

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

X, Y VE Z KUŞAKLARININ İŞ DEĞERLERİNİN
İNCELENMESİ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Gülcan OLÇUM

Danışman
Prof. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

MANİSA-2021

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

X, Y VE Z KUŞAKLARININ İŞ DEĞERLERİNİN
İNCELENMESİ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Gülcan OLÇUM

Danışman
Prof. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

MANİSA-2021

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “X, Y ve Z Kuşaklarının İş Değerlerinin İncelenmesi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01/06/2021

Gülcan Olçum



ÖZET

X, Y VE Z KUŞAKLARININ İŞ DEĞERLERİNİN İNCELENMESİ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde, çalışanların önemli bir kısmı çeşitli nedenlerle çalışma yaşamından daha geç ayrılmakta iken sürekli yeni katılımcılar da çalışma yaşamına dahil olmaktadır. Böylece farklı yaş gruplarından insanların aynı kurumda bir arada çalıştıklarına sıklıkla rastlanmaktadır. Bununla birlikte sosyal yaşamda olduğu gibi çalışma yaşamında da farklı yaştan bireylerin bakış açıları, beklentileri, öncelikleri, örgütsel bağlılık düzeyleri, iş memnuniyetleri, tercih ettikleri liderlik tipleri ve yönetim tarzları açısından tamamıyla benzer olmadıkları anlaşılmıştır. Bu durum ise farklı kuşakların yönetimi ile ilgili yönetim sorunlarını ve kurumlar açısından birtakım değişimleri gündeme getirmektedir.

Bu çalışmada özel sektörde çalışmakta olan X, Y ve Z kuşaklarının iş değerlerini belirlemek ve farklı kuşakların yönetimi konusunda yöneticilere yol gösterici olmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Manhardt'ın İş Değerleri Envanteri'nden yararlanılmış ve nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniği kullanılarak toplamda 502 kişiye ait veriler toplanmıştır. Aynı zamanda katılımcıların demografik özelliklerini ve bu demografik özelliklere göre iş değerlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla anket formunda demografik sorulara da yer verilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde Kuşaklara; ikinci bölümünde İş Değerlerine yönelik teorik bilgiler; üçüncü ve son bölümde ise Araştırmanın Yöntemi başlığı altında verilerin analiz, bulgu ve yorumları yer almaktadır. Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 24.0 veri analiz programı kullanılmış olup araştırma hipotezleri Bağımsız İki Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda özel sektör çalışanlarının iş değerlerinin X, Y ve Z kuşakları arasında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda cinsiyet, medeni hal, işten elde edilen aylık gelir ve çalışma yaşamında geçirilen toplam süre gibi demografik değişkenlere göre de özel sektör çalışanlarının iş değerlerinin farklılık gösterdiği saptanmıştır. Böylece araştırma sonuçlarının X, Y ve Z kuşaklarının genel özelliklerini ve iş değerlerini büyük ölçüde desteklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kuşak Farklılıkları, Kuşaklar, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı, İş Değerleri, Özel Sektör.

ABSTRACT

EXAMINING WORK VALUES OF GENERATION X, Y AND Z: A RESEARCH ON PRIVATE SECTOR EMPLOYEES

Nowadays, while the vast majority of employees leave working life relatively later due to various factors, new participants keep taking a part in working life. Thus, it is common for people from different age groups to work together in the same institution. In addition to this, it has been understood that as in social life, individuals of different ages are not completely similar in working life in terms of perspectives, expectations, priorities, organizational commitment levels, job satisfaction, preferred leadership types, and management styles. This situation brings about the management problems related to the management of different generations and some changes for institutions.

In this study, it was aimed to determine the business values of X, Y, and Z generations working in the private sector and to guide managers in the management of different generations. In accordance with this purpose, Manhardt's Business Values Inventory was used and data of 502 people was collected by using the questionnaire technique, which is currently one of the quantitative research methods. At the same time, demographic questions were also included in the questionnaire to determine the demographic characteristics of the participants and whether their job values differed according to these demographic characteristics. In the first part of the study, information related to the Generations; in the second part, theoretical information on Work Values; in the third and the final section there are analysis, findings, and interpretations of the data under the title of Research Method. IBM SPSS Statistics 24.0 data analysis program was used in the analysis of the data obtained and the research hypotheses were tested using Independent Samples T-Test and One-Way analysis of variance (ANOVA). As a result of the analysis, it has been concluded that the work values of private sector employees differ between X, Y, and Z generations. At the same time, it has been determined that the job values of private sector employees differ according to demographic variables such as gender, marital status, monthly income from work, and total time spent in working life. Thus, it has been concluded that the results of the research largely support the general characteristics and business values of the X, Y, and Z generations.

Keywords: Generational Diversity, Generations, Generation X, Generation Y, Generation Z, Work Values, Private Sector.

TEŞEKKÜR METNİ

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA'ya, bilgi ve tecrübeleri ile beni aydınlatan, kendilerini tanımaktan büyük onur duyduğum sevgili jüri hocalarım Sayın Doç. Dr. Zehra Nuray NİŞANCI'ya ve Sayın Doç. Dr. Lale ORAL ATAÇ'a, çalışmalarım sırasında manevi desteklerini her zaman hissettiğim değerli arkadaşlarıma, öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi olarak destekleyen, cesaretlendiren, kendimi şanslı hissetmemi sağlayan ve hep yanımda olan babama, anneme ve ablalarıma yürekten teşekkür ederim.

Gülcan OLÇUM
Manisa, 2021

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR METNİ	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
TABLOLAR LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
EKLER LİSTESİ.....	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAKLAR

1.1.KUŞAKLAR	3
1.1.1. Kuşak Tanımları ve Kuşaklar Hakkında Genel Bilgiler	3
1.1.2. Kuşaklar ile Yakın İlişki İçerisinde Olan Unsurlar	6
1.1.2.1. Kuşaklar ve Yaş	6
1.1.2.2. Kuşaklar ve Fizyolojik Yaş	7
1.1.2.3. Kuşaklar ve Yaşam Seyri Teorisi	8
1.1.3. Kuşak Kuramları.....	8
1.1.3.1. Batılı Kuşak Kuramları.....	8
1.1.3.2. Türkiye’de Kuşak Çalışmaları.....	16
1.1.4. Kuşak Çalışmalarına Yönelik Yapılan Eleştiriler.....	19
1.1.5. Kuşakların Sınıflandırılması	21
1.1.5.1. Sessiz Kuşak (1925-1945)	24
1.1.5.1.1. Döneme Etki Eden Başlıca Olaylar	25
1.1.5.1.2. Sessiz Kuşağın Çalışma Yaşamına Dair Özellikleri.....	27
1.1.5.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	29

1.1.5.2.1. Döneme Etki Eden Başlıca Olaylar	31
1.1.5.2.2. Bebek Patlaması Kuşağının Çalışma Yaşamına Dair Özellikleri	
32	
1.1.5.3. X Kuşağı (1965-1979)	34
1.1.5.3.1. Döneme Etki Eden Başlıca Olaylar	36
1.1.5.3.2. X Kuşağının Çalışma Yaşamına Dair Özellikleri.....	37
1.1.5.4. Y Kuşağı (1980-1994)	40
1.1.5.4.1. Döneme Etki Eden Başlıca Olaylar	43
1.1.5.4.2. Y Kuşağının Çalışma Yaşamına Dair Özellikleri.....	46
1.1.5.5. Z Kuşağı (1995-2010)	50
1.1.5.5.1. Döneme Etki Eden Başlıca Olaylar	53
1.1.5.5.2. Z Kuşağının Çalışma Yaşamına Dair Özellikleri	57
1.1.6. Çalışma Yaşamında Kuşaklar	60

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DEĞERLERİ

2.1. İŞ DEĞERLERİ	62
2.1.1. Değer Kavramı	62
2.1.2. Değerlerin Özellikleri ve İşlevleri.....	67
2.1.3. Değerler ile Yakın Kavramların İlişkisi	69
2.1.3.1. Değerler ile İnançların İlişkisi.....	70
2.1.3.3. Değerler ile Normların İlişkisi	71
2.1.3.2. Değerler ile Tutumların İlişkisi	73
2.1.3.4. Değerler ile Davranışların İlişkisi	77
2.1.4. Değerlerin Sınıflandırılması ve Değerlere Yönelik Başlıca Çalışmalar ...	77
2.1.4.1. Evrensel Boyutta Değer Sınıflandırmaları	79
2.1.4.1.1. T. Parsons ve Edward A. Shils'in Değer Sınıflandırmaları (1951)	
.....	79

2.1.4.1.2. Gordon W. Allport ve Arkadaşlarının Değer Sınıflandırmaları (1960).....	80
2.1.4.1.3. Claire W. Graves'ın Değer Sınıflandırması (1970)	82
2.1.4.1.4. Milton Rokeach'ın Sınıflandırması (1973)	83
2.1.4.1.5. Lynn R. Kahle'nin Değer Sınıflandırması (1983).....	85
2.1.4.1.6. Dov Elizur ve Abraham Sagie'nin Değer Sınıflandırmaları (1996)	85
2.1.4.2. Kültürel Boyutta Değer Sınıflandırmaları.....	86
2.1.4.2.1. Edward T. Hall ve Mildred R. Hall'un Değer Sınıflandırmaları (1966).....	87
2.1.4.2.2. Geert Hofstede'nin Değer Sınıflandırması (1980).....	88
2.1.4.2.3. Fons Trompenaars'ın Değer Sınıflandırması (1997)	90
2.1.4.2.4. Shalom H. Schwartz'ın Değer Sınıflandırması (1999)	92
2.1.4.3. Bireysel Boyutta Değer Sınıflandırmaları.....	94
2.1.4.3.1. Genel Yaşam Değerleri	96
2.1.4.3.2. İş Değerleri.....	96
2.1.4.3.2.1. İş Değerlerine Yönelik Çalışmalar ve Sınıflandırmalar	99
2.1.4.3.2.1.1. George W. England'ın İş Değerleri (1967)	99
2.1.4.3.2.1.2. Donald E. Super'ın İş Değerleri (1969-1970).....	100
2.1.4.3.2.1.3. Gay, Weiss, Hendel, Dawis ve Lofquist'ın İş Değerleri (1971).....	101
2.1.4.3.2.1.4. Philip J. Manhardt'ın İş Değerleri (1972)	102
2.1.4.3.2.1.5. Milton Rokeach'ın İş Değerleri (1973).....	102
2.1.4.3.2.1.6. Arne L. Kalleberg'in İş Değerleri (1977).....	103
2.1.4.3.2.1.7. Dov Elizur'un İş Değerleri (1984)	104
2.1.4.3.2.1.8. Shalom H. Schwartz'ın İş Değerleri (1992).....	105
2.1.4.3.2.2. İş Değerleri ile İlişkili Demografik Faktörler	108
2.1.4.3.2.2.1. İş Değerleri ve Cinsiyet.....	108

2.1.4.3.2.2.2. İş Değerleri ve Sosyoekonomik Faktörler.....	109
2.1.4.3.2.2.3. İş Değerleri ve Eğitim	110
2.1.4.3.2.2.4. İş Değerleri ve Medeni Durum.....	111
2.1.4.3.2.2.5. İş Değerleri ve Yaş	112
2.1.4.3.2.2.6. İş Değerleri ve Kıdem/Çalışma Yılı.....	113
2.1.4.3.2.2.7. İş Değerleri ve Pozisyon	114
2.1.5. Kuşaklar ve İş Değerleri.....	115

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DEKİ ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI KAPSAMINDA; X, Y VE Z KUŞAKLARI ARASINDAKİ İŞ DEĞERLERİ FARKLILIĞINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	118
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	119
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	119
3.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	120
3.2.3. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri	120
3.2.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	122
3.2.4.1. Demografik Sorular.....	123
3.2.4.2. İş Değerleri Ölçeği	123
3.2.4.2.1. İş Değerleri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	124
3.2.5. Verilerin Analizi.....	128
3.3. BULGULAR VE YORUMLAR.....	129
3.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	130
3.3.1.1. Örneklemenin Demografik Yapısına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	130
3.3.1.2. Kuşakların Demografik Özelliklerine İlişkin Çapraz Tablolar	134
3.3.1.3. İş Değerleri Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	138
3.3.2. Fark Testlerine İlişkin Bulgular	140

3.3.2.1. İş Değerlerinin Demografik Faktörlere Göre Karşılaştırılması.....	141
3.3.2.1.1. İş Değerleri ve Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	141
3.3.2.1.2. İş Değerleri ve Medeni Hal Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ..	142
3.3.2.1.3. İş Değerleri ve Çalışılan Sektör Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	144
3.3.2.1.4. İş Değerleri ve Kurumdaki Konum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	145
3.3.2.1.5. İş Değerleri ve Eğitim Durumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	146
3.3.2.1.6. İş Değerleri ve Çalışma Süresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	147
3.3.2.1.7. İş Değerleri ve Gelir Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	150
3.3.2.1.8. İş Değerleri ve Coğrafi Bölge Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	153
3.3.2.1.9. İş Değerleri ve Kuşaklar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	154
SONUÇ VE ÖNERİLER	159
KAYNAKÇA.....	171
EK.....	

