kuşağı ve Y kuşağı</i> H6. <i>X kuşağı > Y kuşağı</i>	BP kuşağı = Y kuşağı X kuşağı = Y kuşağı	Red Red
Öz-genişletim değerleri	H7. <i>Y kuşağı > BP kuşağı ve X kuşağı</i> H8. <i>X kuşağı > BP kuşağı</i>	Y kuşağı = BP kuşağı = X kuşağı X kuşağı = BP kuşağı	Red Red

Not: BP = Bebek Patlaması kuşağı

Tablo 4’de MANCOVA analizinde Post hoc testi karşılaştırma sonuçları ile araştırmanın hipotezlerinin desteklenip desteklenmeme durumu verilmiştir. Post hoc karşılaştırma testleri neticesinde, Bebek Patlaması kuşağının duygusal bağlılık düzeyi (Ort. = 3.64), X kuşağı (Ort. = 3.38) ve Y kuşağına (Ort. = 3.36) kıyasla anlamlı derecede daha yüksektir. Yine X kuşağının bağlılık düzeyi, Y kuşağına göre daha yüksektir. Bu bulgu neticesinde, araştırmanın *H1b* ve *H2b* hipotezleri desteklenmiştir. Kuşak grupları bakımından anlamlı düzeyde farklılaşma tespit edilen “boşa zaman geçirmeme” değişkenine ilişkin Post hoc testi karşılaştırma sonuçları incelendiğinde, Bebek Patlaması kuşağının tutum puanının (Ort. = 2.93), X kuşağının ait tutum puanından (Ort. = 3.24) anlamlı derecede daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ancak bebek patlaması kuşağı ile Y kuşağına ait tutum puanları arasındaki farklılığın anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu bulgu neticesinde, araştırmanın *H3b* hipotezleri kısmen desteklenmiştir. Tablo 3 ve 4’deki sonuçlar toplu olarak değerlendirildiğinde, araştırmanın *H1b*, *H2b* ve *H3b* hipotezleri dışında diğer hipotezlerin tamamı reddedilmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma, çoklu kuşak kuramından hareket ederek, farklı kuşaklara mensup işgörenlerin, iş ve örgüte ilişkin temel tutumlarının (örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı), bireysel değerlerinin ve iş ahlakı değerlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri, Ankara’da yedi farklı iş kolunda istihdam edilen 731 işgörenden toplanan verilerle MANCOVA analizi kullanılarak test edilmiştir.

Elde edilen bulgular neticesinde, ABD kökenli kuşak sınıflandırması dikkate alınarak üretilen 18 araştırma hipotezlerinden sadece ikisi tamamen desteklenmiş, bir hipotez ise kısmen desteklenmiştir. İşgörenlerin örgütlerine yönelik “duygusal bağlılık” düzeyleri ile iş ahlakı boyutlarından birisi olan “boşa zaman geçirmeme” değişkenleri kuşak gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Kuşakların duygusal bağlılık değişkeni üzerindeki etkisi düşük olmakla birlikte anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, Bebek patlaması kuşağının (1945-1965), kendisinden sonra gelen X (1966-1979) ve Y (1980-1995) kuşaklarına kıyasla çalıştıkları örgütlere yönelik duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, X kuşağı da, Y kuşağına göre duygusal bağlılığı daha yüksek gruptur. Dolayısıyla, çalışma yaşamındaki en geç kuşak olan Y kuşağı, bağlılıkları en düşük grup olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Bu sonuç, Smola ve Sutton (2002)’ün X kuşağının, bir önceki kuşağa kıyasla örgütlerine daha az sadakat duydukları bulgusu ile örtüşmektedir. Yine Lub ve arkadaşlarının (2012)’nin Y kuşağının, X kuşağına kıyasla bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu bulgusu bu araştırma ile de desteklenmiştir. Ayrıca, yakın zamanda Özer ve arkadaşlarının (2013) Türkiye’de kuşaklar üzerinde yaptıkları çalışmada, X kuşağının sadakat duygusu en zayıf kuşak olduğu bulgusu bu araştırma ile kısmen desteklenmiştir.