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AIDS	Edinilmiş Bağışıklık Eksikliği Sendromu
COVID-19	Yeni Koronavirüs Hastalığı (2019 Yılı)
DVD	Çok Amaçlı Sayısal Disk
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
Maks.	Maksimum
Min.	Minimum
OAPEC	Petrol İhraç Eden Arap Ülkeleri Birliği
Ort.	Ortalama
SSCB	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
Std. Sapma	Standart Sapma
TDK	Türk Dil Kurumu
TNSA	Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırmaları
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	Ve benzerleri
vd.	Ve diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması.....	22
Tablo 2: Çalışmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırması.....	24
Tablo 3: Rokeach'ın Amaçsal ve Araçsal Değerleri.....	84
Tablo 4: Super'in İş Değerleri Sınıflandırması.....	100
Tablo 5: İş Değerleri Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	126
Tablo 6: Cronbach's Alpha Katsayısının Güvenilirlik Düzeyleri.....	127
Tablo 7: İş Değerleri Ölçeğinin Normallik Analizi	129
Tablo 8: Örneklem Grubunun Demografik Yapısı	130
Tablo 9: Türkiye'de Kuşakların Nüfus ve İstihdam Durumları (2020).....	133
Tablo 10: Kuşakların Cinsiyetlerine İlişkin Çapraz Tablo.....	134
Tablo 11: Kuşakların Medeni Hallerine İlişkin Çapraz Tablo	134
Tablo 12: Kuşakların Eğitim Durumlarına İlişkin Çapraz Tablo.....	135
Tablo 13: Kuşakların Çalıştıkları Sektörlere İlişkin Çapraz Tablo	135
Tablo 14: Kuşakların Kurumlarındaki Konumlarına İlişkin Çapraz Tablo	136
Tablo 15: Kuşakların Çalışma Sürelerine İlişkin Çapraz Tablo	136
Tablo 16: Kuşakların Aylık Gelirlerine İlişkin Çapraz Tablo.....	137
Tablo 17: Kuşakların Kurumlarının Coğrafi Bölgelerine İlişkin Çapraz Tablo ...	137
Tablo 18: İş Değerleri İfadelerine ve Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler ...	138
Tablo 19: İş Değerlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi	141
Tablo 20: İş Değerlerinin Medeni Hale Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi	142
Tablo 21: İş Değerlerinin Çalışmakta Olunan Sektöre Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi	144
Tablo 22: İş Değerlerinin Kurumdaki Konuma Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi	145
Tablo 23: İş Değerlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Analizi	146
Tablo 24: İş Değerlerinin Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Analizi	147
Tablo 25: İş Değerlerinin Hangi Çalışma Sürelerinde Farklılaştığına İlişkin Post-Hoc Testi	148
Tablo 26: İş Değerlerinin Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Analizi	150

Tablo 27: İş Değerlerinin Hangi Gelir Düzeylerinde Farklılaştığına İlişkin Post-Hoc Testi.....	151
Tablo 28: İş Değerlerinin Kurumların Bölgelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Analizi	153
Tablo 29: İş Değerlerinin Kuşaklar Arasında Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Analizi	154
Tablo 30: İş Değerlerinin Hangi Kuşaklar Arasında Farklılaştığına İlişkin Post-Hoc Testi.....	155
Tablo 31: Araştırma Hipotezlerinin Kabul-Red Durumları	157



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Strauss ve Howe Tarihi Dönemler	13
Şekil 2: Kuşakların Karakter Tipleri	17
Şekil 3: Kişilik Yapısında Değer, Tutum, İnanç İlişkisi	70
Şekil 4: Tutumlar ve Değerler Arasındaki İlişki	76
Şekil 5: Roe ve Ester'in Genel Değerler ve İş Değerleri Modeli	78
Şekil 6: Yaşam Yapısının ve İş Değerlerinin Görünümü.....	95
Şekil 7: Schwartz'ın Değerler Teorisi ve Değerler Arasındaki İlişkinin Modeli ..	106
Şekil 8: Araştırmaya Katılan X, Y ve Z Kuşaklarının Frekans Dağılımları	133

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	189
Ek 2: Kuşakların İş Değerleri İfadelerine Verdikleri Puanlar.....	191



GİRİŞ

Çalışma, bireylerin ekonomik bağımsızlık kazanma, sosyal yaşamda diğer insanlar tarafından kabul görme, psikolojik yönlerden doyuma ulaşma ve sosyalleşme gibi çeşitli sebeplerle, bir iş ortamında görevlerini yerine getirmek üzere devam ettirdikleri eylemlerdir. Her birey, çalışmaya yönelten söz konusu etmenlerden birine veya daha fazlasına sahip olabilmektedir. Bu etmenlerden herhangi biri doğrultusunda çalışma yaşamına katılan bireylerin, işlerine yükledikleri anlam ve işlerinde önem verdikleri hususların aynı olmadığı, dolayısıyla iş değerlerinin birbirlerinden farklılaştığı görülmektedir. Bireylerin iş değerleri, ilgili dönemin ekonomik ve sosyal koşullarına, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni hal, iş tecrübesi, gelir düzeyi gibi demografik özelliklerine, ilgili dönemde insana verilen önem ve sosyal ilişkilerin genel yapısı gibi çok sayıda etmene bağlı olarak birbirinden farklılaşmaktadır. Bazı bireyler, yaptıkları işin çalıştıkları kurum veya yaşadıkları toplum açısından nasıl algılandığına bakmaksızın maddi olanaklarına daha fazla önem vermekte iken; bazı bireylerin elde edecekleri gelir nispeten daha düşük olsa da toplum tarafından önemli görülen ve sosyal yaşamda kendilerine statü sağlayan bir işte çalışmayı tercih ettikleri ve bu işlerde daha başarılı oldukları görülmektedir. Buna göre bireyin meslek seçiminden başlayarak mevcut işindeki performansı, verimliliği, iş tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılığı gibi çalışma yaşamına dair birçok konuda iş değerlerinin belirleyici ve yönlendirici olduğu söylenebilmektedir.

Bireyler arasındaki iş değerleri farklılığı çoğu zaman yaş unsuru ile açıklanmaya çalışılmıştır. Yaş ile iş değerleri arasındaki ilişki öncelikle, bireylerin doğum yılları ve kendi işlerinde gösterdikleri bazı benzer özelliklere göre “kuşak” olarak adlandırılan gruplara ayrılmaları; sonrasında her bir kuşak tarafından benimsenen veya başka bir ifade ile daha fazla önem verilen iş değerlerinin tespit edilmesi ve söz konusu iş değerlerinin farklı kuşaklar arasında karşılaştırılması esasına dayanmaktadır. Kuşaklar, bireylerin yaşadıkları toplumda meydana gelen önemli olaylar, ilgili toplumda hâkim olan kültür ve inanç gibi çeşitli unsurlar ve bu unsurlarda yaşanan değişim ve gelişimlerin tarihsel açıdan incelenmesi sonucunda, bireylerin doğum yılları esas alınarak yapılan sınıflandırmalardır. Literatürde farklı doğum yılı aralıklarını temsil eden ve farklı isimlerle anılan çok sayıda kuşak çalışması bulunsa da Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı genel kabul görmüş ve sıklıkla çalışmalara konu olmuş kuşaklar arasında yer almaktadır. Bireyler doğum yılı aralıkları ve çeşitli özellikleri dolayısıyla sadece bir kuşağa

dahil edilmekle kalmayıp, aynı zamanda mensubu oldukları kuşağın genel özelliklerini de yansıtmaktadırlar. Bu özelliklerin başında kuşak üyeleri tarafından benimsenen değerler gelmektedir. Her ne kadar aynı kuşak mensubu bireyler arasında dahi değerler açısından farklılıklar görülse de yapılan araştırmalar kuşakların kendi içlerinde benzer, birbirleri arasında ise çoğu zaman farklı değerlere sahip olduklarını göstermektedir. Genel değerlerin alt bir boyutu olarak ele alınan iş değerleri ise kuşak üyelerinin çalışma yaşamına yönelik bakış açılarını ortaya koymaktadır. İş değerleri, çalışma yaşamının seyrini önemli ölçüde etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Öyle ki uygulanacak insan kaynakları politikalarının başarısı, yöneticilerin yönetim işlevini yerine getirirken öncelik vermeleri gereken konular, çalışanların verimlilikleri ve performanslarındaki olası artış ya da azalışlar, çalışanların örgütsel bağlılıkları vb. gibi iş yaşamına ve yönetime dair birçok konuda bireylerin iş değerleri belirleyici olmaktadır.

Yapılan literatür araştırması sonucunda, kuşakların iş değerlerini belirlemeye yönelik çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Fakat Z kuşağı çalışanlarını araştırma kapsamına alan ve değerlendirmeye dahil eden çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, farklı meslek grupları ve sektörler esas alınarak iş değerlerinin kuşaklar açısından incelendiği görülürken, ilgili konuda özel sektör çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu tespit edilmiştir. Literatürdeki bu eksiklik çalışma konusunun belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir.

Bu çalışmada, günümüz çalışma yaşamında birlikte yer alan X, Y ve Z kuşaklarının iş değerleri Türkiye’deki özel sektör çalışanları kapsamında incelenmektedir. Bu sayede söz konusu üç kuşağın iş değerleri arasındaki farklılıklar; hangi kuşağın hangi iş değerlerine daha fazla önem verdiği tespit edilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Böylece her bir kuşağa yönelik; hem kurumların tercih edebileceği yönetim şekli ve stratejileri açısından hem de insan kaynakları yöneticilerinin temel amaçlarına -verimlilik, rekabet avantajı elde etme, doğru çalışanı doğru işe yerleştirme, nitelikli çalışanları kuruma kazandırma vb.- ulaşmalarında yol gösterici olması açısından analiz bulguları yorumlanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde kuşaklara; ikinci bölümde iş değerlerine dair teorik bilgiler yer almakta, ilgili konulara yönelik Batı’da ve Türkiye’de gerçekleştirilen ve örnek teşkil eden çalışmalar, geçmişten günümüze geliştirilen kuramlar detaylı biçimde açıklanmaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise Manhardt’ın İş Değerleri Envanteri ve katılımcıların demografik yapısını belirlemek üzere araştırma anketine koyulan demografik sorular aracılığıyla elde edilen verilerin, IBM SPSS Statistics 24.0 veri analiz programında analizi sonucu elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAKLAR

1.1.KUŞAKLAR

1.1.1. Kuşak Tanımları ve Kuşaklar Hakkında Genel Bilgiler

Kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK) Felsefe Terimleri Sözlüğü’nde “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kederleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” şeklinde; Toplumbilim Terimleri Sözlüğü’nde ise “yaklaşık 25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2020). Türkçe’de göbek veya nesil olarak da adlandırılan kuşak kavramının kökeni antik Yunancadaki “genos” kelimesine ve “genesthai” fiiline dayandırılmaktadır. Kelimenin etimolojik kökenine bakıldığında “olmak”, “doğmak” ve “var olmak” anlamları karşımıza çıkmaktadır (Lub, Bal, Blomme ve Schalk, 2014’ten aktaran Ağlargöz, 2017: 32).

Kupperschmidt (2000: 66)’e göre kuşaklar, doğum yıllarını, doğum yerlerini ve gelişim dönemlerinde meydana gelen önemli olayları paylaşan ve çeşitli konulara yaklaşımları açısından benzerlik gösteren bireylerin meydana getirdiği gruplardır.

Kuşakları “cohort” olarak adlandıran Mason ve Wolfinger (2001: 1)’e göre kuşaklar, çeşitli benzer deneyimlere sahip olan bireylerin oluşturduğu bir grubun, diğer gruplardan farklılıkları dolayısıyla ayrılması esasına dayanmaktadır. Bu grupların farklılaştığı boyutlar ise genellikle “yaş” ve “dönem” olarak ele alınmaktadır.

Keleş (2011: 131)’e göre bir kuşak “benzer bir zaman aralığında doğmuş, benzer yaş ve hayat dönemlerini paylaşan ve belirli bir dönemin olayları, eğilimleri tarafından şekillendirilmiş insan topluluğunu” ifade etmektedir. Başka bir tanımda ise “bir grup insanın doğum yılları serisi” olarak tanımlanmaktadır (Jopling, 2004: 1).

Kuşak teorisi, dünyaya geldikleri yıllar itibarıyla benzer çevresel şartlarda yetişmiş, benzer politik, ekonomik, siyasi ve sosyal olayları yaşamış, değer yargıları ve inanç sistemleri ortak olan, benzer kişilik özelliklerine sahip olup birbirine yakın davranışlar sergileyen bireylerin oluşturduğu topluluklar ile ilgilenmektedir (Erden Ayhün, 2013: 96).

Kuşak, aynı zaman aralığı veya birbirine yakın yıllarda doğmuş, yaşadıkları dönemin öne çıkan sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel olaylarından etkilenmiş, dolayısıyla benzer değerleri benimsemiş kişilerin oluşturduğu grup veya topluluklardır.

Kuşaklar hem içinde yaşadıkları toplumun önemli olaylarından etkilenmekte hem de fikir, davranış, karar ve eylemleri ile toplumlarını etkilemektedirler. Toplumlar ile kuşakların karşılıklı etkileşimi sonucunda toplumlarda çeşitli değişimler meydana gelmektedir. Söz konusu değişim kuşaklar arasındaki farklılığı ortaya çıkarması ve kuşakların sürekliliğini sağlaması açısından önemlidir (Altıntuğ, 2012: 204).

Kuşak kavramı, günlük konuşma dilinde de sıklıkla kullanılmaktadır. Günlük dilde kullanım alanı incelendiğinde en az iki anlama gönderme yaptığı görülmektedir. Bunlardan ilki, büyükanne, büyükbaba ve çocuklarının doğum yılları arasındaki zaman aralığını ifade ederken kullanılan; ikincisi ise geçmişten ya da günümüzden belirli bir tarihsel zaman aralığını (1960'lar, 1980'ler) ifade ederken kullanılan kuşak kavramlarıdır (Field, 2008'den aktaran Karaaslan, 2014: 30).

Debesse (1955)'ye göre kuşak kavramı aile kuşağı ve toplumsal kuşak olmak üzere iki ayrı boyut altında incelenmelidir. Aile kuşağı ile anlatılmak istenen temelde kendine benzeyen bir varlığı meydana getirme eylemidir. Toplumsal kuşak ise birbirine yakın yaşlarda olup, aralarında herhangi bir akrabalık ilişkisi bulunmayan ancak çağdaşlıkları dolayısıyla benzer yaşam ve düşünce biçimlerine sahip insanlar grubudur. Toplumsal kuşaklar arasında da aile kuşaklarında olduğu gibi “zaman” ve “kültür” açısından farklılıklar bulunmaktadır (aktaran Demirtaş, 2017: 154). Kuşak kavramı literatürde çoğunlukla “toplumsal kuşak” boyutuyla ele alınmaktadır. Toplumsal kuşak ile anlatılmak istenen durum başka bir ifadeyle; yaş, doğum yeri, yaşanmışlıklar, düşünce tarzı, değerler vb. konularda benzerlikleri bulunan bireylerin oluşturduğu bütündür.

Kuşak kavramının gerek konuşma dilinde gerekse literatürde kullanım şekli göz önünde bulundurulduğunda, biyolojik/kronolojik veya sosyolojik temelli yaklaşımlardan birine gönderme yapılarak kullanıldığı görülmektedir. Günlük dilde daha çok biyolojik yaş temelli anlamıyla kullanılmaktayken, sosyal bilimler literatüründe sosyolojik temelli anlama gönderme yapılmaktadır.

Biyolojik veya diğer adıyla kronolojik temelli yaklaşım, kuşak kavramını “ebeveynler ile çocuklarının doğum yılları arasında geçen ortalama zaman aralığı” esasına dayandırmaktadır. Genel olarak her kuşak arasında yaklaşık 20 yıllık bir zaman aralığı olduğu kabul edilmektedir. Fakat günümüzde bu zaman aralığı geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Bunun iki sebebi bulunmaktadır; ilki geçmişte insan yaşamını değişime sürükleyen unsurların sayısı oldukça az iken günümüzde teknolojik gelişmeler, eğitim düzeyindeki artış, iş ve maddi imkanların fazlalaşması gibi çok sayıda unsurun insanların algı, tutum, değer vb. niteliklerini değişime zorlamasıdır. Söz konusu değişim ise 20 yıldan

çok daha kısa zaman içinde tamamlanmaktadır. İkincisi, günümüz şartlarında ebeveynler ile çocuklarının doğumları arasındaki sürenin artış eğilimi göstermesidir ki bu durum 20 yılın iki kuşak arasındaki zamanı temsil etmesini geçersiz kılmaktadır (McCrindle, 2006: 8).

Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırması Raporu (TNSA)’nın 2018 yılı verilerine göre; 2003 yılında ilk kez doğum yapanların çoğunluğu 20-24 yaş grubunda yer alırken, 2018 yılında çoğunluk sahibi grup 25-29 yaş aralığındaki bireylerden oluşmaktadır. Araştırma sonuçları bireylerin daha ileri yaşlarda çocuk sahibi olma eğiliminde olduklarını, dolayısıyla öne çıkan yaş gruplarında ilerleyen yıllarda da yükseliş yaşanabileceğini ortaya koymaktadır (Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırması Raporu, 2018: 63). Bu veriler, kuşakların açıklanmasında ve incelenmesinde biyolojik temelli yaklaşım yerine sosyolojik temelli yaklaşımın esas alınmasının daha doğru olacağını doğrular niteliktedir.

Literatürde kabul gören kuşak kavramı, sosyolojik yaklaşım esasına dayanmaktadır. Kuşak kavramı ile sosyolojik yaklaşım arasındaki ilişkiye gönderme yapan bir tanımda kuşak kavramı; “Türkçe’de nesil veya jenerasyon kelimelerinde de karşılığını bulan kuşak kavramı, aynı zaman diliminde doğmuş olanların bir takım sosyolojik nedenlerle kategorize edilmesi temeline dayanmaktadır” şeklinde tanımlanmaktadır (Köse, Oral ve Türesin Tetik, 2014: 150).

Birbirine yakın tarihsel zaman aralıklarında dünyaya gelen, benzer ekonomik, siyasi ve sosyal olayları tecrübe eden ve kendi içerisinde benzer özelliklere sahip bir grupta yer alan bireyler için kuşak (jenerasyon) kavramı kullanılmaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 166). Bu yanı sıra sosyolojik yaklaşıma dayalı bir kuşak tanımı, günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelerin, küreselleşmenin, iletişim biçimlerinin, eğitim düzeyinde yaşanan yükselişin, bireylerarası algı, tutum ve değer farklılıklarının, meslek çeşitliliğinin ve sosyal yaşama etki eden daha birçok unsurun izlerini taşımaktadır.

Sosyolojik temelli kuşak tanımları, bireylerin sadece aynı tarihsel zaman aralıklarında doğmuş olmalarının aynı kuşağa dâhil olabilecekleri görüşünü reddetmekle birlikte bireylerin tarihsel dönem içerisinde benzer olaylara tanıklık ederek, gerek yaşam biçimleriyle gerekse olayları algılamalarıyla benzerlik göstermeleri gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Buna göre kuşak kavramı, belirli tarihlerde dünyaya gelmiş, gelişimleri süresince ortak sosyal, ekonomik, politik vb. olayları tecrübe ederek benzer sorumluluklar üstlenmelerinden dolayı ortak değer, tutum, inanç ve davranış biçimlerine sahip grupları ifade etmektedir (Süral Özer, Eriş ve Timurcanday Özmen, 2013: 125).

Kuşak konusunun tarihsel gelişimi incelendiğinde çok sayıda disiplin tarafından kuşak kavramının tanımlandığı görülmektedir. Kuşakların bireylerarası farklılıklar ve bu

farklılıklara sebep olan içsel ve dışsal çeşitli faktörler aracılığıyla oluşması; tarih, sosyoloji, psikoloji, davranış bilimi, ekonomi, felsefe ve yönetim gibi çeşitli disiplinler açısından önemli bir araştırma alanı olmasını sağlamıştır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 167). Kuşaklar ile ilgili yapılan tanımların çoğu birbiriyle yakın anlamlı olup benzer noktalara değinmektedir. Bu benzerlikler Williams ve Page (2011: 2)'in “kuşaklar, yaşam yolculuğuna birlikte devam eden, benzer yaşta benzer olayları yaşayan; yani ortak bir sosyal, politik, tarihi ve ekonomik ortamı paylaşan bir grup insandır” tanımında da yer almaktadır.

1.1.2. Kuşaklar ile Yakın İlişki İçerisinde Olan Unsurlar

Kuşak konusu tarih boyunca çok sayıda disiplinin çalışma alanında kendine yer bulmuştur. Konunun farklı disiplinler tarafından ele alınması kuşak kavramına getirilen tanımların da çeşitlilik göstermesine sebep olmuştur. Kuşaklarla ilgili yapılan tanımların çoğunda benzer unsurlar üzerinde durulmuş olsa da neredeyse her disiplin dalı kendi perspektifinden konuyu ele almış ve farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Kavramın sahip olduğu bu çeşitlilik faydalı olduğu kadar kuşak denildiği zaman konunun somutlaşmasını da zorlaştırmaktadır. Buna göre yaş, fizyolojik yaş, biyolojik yaş, yaşam seyri gibi kuşak kavramını açıklamakta sıklıkla kullanılan ve anlam karmaşasına sebep olabilecek unsurların açıklanmasına ihtiyaç duyulmuştur.

1.1.2.1. Kuşaklar ve Yaş

Kuşak kavramına getirilen tanımların çoğunda “yaş” unsuruna da değinilmektedir. Bu sebeple kuşaklar ile yaş ilişkisinin incelenmesi gerekli görülmüştür. Türk Dil Kurumu (TDK) yaş kavramını; “doğuştan beri geçen ve yıl birimi ile ölçülen zaman”, “hayatın çeşitli evrelerinden her biri, çağ” ifadeleri ile tanımlamaktadır (TDK, 2020). Burada kullanılan yaş kavramı ile anlatılmak istenen “kronolojik yaştır”. Kronolojik yaş, bireyin doğumundan ölümüne kadarki süre içerisinde geçirmiş olduğu yılları ifade etmektedir. Fakat söz konusu yaş, bireyin psikolojik gelişimi hakkında fikir vermemektedir (Eryılmaz, 2011: 57). Buna göre kronolojik yaştan, insan unsurunu açıklamakta yetersiz kaldığını söylenebilmektedir.

Kişinin doğduğu yıl, ilgili yıla yakın tarihsel dönemler ve dönemin mevcut koşulları kişinin çevresine yönelik algı, değer ve tutumlarını etkilemekte ve kişinin bir işi yapması veya yapmaması ile yakın ilişki içerisindedir. Buna göre doğum yılı, dönemin şartları da göz önüne alındığında kişinin hangi kararları alacağı, hangi eylemlere yöneleceği konularında belirleyici olabilmektedir.