Ancak kuşakların, duygusal bağlılık değişkeni üzerindeki etkisi oldukça düşüktür (kısmi $\eta^2 = 0,015$) ve bu etkisinin salt belirli bir kuşağa mensup olmaktan kaynaklandığını söylemek zordur. Zira kuşak değişkeni işgörenlerin yaşları dikkate alınarak oluşturulmuştur. Yaş ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde anlamlı korelasyon olduğu ($r = 0.194$; $p < 0.01$) görülmektedir. Örgütsel bağlılık yazınında yaşın bağlılıkla ilişkili olduğu bazı çalışmalarda saptanmış olmakla birlikte, yakın zamanda yapılan bir meta analiz çalışmasında iş tecrübesi kontrol edildiğinde yaş ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin $0,17$ ’e düştüğü ve yaşın örgütsel bağlılığın güçlü bir yordayıcısı olmadığı tespit edilmiştir (Ng & Feldman, 2010). Bu nedenle, kuşakların duygusal bağlılık üzerindeki bu etkisinin kaynağı tartışmalıdır.

Araştırmada kısmen desteklenen hipotez, Bebek Patlaması kuşağının, X kuşağına göre iş ahlakının “boşa zaman geçirmeme” boyutu bakımından daha düşük puana sahip olduğunu göstermiştir. Çalışma yaşamındaki en yaşlı kuşak olan Bebek patlaması kuşağı, X kuşağının aksine boş zaman geçirmeye ilişkin olumsuz tutumlara sahiptir. X kuşağı ise insanların dinlenmeye daha çok zaman ayırması gerektiğine, daha fazla serbest zamanın hayatı daha anlamlı hale getireceğine inanmaktadırlar. Beklenenin aksine Y kuşağının “boşa zaman geçirmeme”ye ilişkin puanları Bebek patlaması ve X kuşağının arasındadır. Ancak istatistikî olarak Y kuşağının ortalaması diğer kuşaklardan anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Cogin (2012) ile Twenge ve arkadaşlarının (2010) yapmış olduğu çalışmada, Y kuşağının “boş zaman ayırma” puanlarının önceki kuşaklara kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak bu çalışmada, X kuşağının bir önceki kuşağa göre boş zaman geçirmeye daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Beklenenin aksine, araştırma hipotezlerinden 15’i reddedilmiştir (Bakınız Tablo 4). Öncelikle bu bulgu, Türkiye ve yurt dışındaki popüler medyada sıkça vurgulanan kuşaklar arasında tutum ve değerler konusunda önemli farklılıklar olduğu varsayımı ile ciddi ölçüde çelişmektedir. Türkiye

dışında yapılan kuşak araştırmalarda genel olarak yaşlı kuşakların iş tatmin ve sergiledikleri ÖVD'lerin genç kuşaklara kıyasla daha yüksek olduğuna işaret etmektedir (Appelbaum vd., 2005; Benson & Brown, 2011; Jorgensen, 2003; Raineri vd., 2012; Yu & Miller, 2005). Bu bulguların aksine, Türkiye örneğinde Batı kökenli kuşak sınıflandırması dikkate alınarak yapılan analizlerde kuşaklar arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Benzer şekilde, popüler basındaki yaygın varsayım ile yabancı yazında kuşaklar üzerinde yapılan araştırma bulguları, genel olarak yaşlı kuşakların iş ahlaki değerlerinin daha yüksek olduğu ve genç kuşaklar arasında iş ahlaki değerlerinde aşınmalar ve bozulmalar gözlemlendiği yönündedir. Ancak bu araştırmada iş ahlaki boyutları kapsamında yukarıda ifade edildiği gibi yalnızca “boş zaman geçirmeme” boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiş, iş ahlakının diğer boyutlarına yönelik (çok çalışma, bağımsızlık ve hazdan kaçınma) istatistikî olarak anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

Son olarak, bireysel değerler bakımından da kuşaklar arasında bazı farklılıklar olduğu ileri sürülmüştür. Egri and Ralston (2004), Bebek Patlaması kuşağının muhafazakârlık (uyuma, güvenlik ve güç) değerlerinin X kuşağına kıyasla daha yüksek olduğunu, X kuşağının ise öz-genişletim (başarı, hazcılık ve güç) değerlerinin y kuşağına göre daha yüksek olduğu tespit etmiştir. Özer ve arkadaşları (2013) ise Türkiye'deki kuşaklar üzerinde yaptıkları araştırmada, gelenekçilik değerlerinin genç kuşaklarda zayıfladığı saptanmıştır. Söz konusu araştırmaların aksine, bu çalışmada Türk çalışma ortamında, muhafazakâr (uyuma, güvenlik ve geleneksellik) ve öz-genişletim değerleri bakımından kuşak grupları arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık ortaya konulamamıştır.