Yaş unsuru bazı kültürler açısından önemli bir yere sahip iken bazı kültürlerde sadece yaşlılık veya gençlik algısı yaratan, sosyal hayatı etkileme gücüne sahip olmayan bir

unsurdur. Örneğin, Batı toplumlarında kronolojik sıra son derece önemliyken, Afrika gibi daha az gelişmiş toplumlarda kronolojik sıralamalar herhangi bir öneme sahip değildir. Buna göre yaş unsurunun, bir toplum veya kültür açısından nasıl algılanacağını, yaşamda hangi yönüyle ele alınacağını ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile yakından ilişkisi bulunmaktadır (Foster, 1984'ten aktaran Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 168). Bu yaklaşım doğrultusunda Batılı ülkelerin kronolojik sıralamaya verdikleri önemin, kuşak kavramını yaş unsuru aracılığıyla açıklamalarının nedenleri arasında yer aldığı söylenebilmektedir. Başka bir ifade ile yaş unsuru tek başına bir kuşağı diğer kuşaklardan ayırmakta yetersiz kalmaktadır. Kuşakları anlamak ve açıklamak için kişinin doğum yılı tek başına değil; mevcut şartlar, yaşanan coğrafya ve o coğrafyada hâkim olan kültür gibi çok sayıda unsur ile birlikte ele alınmalıdır.

Arsenault (2004: 126)'un belirttiği gibi, aynı kuşağın üyeleri arasında sadece topluma mahal olmuş kültür, örf, adet ve gelenekler gibi unsurlar değil; duygu, inanç, eğilim, değer sistemi ve tutumlar gibi bireysel unsurlar da ortak olmaktadır. Söz konusu unsurların her biri dünyaya geline yıllara bağlı olarak farklı kuşaklar arasında farklı biçimlerde kendini göstermektedir. Örneğin, 1960'lı yıllarda ebeveynler ile çocuklarının arasındaki kuşak farklılığını yaşam tarzları veya ruhsal durumlarındaki farklılık öne çıkarır iken günümüzde teknoloji, elektronik ticaret, tüketim alışkanlıkları ve küreselleşme farklılık yaratan konular arasında yer almaktadır.

Buradan anlaşılabacağı üzere, kuşak kavramı sadece kronolojik bir sıralamaya dayanan yaş unsuru ya da doğum yılı baz alınarak açıklanabilecek bir kavram değildir. Bir kuşağın oluşumuna katkı sağlayan, sınırlarını belirleyen ve devamlılığını destekleyen çok sayıda unsur bulunmaktadır. Yaş, kuşakların içini dolduran, somutlaştıran ve sınırlarını çizen bu unsurlardan sadece bir tanesi olarak değerlendirilmelidir.

1.1.2.2. Kuşaklar ve Fizyolojik Yaş

Fizyolojik yaş, kuşak kavramını tanımlarken sıkça başvurulanan kavramlar arasında yer almaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK) fizyolojik yaşı “cinsel olgunluğa girişin ortalama yaşına göre, bireyin erinliğe girişinde takvim yaşı açısından gösterebileceği değişkenlik” olarak tanımlamaktadır. Buna göre fizyolojik yaş, yaşın cinsel olgunluğun sınırı olarak kabul edilen yaş sınırını aşması sonucu, bireyin biyolojik açıdan uğradığı değişimdir. Fizyolojik yaş doğum anı ile başlamaktadır. İnsanın doğumuyla birlikte bedensel olarak var olması fizyolojik yaşının da başlangıcı sayılmaktadır. Bir anlamda yıllar içerisinde insan vücudunda yaşa bağlı meydana gelen değişimler fizyolojik yaşı ortaya koymaktadır.

Fizyolojik yaş, yaşlanmaya bağlı olarak ortaya çıkan gözle görülür belirtiler olarak da ifade edilebilmektedir. Bireylerin dış görünüşlerinde meydana gelen değişimler ve ciltlerinde oluşan kırışıklıklar bireyin yaşlanma evresine yaklaşmakta olduğunun da belirtisidir (Pilcher, 1995'ten aktaran Adıgüzel, Batur ve Ekişili, 2014: 168; Çelen, 2019: 10). Fizyolojik yaş kuşaklar açısından değerlendirildiğinde, her kuşağın birbirinden yaşça farklı bireylerden oluştuğu ve yaşlanmaya bağlı olarak meydana gelen fizyolojik değişikliklerin bireyin hangi kuşağa dâhil olduğuna yönelik öngörü sahibi olunması açısından öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında kuşak kavramını açıklarken değinilecek unsurlardan biri de bireyin fizyolojik yaşıdır.

1.1.2.3. Kuşaklar ve Yaşam Seyri Teorisi

Yaşam Seyri Teorisi birey ile çevresi arasında dinamik bir etkileşim olduğu temeline dayanmaktadır. Yaşam Seyri Teorisi kişinin doğup büyüdüğü toplum, benimsediği kültür, genel sağlık durumu, iş hayatı, aile hayatı, sosyal yaşamı, eğitim düzeyi ve diğer insanlarla ilişkileri gibi yaşamına dair çok sayıda unsurdan yola çıkarak hem kişi hem de kişinin yaşamında hangi noktadan hangi noktaya doğru ilerlediği hakkında fikir sahibi olunması ile ilgilidir.

Yaşam seyri Benson (2001) tarafından; “bir kişinin anne karnından mezara uzanan bir yaşam süreci ve bu süreçte yer alan deneyimleridir” şeklinde tanımlanmaktadır (aktaran Osunluk, 2004: 1). Buna göre yaşam seyri bilinen bir kişinin hayatı hakkında elde edilen ipuçları ve hangi kuşağa mensup olduğu bilinen bir kişinin genel yaşamışlıkları hakkında yürütülen tahminlerin aynı amaca hizmet etmekle kalmayıp, Yaşam Seyri Teorisi ile kuşak çalışmaları arasındaki ilişkiyi de ortaya koydukları söylenebilmektedir.

1.1.3. Kuşak Kuramları

Literatürde kuşaklarla ilgili yapılmış çalışmalar ve sınıflandırmalar bu başlık altında Batı'da ve Türkiye'de olmak üzere ayrı ayrı incelenmektedir.

1.1.3.1. Batılı Kuşak Kuramları

Kuşaklarla ilgili ilk bilimsel araştırmanın 1830-1840 yılları arasında Auguste Comte'un “Cours de Philosophie Positive” orijinal adlı eserinin yayınlanması ile başladığı kabul edilmektedir. Comte, kuşakların sistematik değişimini, tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler ve toplumsal gelişmenin yapı taşları olarak görmektedir. Comte (1974)'a göre bir toplumun gelişme ve ilerleme göstermesi için her kuşağın kendinden sonraki kuşağa bilgi birikimlerini aktarması gerekmektedir. (aktaran Jaeger, 1985: 275).

Comte'un görüşüne göre her kuşak, kendisine bir önceki kuşaktan miras kalan bilgi ve tecrübeleri, kendi döneminin koşul ve imkanları doğrultusunda değerlendirerek diğer kuşaklardan farklılaşmakta ve toplumsal gelişime katkı sağlamaktadır.

Kuşaklar, sadece önceki kuşaklardan kendilerine aktarılan bilgiler aracılığıyla değil aynı zamanda kendi dönemlerinde tanık oldukları olaylar aracılığıyla da yeni değerler geliştirmekte ve benimsemektedirler. Söz konusu değerler, bireylerin tercih, davranış ve eylemlerini etkileyerek kuşakların birbirlerinden farklılaşmasına yol açmaktadır. Comte, aynı zamanda kuşaklar arasındaki bilgi ve tecrübe aktarımının sürekliliği durumunda kuşaklar arasında iletişim ve sosyal öğrenme eylemlerinin artacağını da belirtmektedir. Söz konusu bilgi aktarımının bir sonraki kuşak için yol haritası işlevi görmesinin sosyal ilerleme ve sosyal düzenin oluşmasına katkı sağlayabileceğine vurgu yapmaktadır. Örneğin, savaş tecrübe etmiş bir kuşağın, kendinden sonraki kuşağa barış ve özgürlük bilincini artırıcı bilgiler aktarması, daha iyi çalışma koşullarına sahip olabilmenin yolunun iyi bir eğitimden geçtiğinin farkına varan bir kuşağın bilgilerini aktarması veya yoksulluk içinde büyümüş bir kuşağın, ekonomik kalkınmanın önemini bir sonraki kuşağa aşılması, toplumların tarihsel süreç içinde benzer hataları yaşamadan da tecrübe sahibi olabilmelerini ve birlikte öğrenme ile toplum olarak gelişmelerini sağlamaktadır (Şalap, 2016: 7).

Comte, kuşaklarla ilgili bilimsel çalışmaları başlatarak birçok isim tarafından konunun ilgi görüp incelenmesine öncülük etmiştir. Mannheim ise sosyal bilimler literatüründeki sistematik ve bilimsel metotlara dayanan ilk kuşak çalışmalarını yapmış ve kuşakların “ortak alışkanlıklar ve aynı kültürü paylaşan insan toplulukları” olduğunu ifade etmiştir (Daloğlu, 2013: 31).

Mannheim'in 1952 yılında yayınlanan “The Problem of Generations” orijinal adlı çalışması sosyal bilimler literatüründe kuşaklar konusunu sosyolojik açıdan ele alan ilk sistematik ve bilimsel çalışma niteliği taşımakta ve aynı zamanda günümüzde yönetim alanında yürütülen kuşak çalışmalarıyla benzer varsayımlara sahip olup onlara ışık tutmaktadır (Süral Özer, Eriş ve Timurcanday Özmen, 2013: 125).

Mannheim kuşak kavramını açıklarken, biyolojik veya kronolojik yaş yaklaşımlarının ötesinde, toplumsal yaşanmışlıklar ve kültürel değerler gibi sosyal unsurların önemini vurgulamaktadır. Mannheim'in ideolojisine göre kuşakların temelinde; bireylerin doğum yılları arasındaki yakınlık, benzer sosyal olaylara tanıklık etme, ortak paylaşımlarda bulunma, benimsenen siyasi ideolojinin aynı olması ve aynı ekonomik şartlara sahip olmak gibi insanların bir bütün olarak değerlendirilebilmesini sağlayan unsurlar yer almaktadır.

Mannheim (1952)'e göre kuşaklar, sosyal ve entelektüel davranışların yapısını anlamak için önemli kaynak ve yol göstericilerdir. Günümüzde hızlı bir şekilde yaşanan sosyal değişimler hakkında bilgi edinmenin en iyi yolu kuşakları anlamak ve onlara açıklık getirmektir (Mannheim, 1952: 286-287).

Mannheim, toplumsal yaşamda meydana gelen değişimleri ve toplumsal yaşamın özelliklerini anlayabilmenin en iyi yolunun kuşakları incelemek olduğunu savunmaktadır. Söz konusu değişimler, belli bir dönem sonunda her kuşağın yerini başka bir kuşağa bırakması ile gerçekleşmektedir. Buna göre toplumsal yaşamda gelişimlerin yaşanması için kuşakların devamlı olarak kendini yenilemeleri gerekmektedir. Kuşakların yenilenerek varlığını sürdürmeleri için de sahip olmaları gereken bazı kriterler bulunmaktadır (Mannheim, 1952: 292):

- Kültürel süreç içerisinde yeni katılımcıların ortaya çıkması.
- Eski katılımcıların süreçten zamanla çekilmeleri ya da kaybolmaları.
- Bir kuşağın üyeleri tarihsel sürecin yalnızca geçici ve sınırlı bir bölümüne katılmaları.

- Kültürel mirasın kuşaklar arasında sürekli aktarılması.
- Kuşaktan kuşağa geçişin sürekli olması gerekmektedir.