5.1. Kuramsal çıkarsamalar

Araştırma hipotezlerinin neredeyse tamamına yakınının reddedilmiş olması, kuşakların değer ve tutumlarının farklı olduğuna dair yaygın olan iddiaları desteklememektedir. Ya da daha ihtiyatlı bir açıklama ile ABD iş ve toplumsal bağlamından esinlenerek ortaya atılan kuşak sınıflandırılması esas alındığında, Türkiye örneğinde kuşakların tutum ve değerlerinin farklı olduğuna ilişkin yeterli kanıt elde edilememiştir. Araştırmamızın bu bulgusu, son yıllarda kuşaklar arasında önemli ve anlamlı farklılıklar olmadığını ileri süren araştırma sonuçları ile paralellik arz etmektedir (Costanza vd., 2012; Kowske vd., 2010; Sackett, 2002).

Bu bulgu, farklı zaman ve devirlerde büyüyen ve

büyüdüğü dönemin sosyal, tarihi, kültürel ve siyasi olaylardan etkilenen kuşakların farklı inanç, değer, tutum ve beklentilerin, çalışma ortamındaki iş davranışları üzerinde etkili olduğu iddiasına dayanan (Glass, 2007; Inglehart, 1997) çoklu kuşak kuramının desteklenmediği anlamını taşımamaktadır. Ancak bu bulgu, çoklu kuşak kuramından esinlenerek ortaya atılan popüler kuşak sınıflandırmasının (Bebek Patlaması kuşağı [1945-1965], X kuşağı [1966-1979] ve Y kuşağı [1980-1995]), Türkiye bağlamı için tam olarak geçerli olmadığına işaret etmektedir. Batı yazınındaki egemen olan kuşak sınıflandırmasından yola çıkarak, kültürden bağımsız olarak kuşakların birbirine yakınlaştığı tezi ve dolayısıyla da “küresel kuşak sınıflandırması” anlayışının çok doğru olmadığı söylenebilir. Özer ve arkadaşlarının (2013: 138) belirttiği gibi “sosyolojik bir olgu olan kuşağı tümüyle kültürel bağlamdan bağımsız değerlendirmek, emik kaygılı çalışmaların seyrinden de anlaşılabilceği gibi hatalı olacaktır”.

Buna ilave olarak, insanların yaşlandıkça daha toplulukçu, muhafazakâr ve gelenekselci olduğunu öneren (Erikson 1997; Stevens & Long 1990) yaşam evresi kuramının, bu araştırma bulgularından hareketle desteklenmediği ifade edilebilir. Eğer yaşam evresi kuramı geçerli olsaydı en azından araştırmada ele alınan en yaşlı kuşak (Bebek Patlaması kuşağı [1945-1965]) ile en genç kuşak (Y kuşağı [1980-1995]) arasında bireysel değerler (muhafazakârlık [uyuma, güvenlik ve geleneksellik] ve öz-genişletim değerleri [hazcılık ve güç]) bakımından istatistikî olarak anlamlı farklılaşmalar olması gerekirdi. Ancak bu yöndeki araştırma hipotezleri reddedilmiştir. O takdirde, değerlerin insan yaşamı boyunca büyük ölçüde sabit kaldığına savunan araştırmacıları tezi daha fazla desteklenebilir gözükmektedir (Inglehart, 1997, Lubinski vd, 1996, Meglino & Ravlin, 1998).

Sağlam kuramsal temel ve güçlü görgül kanıtlar olmamasına rağmen, kuşakların farklı tutum ve değere sahip olduğu görüşünün yoğun ilgi görmesinin olası nedeni, kalıp yargıların günlük etkileşimlerdeki rolü ile açıklanabilir. Kalıp yargılar, âdete bilişsel kısa yollar gibi işlev görür ve bize hüküm vermek için zaman kazandırmaktadır (Bakınız, Bodenhausen & Hugenberg, 2009; Fiske, 2010). Kuşaklarla ilgili kalıp yargılar, yönetici ve örgütlere sağladıkları kısa yol ve basit çözümlerden dolayı ilgi görmekte hatta âdete bir yönetim stratejisi olarak algılanmaktadır.