Mannheim, belirtmiş olduğu beş önemli unsur ile bireylerin sadece aynı dönemde doğmuş olmalarının kuşak kavramının karşılığı olmadığını, kuşakların farklı tarihsel dönemlerde dünyaya gelerek, farklı dünya görüşlerine sahip olduklarını ve bu görüşleri kendilerinden sonraki kuşaklara aktararak toplumsal gelişime de katkı sağladıklarını ifade etmektedir.

Mannheim (1952: 302)'e göre, bir kuşağı sosyolojik açıdan ele almak için üzerinde durulması gereken üç unsur vardır. Bunlar; “kuşak konumu” (generation location) “gerçeklik olarak kuşak” (generation as actuality) ve “kuşak birimleri” (generation unit) unsurlarıdır.

Kuşak konumu kuşak üyelerinin aynı tarihsel dönem ve kültürel bölgede doğup büyümesi esasına dayanmaktadır. Özetle kuşak konumu, sadece aynı tarihsel dönemde dünyaya gelmenin “kuşak” unsurunu ortaya çıkarmadığını, aynı zamanda kültürel bölge açısından da ortaklığın olması gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre kuşak konumu, kuşakları sosyolojik açıdan ele alıp, bireylerin aynı tarihsel dönem ve bölgede benzer toplumsal olaylara şahit olmaları, benzer deneyimlere sahip olmaları ve aynı kültür yapısında yetişmeleri halinde “kuşak konumu” açısından birlikte değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Örneğin, 1800’lü yılların Prusya’da yaşayan gençleri ile aynı yıllarda

Çin’de yaşayan gençlerin aynı tarihsel dönemde doğmuş olmaları ortak bir kuşak konumunda yer aldıkları anlamına gelmemektedir. Bunun sebebi aynı kuşak konumunda yer alma kriterinin tek başına aynı tarihsel dönemde var olmak değil, aynı tarihsel toplumda da yer almak olmasıdır (Karaaslan, 2014: 33).

Gerçeklik olarak kuşak unsuru, kuşak kavramından bahsedebilmek için kuşak konumunun ötesinde bir “somut yakınlık” gerektiğini ifade etmektedir. Bu somut yakınlık, aynı tarihsel dönemde doğmuş olmaya ve aynı toplumsal olayları deneyimlemeye ek olarak benzer değerleri benimsemek, aynı sıkıntıları paylaşmak, aynı yazgıları yaşamak ve sorumlulukları üstlenmek gibi şartların sağlanması anlamına gelmektedir (Dereli ve Toruntay, 2015: 3). Örneğin, aynı tarihsel dönem ve bölge açısından değerlendirildiğinde, köyde yaşayan gençler ile şehirdeki gençlerin aynı toplumsal gelişmelerden aynı ölçüde etkilenmedikleri görülmektedir. Bu sebeple köyde yaşayan bireylerle şehirde yaşayanlar gerçeklik olarak aynı kuşakta ele alınamamaktadır. Buna göre, aynı tarihsel toplumda ve aynı tarihsel dönemde olmaları dolayısıyla aynı kuşak konumunda, olaylardan etkilenme düzeylerindeki farklılıklar dolayısıyla farklı gerçek kuşaklarda değerlendirilmektedirler.

Kuşak birimleri ise aynı “gerçek kuşak” içerisinde ortak kader ve yazgıları paylaşan insanların arasında farklı grupların ortaya çıkmasıdır. Buna göre herhangi bir kuşakta “konum” ve “gerçeklik” unsurlarını barındırsalar da karşıt fikir ve düzenleri savunan “birimler” ortaya çıkabilmektedir. (Mannheim, 1952: 302-307). Aynı tarihsel dönem ve toplumda yaşayan, benzer yazgıları paylaşan, aynı sosyal olaylara tanıklık eden bireylerin iki zıt kutbu temsil eden karşıt görüşleri benimsemeleri farklı kuşak birimlerine örnektir.

İlk defa Mannheim (1952) tarafından öne sürülmüş olan kuşak kuramı, Inglehart (1977) ve Strauss ve Howe (1991)’un çalışmaları ile tanınırlık kazanmış ve böylece daha fazla çalışmada kendine yer bulmuştur (Gürbüz, 2015: 41).

Amerikalı siyaset bilimci Ronald F. Inglehart’ın kuşaklarla ilgili çalışmaları, Mannheim’ın 1950’li yıllarda Alman toplumunu esas alan kuşak çalışmalarının günümüz koşullarına benzer içerikler barındıran, güncel bir versiyonu olarak görülmektedir. Inglehart (1977) çalışmasında, toplumu derinden etkileyen, sosyal açıdan dönüm noktası olarak nitelendirilebilecek olaylar üzerinde durarak tarihsel süreç içerisinde toplumsal değerlerin nasıl bir değişimden geçtiğini inceleyerek ve toplumların sosyal değer dönüşümlerinden yola çıkarak, yaşlı ve genç kuşaklar arasındaki farklılıkları tespit etmeyi amaçlamıştır (aktaran Günay, 2018: 54). Bu yönüyle Inglehart’ın kuşaklarla ilgili bakış açısının, Mannheim’ın “kuşakların oluşumunda toplumsal olayların büyük bir öneme sahip olduğu” görüşüyle örtüştüğünü ve iki görüşün birbirlerini desteklediklerini söylemek mümkündür.

Bu benzerliklerin yanında Inglehart'ın, yaşlı ve genç kuşaklar arasındaki farklılıkları ortaya koymaya yönelik yapmış olduğu kuşak çalışmalarıyla Mannheim'ın genel anlamda kuşaklar arası farklılıklara odaklandığı çalışmalarından farklılaştığı görülmektedir.

Inglehart (2008: 130)'a göre, İkinci Dünya Savaşı toplum yapısını derinden etkileyen ve toplumsal değerlerde farklılıkların yaşanmasına sebep olan bir olaydır. Bu sebeple, Batı'da İkinci Dünya Savaşı'ndan önce doğanlar “yaşlı (olgun) kuşak”; sonra doğanlar ise savaş sonrası zenginlik ve refah içinde yaşayan “genç kuşak” içerisinde değerlendirilmelidir. Inglehart, çalışmasında Batılı toplumlarda kendini gösteren dönüşüm hareketlerinin, ekonomik ve fiziksel güvenliği ön planda tutan “materyalist” yapılardan uzaklaşarak, özgürlük, dışa dönüklük ve yaşam standartlarını arttırmaya yönelik çabaları kapsayan post-materyalist yapılara dönük toplumsal değerleri ortaya çıkardığını savunmaktadır. Buna göre Inglehart'ın olgun kuşak olarak adlandırdığı, İkinci Dünya Savaşı öncesinde doğan bireyler ekonomik ve fiziki güvenliklerini sağlamaya yönelik “materyalist” değerleri; genç kuşaklar ise kendini ifade edebilme ve bağımsızlık elde etmeye yönelik “post-materyalist” değerleri benimseme eğilimindedir.

Inglehart'ın (2008: 131) çalışmasında yaşlı ve genç kuşaklar arasındaki farklılığı açıklayacak iki varsayımı bulunmaktadır:

- *Kıtlık Hipotezi:* Kıtlık hipotezinin temelinde Maslow'un “İhtiyaçlar Piramidi” yer almaktadır. Buna göre insanlar bakım, fiziksel güvenlik, yeme-içme, hayatta kalma gibi temel ihtiyaçlarını karşılamadıkları sürece daha üst ihtiyaç basamaklarında yer alan post-materyalist değerleri önemsememektedirler. Ancak kıtlık durumunun ortadan kalkarak refaha ulaşmaları sonucunda, aidiyet, saygı, kendini gerçekleştirme gibi post-materyalist değerler önem kazanmaktadır.

- *Sosyalleşme Hipotezi:* Sosyalleşme hipotezi, değer önceliklerinin kıtlık durumunun ortadan kalkması ve refaha ulaşma sonucunda değişeceği varsayımının aksine, insanların hangi değerlere öncelik vereceğinin erken çocukluk dönemlerinden itibaren yerleşmeye başlayan, kendilerine önceki kuşaklardan –ebeveynlerinden- aktarılan değerlere bağlı olduğunu savunmaktadır.

Strauss ve Howe, 1991 yılında “Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069” orijinal adlı kitaplarında ilk defa kuşak sınıflandırmasına yer vererek kuşakların sistematik biçimde incelenmesinin temelini atmışlardır. Söz konusu kuşak sınıflandırması, Amerika'da meydana gelen tarihsel olaylar ve bu olayların yaşam evrelerine bağlı olarak kuşak üyeleri üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Buna göre Amerikan tarihinde her 22 yılda bir toplumsal dönüşüme sebep olacak olaylar meydana gelmekte ve

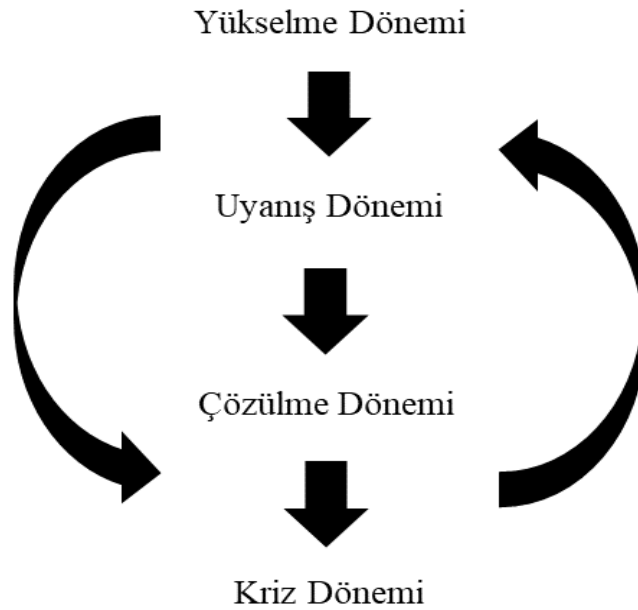
yeni bir dönem başlangıcıyla birlikte kuşaklar arasında da geçiş yaşanmaktadır (Strauss ve Howe, 1991'den aktaran Sönmez, 2016: 99).

Strauss ve Howe, 1997 yılında yayınladıkları “The Fourth Turning” adlı kitaplarında söz konusu sınıflandırmanın detaylarını açıklamışlardır. Buna göre Strauss ve Howe’un kuşak sınıflandırması; Amerikan tarihinde 1584 yılından itibaren 22 yılda bir meydana gelen tarihsel olayların kronolojik olarak incelenmesi ile ortaya çıkmıştır.

Strauss ve Howe (2000)’un “Strauss ve Howe Kuşak Kuramı” olarak adlandırılan kuramlarına göre; bir kuşaktan bahsedebilmek için kuşakların sahip olması gereken üç özellik bulunmaktadır (aktaran Çorum, 2012: 11):

- *Aidiyet Algısı*: Kuşak üyelerinde gençlik dönemlerinden başlayarak yetişkinlik dönemlerine kadar geçen süre içerisinde artma eğiliminde olan aidiyet hissidir.
- *Ortak İnanç ve Davranışlar*: Kuşak üyelerinin aile, iş, özel yaşam vb. gibi çeşitli yaşam alanlarında edindikleri inanç, değer ve tutumlarının ortak olması ve benzer olay veya durumlar karşısında sergiledikleri davranışların da birbiriyle uyumlu olmasıdır.
- *Ortak Konum/Tarih*: Kuşak üyelerinin gençlik veya genç yetişkinlik dönemlerinde karşılaştıkları önemli sosyal olayların ortak olmasıdır.

Şekil 1: Strauss ve Howe Tarihi Dönemler



Kaynak: Şalap, 2016: 14.