Araştırma hipotezlerinin büyük bir kısmının reddedilmiş olması, kuşak araştırmalarının “bilim olmaktan ziyade bir popüler kültür konusu” (Gioncola, 2006:33) olduğu yönündeki eleştirilerin yersiz olmadığını göstermektedir. Westerman ve

Yamamura (2007)'nin da belirttikleri üzere, kuşakların farklılıklarının bilimsel olarak incelenmesi, yönetim araştırmaları için henüz tam olarak gelişmemiş bir alandır. Bu nedenle, çalışma ortamında kuşakların tutum ve değerlerinin farklı olup olmadığı konusunda daha fazla sistematik ve görgül araştırma ihtiyacı olduğu ifade edilebilir. Aksi takdirde kuşak farklılıkları konusu, gerçek bir olgu olmaktan ziyade belki de bir masal ya da yönetim modası olarak eleştiri almaya devam edecektir.

Bu araştırma sonucundan hareket ederek, ABD iş ve toplumsal bağlamından esinlenerek ortaya atılan kuşak sınıflandırmasının, Türkiye'de tam olarak hangi yıl ya da dönemlere geldiğine dair nitel araştırma yöntemleri kullanılarak emik anlayışa dayalı sosyolojik araştırma yapılması gerektiği söylenebilir. Zira kuşakların oluşumunda yaşanan sosyal, tarihi, ekonomik ve siyasal olayların büyük etkisi bulunmaktadır. Türkiye'nin Batı'dan farklı kendine özgü birtakım tarihi, siyasi ve kültürel özellikleri olduğuna göre, Türkiye'deki kuşak olgusunun ve kuşak gruplarının tanımlanmasına ilişkin daha fazla sistematik ve bilimsel çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

5.2. Uygulamaya yönelik çıkarımlar

Popüler medyada ve akademia dışındaki yayınlarda yer alan söylemelerden hareket ederek, öne sürülen birtakım iddia ve önerilere, yöneticilerin daha ihtiyatlı yaklaşımları gerekmektedir. Bazı örgütler, kuşak farklılıkları konusunda popüler olan iddialardan yola çıkarak İKY uygulamalarında çeşitli değişikliklere gittiği bilinmektedir. Özellikle personel temin ve seçimi, elde tutuma ve çalışanları motive etme konularında her kuşağa uygun stratejilere yer verilmektedir. Ancak bu araştırma bulguları, kuşaklar arasındaki farklılıklar olduğu tezinden hareketle İKY uygulama ve stratejilerinde değişiklik yapmak için henüz erken olduğuna işaret etmektedir. Yani kuşaklara göre farklı İKY uygulamalarının tatbik edilmesi, etkin bir strateji olmayabilir. İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri-örgüt psikolojisi yazınında kalıp yargıların çalışma ortamındaki olumsuz sonuçlarına dair oldukça geniş bir bilgi birikimi vardır. Buradan hareket ederek, yönetici ver örgütler, kuşaklarla ilgili var olan kalıp yargılardan uzak durarak iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi değişkenleri etkilediği sistematik araştırmalar ile kanıtlanmış olan bireysel farklılıklara odaklanmaları daha akılcı ve yararlı olacaktır. Örneğin yaşlı işgörenlerin örgütsel bağlılığı genç çalışanlardan daha yüksek olabilecektir. Ancak bu onların Bebek Patlaması ya da Y kuşağına mensup olmalarından dolayı değildir. Buradaki farklılık aslında yaşlı işgörenlerin, işe yeni başlayan genç işgörelere göre; iş, örgüt ve

kariyerlerine daha fazla yatırım yapmış olmalarından kaynaklanmış olabilir (Ng & Feldman, 2008). Bu sonuç, genç kuşağın, salt genç olmalarından dolayı, örgütlerine daha az bağlılık duyacağı anlamına gelmemelidir.

5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Bu araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak araştırmamızın örnekleme, zaman ve maliyet gibi etmenler nedeniyle, Ankara'da yedi işkolunda çalışan belirli sayıdaki (n=731) işgörelere ile sınırlıdır. Bu durum, araştırma sonuçlarının farklı işkolu ve sektörlerde çalışanlara genellenebilirliğini güçleştirmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda, farklı sektör ve işkolunda çalışan işletmelerin hedef alınması kuşaklarla ilgili yapılacak sonuçların genellenmesi bakımından daha faydalı olabilir. Ayrıca bu araştırma kapsamında üç farklı kuşaktaki (bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y Kuşağı) çalışanlar ele alınmıştır. 1945 yılından önce doğan ve gelenekçi kuşak olarak adlandırılan çalışanların büyük bir kısmının emekli olduğu ya da olmak üzere olduğundan bu kuşak çalışmanın dışında tutulmuştur. Yine 1995 yılından sonra doğan ve Z kuşağı olarak isimlendirilen kuşakların büyük çoğunluğu henüz iş hayatına girmediler ya da girmek üzereler. Bu kuşağa mensup yeterli sayıda deneye ulaşılama ihtimaline istinaden bu kuşak da araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Bundan sonraki araştırmalar da özellikle işgücüne yeni katılmakta olan 1995 ve sonrasında doğmuş olan kuşak, araştırmalara dâhil edilebilir.

İkinci olarak, araştırmanın kesitsel veri ile (cross-sectional) gerçekleştirilmiş olması gösterilebilir. Kuşaklar arasında farklılıkları daha gerçekçi olarak ortaya çıkarmak için boyamsal (longitudinal) araştırmaların yapılması daha isabetli olacaktır. Kuşakların belirli dönemlerdeki tutum ve değerlerinin boyamsal olarak tespit edilmesi daha güvenilir sonuçlar sağlayabilecektir. Bu kapsamda, Kowske ve ark. (2010) ile Twenge ve Campbell (2010) izledikleri araştırma yöntemlerinin kuşak araştırmaları için daha gerçekçi sonuçların elde edilmemesine katkı sağlayacağı söylenebilir.

Üçüncü olarak araştırmada kuşak farklılıkları belirli tutum ve değişkenler bakımından irdelenmiştir (iş ve örgüte ilişkin temel tutumlar, bireysel değerler ve iş ahlakı). Bundan sonraki araştırmalarda farklı tutum ve değerler (örneğin işten ayrılma niyetleri, motivasyon biçimleri, iletişim biçimleri, öğrenme ve eğitime ilişkin yönelimleri vb.) açısından kuşakların farklılıkları araştırılabilir.

Dördüncü olarak, bu araştırmada incelenen değişkenler, Türk örnekleme üzerinde irdelenmiştir.

Bilindiği üzere, kuşakların farklı tutum ve değerlere sahip olduğu görüşünün, anekdot ve gözlemlere dayalı olduğu ve bu konuya ilişkin görgül kanıtların yeterince güçlü olmadığı yönündeki eleştiri, kuşak sınıflandırmasının ortaya atıldığı ABD yazını için de öne sürülmektedir (Örneğin Macky vd., 2008; Sullivan vd., 2009). Bundan sonraki araştırmalarda, kuşakların tutum ve değerlerinin farklı olup olmadığı, kültürler arası bir araştırma tasarımı ile ABD ve Türkiye üzerinde yapılarak daha aydınlatıcı ve bütüncül sonuçlara ulaşılabilir.