Strauss ve Howe, yaklaşık 20-25 yılda bir kendini tekrar eden tarihsel olayların ilgili toplumda yaşayan insanlar üzerinde önemli etkileri olduğunu gözlemleyerek 80-100 yıllık bir tarihsel süreci dört döneme ayırmışlardır. Söz konusu dört dönemden herhangi birinde doğmuş olan her kişi o dönemin şartları ve toplumsal olayları dolayısıyla belli özelliklere

sahip olan bir kuşak grubuna dahil olmaktadır. Strauss ve Howe (1997: 3)'un çalışmalarında kendini 80-100 yılda bir sürekli olarak tekrar eden bir döngüyü esas alarak ortaya koydukları dört dönem aşağıdaki gibidir:

1. Dönüş- (Yükselme Dönemi): Yaklaşık 80-100 yıllık bir sürenin sonunda meydana gelen toplumu derinden etkileyen olaylar sonucunda birlik olma bilincinin arttığı, toplumsal değerlere daha fazla önem verilmesiyle birlikte eski değerlerin önemini yitirip yenilerinin oluşmaya başladığı, bireyciliğin önemini kaybedip kolektivist bir yapının oluştuğu ve bu süreçte kurumların güç kazandığı bir dönemi ifade etmektedir. Strauss ve Howe'a göre Yükselme Dönemi 1946 yılında başlayarak 1964 yılına kadarki yaklaşık 20 yıl boyunca devam etmiş dönemdir ve bu dönem "Amerikan Yükselişi" olarak da adlandırılmaktadır.

2. Dönüş- (Uyanış Dönemi): Uyanış Dönemi bireylerin özerkliklerini yeniden kazanmak istedikleri, sivil haklarını ellerine almak amacıyla kurumlarla çatıştıkları dönemi ifade etmektedir. Bu dönemde bireylerin öz-farkındalıkları ve kişisel özgürlük arayışlarının artması kolektivist yapıyı da olumsuz etkilemektedir. Strauss ve Howe'a göre 1960'ların ortalarında başlayan ayaklanmalar ve 1980'lerin başlarına kadar devam eden vergi isyanları Amerikan tarihindeki son uyanış dönemine örnek verilebilmektedir. Uyanış Dönemi kısaca kazanılan yeni değerlerle birlikte manevi çatışmaların da yaşandığı ve genel olarak hırs ve dayatmaların hâkim olduğu bir dönemdir.

3. Dönüş- (Çözülme Dönemi): Birçok yönüyle Yükselme Dönemi'nin zıttı olarak görülmektedir. Kurumların güç ve güven kaybederken bireylerin ön plana çıktığı ve sivil hakların bireylerin talepleri üzerine yeniden düzenlendiği bir dönemi ifade etmektedir. Çözülme Dönemi kolektivist yapının neredeyse tamamen kaybolduğu, bireyselliğin önemli hale geldiği bir yapıya işaret ederken, Amerikan tarihine bakıldığında Çözülme Döneminin 1985 yılından başlayarak 2005 yılına kadar sürdüğü görülmektedir.

4. Dönüş- (Kriz Dönemi): Genellikle savaşların veya bir devrimin sonucu olarak ortaya çıkan önceliklere nispeten daha uzun süren dönemdir. Kriz Dönemi, başlangıcı 2005 yılı sonrası kabul edilen ve günümüzde hala devam etmekte olan, yeni kültürel değerlerin ve yaşam biçimlerinin yerleşmekte olduğu süreci ifade etmektedir. Bu dönem "Milenyum Krizi" olarak da adlandırılmakta olup Strauss ve Howe tarafından dönemin bitişi ile ilgili herhangi bir bilgi verilmemesinden dolayı günümüze değin devam ettiği varsayılmaktadır.

Strauss ve Howe'un tarihsel süreç içerisinde sürekli bir döngü içinde olan dört dönemine karşılık gelen kuşak tipleri; Yükseliş Dönemi'nde doğanlar Kâhin/Peygamber (prophet), Uyanış Dönemi'nde doğanlar Göçebe (nomad), Çözülme Dönemi'nde doğanlar Kahraman (hero) ve Kriz Dönemi'nde doğanlar Sanatçı (artist) olarak adlandırılmaktadır.

Söz konusu dört kuşak tipi, günümüzde de kuşak çalışmalarında yaygın olarak kullanılan kuşak sınıflandırmalarının temelini oluşturmaktadır. Bu kuşaklar Strauss ve Howe (1997: 16-20) tarafından aşağıdaki gibi anlatılmaktadır:

- *Kayıp Kuşak*: 1883-1900 yılları arasında dünyaya gelen kişileri ifade etmektedir. Strauss ve Howe bu kuşağı “uyarıcılar” olarak tanımlamaktadır. Sonrasında ise *G.I. Kuşağı* olarak adlandırdıkları ara bir kuşak olduğu bahsedilen, 1901-1924 yılları arasında dünyaya gelen Amerika’nın maddi zenginlik, küresel güç ve sivil planlama dönemini başlatan kuşak yer almaktadır.

- *Sessiz Kuşak*: 1925-1942 yılları arasında doğan sakin, içine kapanık, işlerinde uzmanlaşan ve hassas bireyler bu kuşakta yer almaktadır.

- *Bebek Patlaması Kuşağı*: 1943-1960 yılları arasında doğan bireylerin yer aldığı, Kâhin Kuşak olarak da adlandırılan kuşağı ifade etmektedir. Bebek Patlaması Kuşağı, Sessiz Kuşak’ın aksine mevcut düzeni sorgulamak ve karşı çıkmak gibi özellikleriyle tanınmaktadır. Bu kuşağın üyeleri her konuda iç dünyalarını sorgulayarak hareket etmektedir.

- *X Kuşağı*: 1961-1981 yılları arasında doğan, Göçebe Kuşak olarak da bilinen kuşaktır. Ebeveynleri tarafından ihmal edilmiş olmalarından dolayı kendi başlarına her işlerini halletmeyi öğrenmeleri ve bireysellik anlayışını benimsemeleri ile bilinen kuşaktır.

- *Y Kuşağı*: 1982 ve sonraki yıllarda dünyaya gelen, Kahraman Kuşak olarak da bilinen bu kuşak üyeleri Bebek Patlaması (Kâhin) Kuşağı’nın aksine iç dünyalarını değil, dış dünyalarını sorgulama yolundan ilerlemektedirler. Toplumsal yaşamdaki her olayı, kişiyi veya kurumu sorgulama ve değiştirmek için harekete geçme gibi özellikleriyle tanınırlar (Acılıoğlu, 2017: 20-21).

Strauss ve Howe tarafından ortaya koyulan dört kuşaktan sonuncusu olan “Sanatçı Kuşak” hakkında, Strauss-Howe Kuşak Kuramı’nın 2005 yılından önce geliştirilmiş olması ve yazarlar tarafından sonraki yıllara dair sınırlı bilgi verilmesinden dolayı çok fazla bilgi bulunmamaktadır. Buna göre Strauss-Howe Kuşak Kuramı’ndaki Sanatçı Kuşak’ı daha iyi anlayabilmek adına Batı’da 2000’li yılları içine alan kuşak çalışmalarının incelenmesinde fayda görülmektedir. İlgili kuşak çalışmalarından bazıları; Haeberle ve diğerleri (2009), Hammil (2005), D. Oblinger, J. Oblinger ve Lippincott (2005), Tapscott (2009), Turner (1998) ve Zemke, Raines ve Filipczak (2000) olarak sıralanabilmektedir.

D. Oblinger, J. Oblinger ve Lippincott Kanada’da yapmış oldukları çalışmalar sonucunda 2005 yılında “Educating The Generation Mix” orijinal adlı kitaplarını yayınlamışlar ve yakın tarihsel dönemlerin şartlarını göz önünde bulundurarak kuşakları

yeniden sınıflandırmışlardır. D. Oblinger, J. Oblinger ve Lippincott, Y Kuşağı'nı dünyaya geldikleri dönemin şartları itibariyle "İnternet Kuşağı" olarak adlandırılmaktadırlar. Çalışmalarında, 2000'li yılların başlarında teknolojik gelişmelerin ivme kazandığı bir dönemde dünyaya gelen bireylerin diğer kuşaklardan farklılıkları üzerine odaklanmışlardır. D. Oblinger, J. Oblinger ve Lippincott (2005: 7-8)'a göre, televizyon ve internetin adeta içine doğmuş ve doğduğu günden itibaren teknoloji ile etkileşim halinde olan İnternet Kuşağı'nın diğer kuşaklara kıyasla eğitimi daha zor ve uğraştırıcıdır. Bu nedenle İnternet Kuşağı'nın eğitiminde onlara uyum sağlamak ve başarıya ulaşmak adına teknolojik gelişmelerden faydalanılması olumlu sonuçlar ortaya koyacaktır. Aynı zamanda Y Kuşağı'nın eğitim alışkanlıklarının, sosyal ilişkilerinin ve çalışma yaşamının teknoloji ile olan yakın ilişkisinden etkilendiği söylenebilmektedir. Y Kuşağı bireylerin çalıştıkları kurumlarda söz konusu özellikleri dikkate alındığında, eğitim yaşamlarında olduğu gibi iş yaşamlarında da daha fazla başarı gösterecekleri düşünülmektedir.

Tapscott, 2009 yılında yayınladığı "Grown Up Digital" adlı çalışmasında, teknolojik gelişmelerin kuşakların yaşamlarını, alışkanlıklarını ve davranışlarını nasıl etkilediği ile ilgili detaylı bir araştırma ortaya koymaktadır. Tapscott, 1977-1997 yılları arasında doğan Y Kuşağı üyelerini "Milenyum Kuşağı" ve "İnternet Kuşağı" olarak adlandırmaktadır.

Tapscott, Y Kuşağı'nın içine doğduğu teknolojik gelişmelerin, gün içinde saatlerini ayırdıkları video oyunlarının ve interneti her an kullanabilme imkânlarının beyinlerinin çalışma sistematiğini etkilediğini ve konu ile ilgili yapılan deneylerde başarılı sonuçlar elde edildiğini ortaya koymaktadır (Tapscott, 2009: 97-98). Aynı zamanda İnternet Kuşağı'nın, teknolojik gelişmelerin ve internetin kendilerine sunmuş olduğu imkânlardan en iyi şekilde yararlanarak aynı anda birden fazla iş ile kolaylıkla ilgilenebilen, yaratıcı ve çok yönlü bireylerden oluştuğunu ifade etmektedir. Tüm bunlara ek olarak kuşak üyelerinin özgürlüğe ve doğallığa önem veren karakteristik özelliklerinin sosyal ağlarda bireysel gizliliklerini önemsemeden paylaşım yapmalarına sebep olduğunu ve bu paylaşımlardan dolayı gelecekte gizliliklerini sağlayamayla ilgili sorunlarla karşılaşmalarının kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir (Tapscott, 2009: 7).

1.1.3.2. Türkiye'de Kuşak Çalışmaları

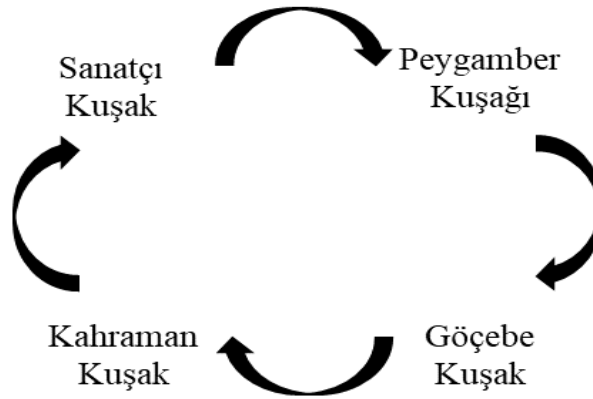
Türkiye'de kuşaklarla ilgili çalışmalar, literatürde Batı'dan çok sonra yer almaya başlamasına rağmen yıllar içerisinde konuyla ilgili çok sayıda özgün ve güncel çalışma yürütülmüştür. Genellikle Batı'da temelleri atılmış olan kuşak kuramları, Türkiye'de yaşanan olaylar ve Türk toplumu esas alınarak yeniden çalışılmış ve Türkiye'ye özgü

niteliklerle literatüre kazandırılmıştır. Kuşaklarla ilgili yürütülen çalışmaların sayı ve niteliğinin yıllar içerisinde artış göstermesinde, kuşakların hem sosyal yaşam hem de çalışma yaşamı ile olan yakın ilişkisinin etkili olduğu söylenebilmektedir. Yaşamın farklı alanlarıyla olan ilişkisi sayesinde konuyla ilgilenen disiplinler de çeşitlilik gösterebilmektedir.