Son, belki de en önemli öneri olarak, ABD kökenli kuşak sınıflandırmasının Türkiye bağlamına pek uymadığı anlaşılmaktadır. Kaldı ki, ABD örneklemleri kullanılarak yapılan son araştırmalarda bile kuşaklar arasında önemli ve anlamlı farklılıklar olmadığı ileri sürülmektedir (Costanza vd., 2012; Kowske et al., 2010; Sackett , 2002). Bu nedenle, Türkiye’de kuşak sınıflandırmasının hangi yıl ve dönemlere dayanması gerektiğine dair, emik yaklaşım ve nitel araştırma yöntemleri kullanılarak sosyolojik araştırma yapılmasına ihtiyaç bulunduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Aldag, R. J. & Brief, A. P. (1975). Some correlates of work values, *Journal of Applied Psychology*, vol 60, pp. 757-760.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18,
- Appelbaum, S., Serena, M., & Shapiro, B. (2005). Generation “X and the boomers: An analysis of realities and myths, *Management Research News*, 28(1), 1-33.
- Arslan, M. (2001). The work ethic values of protestant british, catholic irish and muslim turkish managers, *Journal of Business Ethics*, 31, 321-339.
- Badger, J. M., Costanza, D. P., Blacksmith, N., & Severt, J. B. (2014, May). *Testing the theory of shared experiences in generational differences*. Paper to be presented at the 29th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Honolulu, HI.
- Baguma, P. & Furnham, A. (1993), The Protestant Work ethic in Great Britain and Uganda, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 24 (4), 495-507
- Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9),1843-1865.
- Blau, G. & Ryan, J. (1997). On measuring work ethic: A neglected work commitment facet, *Journal of Vocational Behavior*, 51, 435 – 448.
- Bodenhausen, G. V., & Hugenberg, K. (2009). Attention, perception, and social cognition. In F. Strack & J. Förster (Eds.), *Social cognition: The basis of human interaction* (pp. 1-22). Philadelphia: Psychology Press.
- Brayfield, A.H. & Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 3(5), 307-311.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage.
- Berry, eds *Field Methods in Cross-Cultural Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Buchholz, R. A. (1978). The work ethic reconsidered. *Industrial and Labor Relations Review*, 31 (4), 450-459.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational

- differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
- Chester, E. (2002). *Employing Generation Why?* Katy, TX: Tucker House Books.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27, 375-394.
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(3), 1-27.
- Crumpacker, M. & Crumpacker, J.M. (2007). *Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?* *Public Personnel Management*, 36, 349–369.
- Daboval, J. (1998), A comparison between baby boomers and generation X employees' bases and foci of commitment, doctoral dissertation, Nova South Eastern University, Fort Lauderdale, FL.
- Egri, C. P. & Ralston, D. A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210–220.
- Elsdon, R. & Lyer, S. (1999). Creating value and enhancing retention through employee development: The Sun Microsystems experience. *Journal of Human Resource Planning*, 22(2), 39 – 48.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, No.5, İstanbul.
- Erikson, E. (1997). *The life cycle completed*, New York: W.W. Norton.
- Ferres, N., Travaglione, A. & Firms, I. (2003). Attitudinal differences between generation-X and older employees. *International Journal of Organizational Behavior*, 6(3), 320-333.
- Fiske, S. T. (2010). *Social Beings: Core Motives in Social Psychology*. New York: Wiley.
- Furnham, A. (1990). A content, correlational, and factor analytic study of seven questionnaire measures of the Protestant work ethic. *Human Relations*, 43, 383–399.
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality?. *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success, *Industrial and Commercial Training*, 39, 98 – 103.
- Goodale, J. (1973). Effects of personal background and training on work values of the hard-core unemployed. *Journal of Applied Psychology*, 57(1), 1-9.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2008). İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 49-77.
- Gürbüz, S. (2009). Some possible antecedents of military personnel organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 21, 200–215.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 397-418
- Gürbüz, S. & Bekmezci M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz* (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hill, R. (2002). Managing across generations in the 21st century: Important lessons from the ivory trenches, *Journal of Management Enquiry*, 11(1), 60–72.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The Globe Study of 62 Societies*: Sage Publications.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: cultural, economic, and political change in 43 societies*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Johnson, J.A. & Lopes, J. (2008). The intergenerational workforce, revisited. *Organization Development Journal*, 26, 31–36.

- Jones, H.B. (1997). The Protestant ethic: Weber's Model and the empirical literature", *Human Relations*, 50(7), 757-778.
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41-49.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (2006). *LISREL 8.80 for Windows [Computer Software]*. Scientific Software International, Inc., Lincolnwood, IL.
- Jurkiewicz, C. E. & Brown, R. G. (1998). GenXers vs. Boomers vs Matures: Generational comparison of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18, 18 - 37.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generation effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multi-generation employees: Strategies for effective management, *Health Care Manager*, 19, 65 - 76.
- Lancaster, L. C. & Stillman, D. (2005). *When generations collide*. New York, NY: HarperCollins.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lubinski, D., Schmidt, D. B. & Benbow, C. P. (1996). A 20-year stability analysis of the study of values for intellectually gifted individuals from adolescence to adulthood. *Journal of Applied Psychology*, 81, 443-451.
- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R. & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553 - 573
- Macky, K., Gardner, D. & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861.
- Mannheim, K. (1922/1924). *Structures of thinking*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In K. Mannheim (Ed.), *Essays on the Sociology of knowledge* (pp. 276-322), London: Routledge.
- Martin, C.A. (2005). From high maintenance to high productivity: what managers need to know about generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37, 39 - 44.
- McMullin, J., Comeau, T. & Jovic, W. (2007). Generational affinities and discourses of difference: A case study of highly skilled information technology workers. *British Journal of Sociology*, 58(2), 297-316.
- Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24, 351-389.
- Meyer, J. P. Stanley, D. J. Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organisation: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677-718.
- Norris, P. & Inglehart, R. (2004), *Sacred and secular: Politics and religion worldwide*, New York, Cambridge University Press
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 29, 55-74.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA
- Özer -Süral, Ö., Eriş, E.D. & Timurcanday -Özmen, Ö.N. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-141.
- Parry, E. & Urwin, P. (2010). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.
- Raineri, N., Paille, P. & Morin, D. (2012). Organizational citizenship behavior: An intergenerational study. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 25(3-4), 147-177.
- Reynolds, J., Stewart, M., MacDonald, R. & Sischo, L. (2006). Have adolescents become too ambitious? High school seniors' educational and occupational plans, 1976 to 2000. *Social Problems*, 53, 186-206.
- Roberts, J. & Manolis, C. (2000). Baby Boomers and Busters: An exploratory investigation of attitudes towards marketing, advertising and consumerism. *Journal of Consumer Marketing*, 17(6), 481-499.
- Queller, S. & Smith, E. R. (2002). Subtyping versus bookkeeping in stereotype learning and change: Connectionist simulations and empirical findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 300-313.
- Sackett, P. R. (2002). Letter report. Washington, DC: The

- National Academies, Division of Behavioural and Social Sciences and Education.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (25. cilt, s. 1–65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S. H. (1997). Values and culture. In D. Munro, S. Carr, & J. Schumaker (Eds.), *Motivation and culture* (pp. 69-84). New York: Routledge.
- Schwartz, S. H. & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 268-290.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *Psychologist-Manager Journal*, 10, 47-74.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smith, J. W. & Clurman, A. (1997). *Rocking the ages: the yankeovich report on generational marketing*, New York: Harper Collins.
- Smith, P. B. & Schwartz, S. H. (1997). Values,' in *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (Vol. 3, 2nd ed.), eds. J.W. Berry, M.H. Segall and C. Kagitcibasi, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, pp. 77–118
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Steele, M. J. & Gordon, V.N. (2006). Advising in a multigenerational workplace. <http://www.nacada.ksu.edu/Clearinghouse/AdvisingIssues/generations.htm#gen> (23.11.2014).
- Stein, J. & Sanburn, J. (20 Mayis 2013). The new greatest Greatest Generation. *Time*.
- Stevens-Long, J. (1990). Adult development: Theories past and future. In R.A. Nemiroff, C.A. Colarusso (Eds.) *New Dimensions in Adult Development* (pp. 125-165). Basic Books, New York.
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future*. New York, NY: William Morrow.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M. & Mainiero, L.A. (2009). Using the Kaleidoscope Career Model to Examine generational differences in work attitudes, *Career Development International*, 14 (2–3), 284–302.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*, Boulder, CO: Westview Press.
- Twenge, J. M. (2010), Generational differences in work values: A review of the empirical evidence. *Journal of Business and Psychology*, 102, 1045-1062.
- Twenge, J. M. (2010). A review of empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25, 201-210.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman B. J. & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36 (5), 1117-1142.
- Wallace, J. (2006). Work commitment in the legal profession: A study of baby boomers and generation Xers, *International Journal of the Legal Profession*, 13(2), 137–151.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 401-410.
- Weber, M. (1958). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism* (Translated by T. Parsons). New York: Scribner.
- Westerman, J. W. & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes, *Career Development International*, 12(2), 150–161.
- Williams, S. & Sandler, R. L. (1995). Work values and attitudes: Protestant and confucian ethics as predictors of satisfaction and commitment, *Research and Practice in Human Resource Management*, 3(1), 1-13.
- Yu, H. & Miller, P. (2005). Leadership style: The X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 35–50.