Yerli yazında kuşaklarla ilgili ilk kuramın 14. yüzyılda Tunus'ta yaşamış modern iktisat ve ekonominin temellerini atan ve gelişimine katkıda bulunan İslam düşünürü İbn-i Haldun'un "Jenerasyonel Sistemler Teorisi" olduğu kabul edilmektedir. Sonraki yüzyıllarda bu teori Batı dünyası tarafından da incelenmiş ve modellenmiştir. Jenerasyonel Sistemler Teorisi'ne göre birbirini takip eden dört kuşak yaklaşık 80-100 yılda bir tekrar etmektedir. Bu kuşaklar; "Peygamber Kuşağı", "Göçebe Kuşak", "Kahraman Kuşak" ve "Sanatçı Kuşak" olarak adlandırılmaktadır.

Jenerasyonel Sistemler Teorisi, tarih boyunca kendini tekrar eden döngüsü sayesinde, geçmişin daha iyi anlaşılacak geleceğe yönelik tahminde bulunulabileceği düşüncesine dayanmaktadır. Böylece kuşak üyelerinin çalışma yaşamında sergileyecekleri yeni değer, tutum ve davranış biçimlerini anlamak mümkün olacaktır (Acılioğlu, 2017: 19).

Şekil 2: Kuşakların Karakter Tipleri



Kaynak: Acılioğlu, 2017: 20.

Türkiye’de kuşak kavramı ve kuşaklar arasındaki farklılıklara dikkat çeken güncel çalışmaların sosyolojinin alt dallarından biri olan gençlik sosyolojisi kökenli olduğu görülmektedir. Türkiye’de gençlik sosyolojisi alanında yürütülen kuşak çalışmalarının 1960’lı yıllardaki siyasi atmosfer ve 1960’ların sonlarında yaşanan öğrenci olaylarından sonra arttığını söylemek mümkündür. Bu yıllardaki ilk çalışmalarda genellikle, ebeveynler ile çocukları arasındaki çatışmalar ve gençliğin sorunları ele alınmaktadır (Şalap, 2016: 19).

Türkiye’de kuşaklarla ilgili güncel çalışmaların büyük bir kısmının tek bir alana özgü olmayıp farklı disiplinler tarafından yürütülmesi kuşak konusuna farklı bakış açıları ile yaklaşılmasında etkili olmuştur. Örneğin, son yıllarda bireylerin tüketim alışkanlıklarının gözle görülür biçimde değişmiş olması pazarlama alanında kuşaklara yönelik yapılan araştırmaların sayısındaki artışın nedenleri arasında görülmektedir. Bununla birlikte teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin de farklı yaş gruplarının teknolojiye olan ilgilerinin incelenmesi ihtiyacını ortaya çıkardığı söylenebilmektedir. Aynı şekilde günümüzde çalışma yaşamında birden fazla kuşağın yer alması, farklı kuşakların bir arada yönetilmesi ile ilgili sorunları da beraberinde getirmiştir. Söz konusu sorunlar kuşakları, özellikle insan kaynakları ve yönetim disiplinlerinin yakından ilgilendiği bir konu haline getirmiştir.

Çalışma yaşamından ayrılan kuşaklar olduğu gibi henüz çok kısa zaman önce katılan veya kısa zaman sonra çalışma yaşamına katılacak olan kuşaklar da bulunmaktadır. Örneğin, günümüzde çalışma yaşamında sayıca en fazla olan kuşak Y Kuşağı’dır. Fakat yakın gelecekte Z Kuşağı’nın çalışma yaşamında önemli bir yere sahip olacağı düşünülmektedir. Z Kuşağı üyelerinin yakın gelecekte çalışma yaşamında daha fazla görüleceği ve döneminin şartları dolayısıyla büyük değişimleri de beraberlerinde getirecekleri tahmin edilmektedir. Günümüzde hem Y Kuşağı’nın hem de Z Kuşağı’nın, çalışma yaşamındaki konumları dolayısıyla kuşaklarla ilgili çalışmalarda sıklıkla yer aldıkları da görülmektedir. Aşağıda, literatürde yer alan kuşak çalışmalarından bazılarına değinilmektedir:

Yelkikalan, Akatay ve Altın (2010: 491)’ın çalışmalarında Y, M ve Z kuşaklarının benzerlik ve farklılık gösteren özellikleri “internet girişimciliği” olarak adlandırılan yeni girişimcilik modeli ve söz konusu girişimcilik modelinin gerektirdiği “yeni nesil girişimci profili” açısından ele alınmıştır.

Süral Özer, Eriş ve Timurcanday Özmen (2013: 123)’in çalışmalarında araştırmacılar tarafından Türkiye’de ilgili yıllarda çalışma yaşamında bulunan Bebek Patlaması, X ve Y kuşaklarının iş görme anlayışları ve iş değerleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Bu çalışma, çalışma yaşamında yer alan tüm kuşakların birlikte yönetilebilmesine ilişkin strateji önerilerine yol göstermesi amaçlanarak yürütülmüştür.

Türkiye’de kuşaklarla ilgili yürütülen birçok çalışmanın Batı kökenli kuşak kuramlarına dayanması Yüksekbilgili (2013: 247) tarafından “Türk Tipi Y Kuşağı” adlı çalışmada üzerinde durulan bir konu olmuştur. Yüksekbilgili çalışmasında Y Kuşağı çalışanların sayısının Türkiye’de çalışma yaşamında artış seyrinde olduğunu vurgulayarak

Çalışma yaşamı açısından önemli bir kuşak olduğuna değinmektedir. Buradan hareketle çalışmada; Amerika ve Avrupa kökenli çalışmaların Y Kuşağı’na atfettikleri zelliklerin Türkiye’deki Y Kuşağı açısından geçerli olup olmadığı ele alınmaktadır.

Köse, Oral ve Türesin Tetik (2014: 150) tarafından yapılan “Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarisında İş Değerlerinin Karşılaştırılması zerine Bir Araştırma” adlı çalışmada ortalama 20 yılda bir yeni bir kuşağın ortaya çıktığı varsayımının günümüz şartlarında geçerliliğini koruyup korumadığı ve iş değerlerinin bu süre içerisinde aynı kalıp kalmadığı soruları; Y kuşağının ilk yarisında ve ikinci yarisında doğanlar açısından incelenmektedir. Çalışma sonucunda iş değerlerinin sadece farklı kuşaklar arasında değil aynı kuşağın ilk ve son yıllarında doğanlar arasında da değişiklik gösterebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Yüksekbilgili ve Akduman (2015: 426) “Kuşaklara Göre İşkoliklik” adlı çalışmalarında kuşakların işkoliklik eğilimleri arasında farklılık olup olmadığını saptamak üzere X ve Y kuşakları üzerinde çalışmışlardır. İlgili yıllarda çalışma yaşamındaki en kalabalık kuşakları temsil eden X ve Y kuşakları, günümüzde de önemlerini korumakla beraber Z kuşağının çalışma yaşamına girmesi ile birlikte çalışmalarda üç kuşak da birlikte değerlendirilmeye başlanmıştır.

Gürbüz (2015: 40)’n “Kuşak Farklılıkları; Mit mi, Gerçek mi?” adlı çalışmasında; Bebek Patlaması, X ve Y kuşakları kapsamında “oklu Kuşak Kuramından hareketle, farklı kuşaklara mensup iş görenlerin, iş ve örgüte yönelik temel tutumlarının -örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık vb.- bireysel değerlerinin ve iş ahlakı değerlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı” incelenmektedir.

Türkiye’de farklı zamanlarda yürütülen kuşak çalışmaları incelendiğinde konunun farklı disiplinler tarafından farklı yönleri ile ele alındığı dikkat çekmektedir. Kuşaklar arasındaki farklılıkların gözle görülür bir hal alması, çalışma yaşamında kuşak çatışmalarının artması ve her kuşağın çalışma yaşamında daha büyük yeniliklere sebep olması dolayısıyla, Türkiye’de kuşaklar ilgi duyulan ve üzerinde daha çok inceleme yapılan bir alan haline gelmiştir.

1.1.4. Kuşak alışmalarına Yönelik Yapılan Eleştiriler

Kuşak konusunun literatürde ilgi görmeye başlamasıyla birlikte yapılan çalışmaların eleştirilen yönleri de olmuştur. Öncelikle sosyal bilimlerin insan unsuruna odaklanması ve doğa bilimlerinde olduğu gibi nesnelliğin tam anlamıyla sağlanması mümkün olmaması, konuyla ilgili yapılan eleştirilerin temel kaynağını oluşturmaktadır. Buna göre literatürde kuşak çalışmalarıyla ilgili yapılan eleştiriler genel olarak üç boyutta ifade edilebilmektedir.

İlk olarak kuşak kavramı ile iç içe geçmiş ve farklarının açıklanması zor olan bazı kavramlar konuyla ilgili anlam karmaşası yaratmakta ve eleştirilerin sebebi olmaktadır. Bunlar genellikle; yaş, tarihsel dönem ve kohort kavramlarıdır. İlgili kavramların konuyla ilişkisi kurulurken kolaylıkla tanımlanamamaları veya yapılan tanımların karmaşık olması bu eleştiriye zemin hazırlamaktadır.

İkinci olarak, kuşak teorilerinin; “benzer zaman diliminde doğmuş, benzer olaylara tanıklık etmiş, benzer değer ve tutumları benimsemiş, benzer davranışlar sergileyen kişiler aynı kuşakta yer almaktadır” şeklinde bir genelleme ile söz konusu şartları taşıyan her bireyi aynı kuşak içinde değerlendirmesi, konuyla ilgili yapılan eleştirilerden biridir.

Eleştirilerin odağındaki üçüncü konu ise kuşak teorilerinin çoğunluğunun ABD ve Avrupa kökenli olmasıdır. Bilindiği üzere kuşak sınıflandırmaları ve kuşaklara atfedilen özelliklerin çoğuna, ABD ve Avrupa’da yürütülen araştırmalar sonucunda ulaşılmıştır. Buna göre yapılan eleştiriler de ülkelerin farklı tarihi olaylara tanık olmaları, sosyal ve toplumsal yaşamda farklılaşmaları, gelişmişlik düzeyleri ve ekonomik şartları açısından da farklılık göstermeleri dolayısıyla kuşak teorilerinin her ülke açısından geçerli olmayacağına yöneliktir (Atılgan, 2019: 3).

Kuşak kavramı ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde, tanımlardaki ortak ifadelerle dayanarak kuşaklar; belirli bir tarihsel dönemlerde dünyaya gelmiş, belirli bir toplumda yetişmiş ve bu toplumda meydana gelen toplumsal olayları deneyimleyip, benzer değer sistemlerini, inanç, tutum ve davranış kalıplarını benimsemiş kişilerin oluşturduğu gruplar olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, tamamen Batı kökenli kuramlara dayandırılarak yürütülen kuşak çalışmalarının, kuşaklara özgü mekânsallık veya başka bir ifade ile “belirli bir bölgede meydana gelme” unsurunu içermedikleri ve sonuçların tam anlamıyla gerçeği yansıtmayacağı söylenebilmektedir (Şalap, 2016: 22).

Yapılan eleştirilerden biri de kuşak sınıflandırmalarında esas alınan tarihlerin kuşak kuramları arasında farklılık göstermesine yöneliktir. Ülkelerin farklı dönemlerde farklı toplumsal olayları yaşıyor olmaları, kültür gibi önemli bir sosyolojik unsurun varlığı ve daha çok sayıda değişkenin insanların değer sistemlerini ve davranışlarını etkiliyor olması aynı dönemde aynı olaylarla karşılaşılrsa dahi insanların benzerlik göstereceği anlamına gelmemektedir. Buna göre kuşaklarla ilgili kesin tarih aralıkları belirterek bir sınıflandırma yapılması mümkün görünmemektedir. Aynı zamanda dünyada yaşanan büyük değişimlerle birlikte yeni kuşaklar da ortaya çıkmaktadır ki bu durum, sınıflandırma konusunda birlik sağlanmasını zorlaştıran etmenlerin başında yer almaktadır.

Son olarak kuşaklarla ilgili çalışmalara yöneltilen eleştirilerden biri de kuşaklararası farklılık ve çeşitlilikler incelenirken, kuşak içi farklılık ve çeşitliliklerin göz ardı edilmesine yöneliktir. Söz konusu eleştiri, aynı kuşak üyelerinin sahip oldukları farklı demografik özellikler dolayısıyla kuşağın genel karakteristiğine aykırı olan bireysel değerleri benimseyerek kendi içlerinde dahi farklılaşabilecekleri esasına dayanmaktadır (Giele ve Elder, 1998'den aktaran Ağlargo, 2017: 34).

1.1.5. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşak kavramı genel olarak; neredeyse aynı yıllarda doğmuş kişilerin, aynı dönemin şartlarında yetişmeleri ve yaşamaları, benzer olaylara tanıklık etmeleri, benzer yazgıları yaşamaları ve benzer sorumlulukları üstlenmelerinden kaynaklı bir bütün olarak değerlendirilmelerini ifade etmektedir.

Kuşak sınıflandırmaları, sadece kişilerin doğum yılları esas alınarak değil, doğup büyüdüğü toplumda meydana gelen toplumsal olaylar, yaygın olan kültür ve düşünce kalıpları, değer yargıları, davranış biçimleri ve tecrübeleri de dahil edilerek yapılmalıdır (Zemke, Raines ve Filipczak, 2013'ten aktaran Çelen, 2019: 12).

Bireyler içine doğup büyüdüğü toplumun kültürünü benimseyerek kendi değer sistemlerini geliştirirler. Bireylerin değer sistemleri ve kültürleri, toplumun diğer üyeleriyle olan iletişimlerini, yaş olgusunu nasıl algıladıklarını, yaşlılara veya gençlere bakış açılarını, algı, tutum ve inançlarını, davranış biçimlerini, tercihlerini ve eylemlerini doğrudan etkilemektedir.

Türkiye açısından kuşak sınıflandırmalarına etki eden olaylar incelendiğinde genel olarak ülkenin siyasi tarihi, sosyolojik yapısı, gençlerin davranış biçimleri ve aile üyeleri arasındaki çatışmalar ve teknoloji alanında yaşanan yenilikler ile yakın ilişki içerisinde olan sınıflandırmaların öne çıktığı görülmektedir.

Bununla birlikte daha önce de belirtildiği üzere, kuşakların ortaya çıkmasına etki eden çok sayıda unsur bulunmakta ve bu unsurlar toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Her sınıflandırmanın ilgili toplumda meydana gelen olaylar ve bu olayların tarihleri esas alınarak yapıldığının göz önünde bulundurulması, sınıflandırmaları anlamaya ve yorumlamaya yardımcı olacaktır.

Farklı tarih aralıklarını ve isimleri içeren kuşak sınıflandırmalardan bazıları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması

Yazarlar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşak	X Kuşak	Y Kuşak	M Kuşak	Z Kuşak
<i>Acılioğlu (2017)</i>	1923-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		2000-...
<i>Adıgüzel vd. (2014)</i>	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-2001		2000-2020
<i>Aka (2017)</i>	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		2000-...
<i>Atılgan (2019)</i>		1945-1965	1966-1979	1980-1995		
<i>Baran (2014)</i>	1945 ve Öncesi	1946-1964	1965-1980	1981-1999		1900'lerin Ortası ve 2000'ler
<i>Baysal Berkup (2015)</i>	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-2003	2004-...
<i>Cennamo ve Gardner (2008)</i>		1946-1961	1962-1979	1980 ve Sonrası		
<i>Chen ve Choi (2008)</i>		1946-1964	1965-1977	1978 ve Sonrası		
<i>Crumpacker ve Crumpacker (2007)</i>	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
<i>Çinkılıç (2018)</i>	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1980-1994		1995 ve Sonrası
<i>Çorum (2021)</i>	1922-1945	1946-1964	1965-1981	1982-2000		
<i>Erden Ayhün (2013)</i>	1941 ve Öncesi	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-2002	2003-...
<i>Erol (2017)</i>	1900-1945	1946-1963	1964-1979	1980-1999		2000-...
<i>Günay (2018)</i>	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1980-2000		2000-2020
<i>Gürsoy vd. (2008)</i>		1943-1960	1961-1980	1981-2000		
<i>Haeberle vd. (2009)</i>	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999	1999-...	
<i>Hammil (2005)</i>	1922-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000		2001-...
<i>Hatipoğlu (2014)</i>	1945 ve Öncesi	1946-1964	1965-1979	1980-2000		2001-...
<i>Howe ve Strauss (2000)</i>	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000		
<i>Kavak (2020)</i>	...-1946	1947-1964	1965-1980	1981-1995		1995 ve Sonrası
<i>Keleş (2011)</i>		1946-1964	1965-1979	1980-1999		

<i>Köprülü (2020)</i>	1925-1945	1946-1964	1964-1979	1980-1999		2000 ve Sonrası
<i>Kuran (2013)</i>	1927-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		2000-2012
<i>Kyles (2005)</i>	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
<i>Lamm ve Meeks (2009)</i>		1943-1960	1961-1980	1981-2000		
<i>Lyons (2003)</i>	1945 ve Öncesi	1945-1964	1965-1979	1980 ve Sonrası		
<i>Martin ve Tulgan (2002)</i>	1925-1942	1946-1960	1965-1977	1978-2000		
<i>Oblinger vd., (2005)</i>	1946 ve Öncesi	1947-1964	1965-1980	1981-1995	1995-...	
<i>Salahuddin (2010)</i>	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000		
<i>Seçkin (2005)</i>	1945 ve Öncesi	1946-1964	1965-1980	1980-1995	1995-...	
<i>Senbir (2004)</i>	1929-1939	1945-1965	1965-1977	1977-1994	1994-2003	2003 ve Sonrası
<i>Sessa vd., (2007)</i>	1925-1945	1946-1963	1964-1982	1983-...		
<i>Sönmez (2016)</i>		1946-1964	1965-1979	1980-1994		1995-2010
<i>Şalap (2016)</i>		1945-1964	1965-1979	1989-1995		
<i>Tapscott (2009)</i>		1946-1964	1965-1976	1977-1997		1998 ve Sonrası
<i>Tek ve Orel (2006)</i>	1946 ve Öncesi	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1995-2002	2003-2023
<i>Tekin (2015)</i>		1950-1964	1965-1979	1980-1999		2000 ve Sonrası
<i>Twenge (2018)</i>	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994		1995-2012
<i>Usta (2014)</i>	1925-1944	1945-1960	1961-1980	1981-2000		
<i>Washburn (2000)</i>	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003		
<i>Williams ve Page (2011)</i>	1930-1945	1946-1964	1965-1977	1977-1994		1994-2010
<i>Wong vd. (2008)</i>		1945-1964	1965-1981	1982-2000		
<i>Yelkikalan vd., (2010)</i>				1977-1994	1995-2003	2003 ve Sonrası
<i>Zemke vd. (2000)</i>	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999		

<i>Zhang ve Bonk</i> (2010)	1946 ve Öncesi	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1994 ve Sonrası
--------------------------------	-------------------	-----------	-----------	-----------	--------------------

Kaynak: Aka, 2017: 23-24; Baysal Berkup, 2015: 54-55; Chen ve Choi, 2008: 602-603; Keleş, 2011: 131; Reeves ve Oh, 2008: 296-297; Senbir, 2004: 22-26; Tapscott, 2009: 16; Twenge, 2018: 27; Yelkikalan, Akatay ve Altın, 2010: 500-503; Zemke, Raines ve Filipczak, 2000: 30-120 ve çeşitli kaynaklardan faydalanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 2: Çalışmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırması

Bebek Patlaması				
Sessiz Kuşak	Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-2010

Tablo 2’de çalışmada kullanılan kuşak sınıflandırması yer almaktadır. Daha önce de bahsedildiği üzere kuşakların sınırlarını belirleyen kesinleşmiş tarih aralıklarından bahsetmek mümkün değildir. Söz konusu tarih aralıkları dönemin koşullarına, sınıflandırmanın gerçekleştiği coğrafi bölgeye, kültüre vb. çok sayıda değişkene bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Bu çalışmada literatürde yer alan kuşak sınıflandırmaları ve Türkiye’de ilgili yıllarda yaşanan olaylar göz önünde bulundurularak Tablo 2’deki tarih aralıklarının kullanılması uygun görülmüştür. Buna göre çalışmanın bundan sonraki kısımlarında araştırma konusuna dahil edilen X, Y ve Z kuşaklarından bahsederken ilgili tarihler referans alınacaktır.

1.1.5.1.Sessiz Kuşak (1925-1945)

Sessiz Kuşak, 20. yüzyıla dair yapılan kuşak sınıflandırmalarında yer alan ilk kuşak grubudur. Literatürde Sessiz Kuşak’a dair alt limit 1920’lerin başları, üst limit 1950 yılı olacak şekilde farklı tarih aralıklarına rastlanmaktadır. Fakat çoğu çalışmada toplumsal olaylar göz önüne alınarak 1925 ve 1945 yılları arasında dünyaya gelmiş kişilerden bahsederken kullanılmaktadır (Adıgüzel vd., 2014: 171; Baran, 2014: 7; Çinkılıç, 2018: 20; Köprülü, 2020: 15; Kuran, 2013; Sessa vd., 2007: 50). Sessiz Kuşak için farklı çalışmalarda “Gelenekseller”, “Erişkinler” (Matures), “Savaş Kuşağı”, “Gaziler” (Veterans) ve “Radyo Bebekleri” (Radio Babies) gibi farklı isimlere de rastlanmaktadır.

Sessiz Kuşak, günümüzde en yaşlısı 96 en genci ise 76 yaşlarında olan bireylerden oluşmaktadır. Literatürde, ilgili tarihlerde dünyaya gelmiş kişilerin Sessiz Kuşak olarak adlandırılmasında, 1951 yılında yayınlanan Time Dergisi’nde kuşak üyelerinden; kasvetli, karamsar, kadercı, geleneklerine sıkı sıkıya bağlı, her an hayal kırıklığı yaşamaya hazırlıklı gibi ifadelerle bahsedilmesinin etkili olduğu düşünülmektedir. Sessiz Kuşak üyeleri ise,

kendilerini dergide bahsedilenin aksine, neşeli, hayattan keyif almayı bilen, çalışkan, kendini topluma ve çalışma yaşamına faydalı olmaya adanmış girişken kimseler olarak tanımlamaktadır (Olson ve Brescher, 2011’den aktaran Karaaslan, 2014: 36).

Sessiz Kuşak üyeleri, doğup büyüdüğü dönemde tanık oldukları toplumsal ve büyük yıkımlara sebebiyet veren olaylar neticesinde diğer kuşaklara kıyasla genel yapılarında karamsarlığın hâkim olduğu insan topluluğunu temsil etmektedirler. Bu dönemin dünya genelinde, 1929 Dünya Ekonomik Krizi/Büyük Buhran ve II. Dünya Savaşı’na; Türkiye’de ise Cumhuriyet Dönemi’nin ilk yıllarına denk gelmiş olması, kuşak üyelerinin birçoğunun doğdukları yıllardan itibaren büyük geçim sıkıntılarına ve zor şartlarda hayatta kalma mücadelelerine maruz kalmasına sebep olmuştur. Tüm bunlar sonucunda kendilerinden sonraki kuşakların refah, bolluk, eğitim, sağlık ve diğer birçok imkânlarından da mahrum kalmışlardır.

Sessiz Kuşak’a mensup bireyler ABD tarihinde değerlendirildiğinde kıtaya göç eden son kuşak olma özellikleri ile anılmaktadırlar. Sessiz Kuşak’ın üyeleri kendilerinden önceki kuşakta olduğu gibi I. Dünya Savaşı kahramanı olmak için çok geç ve kendilerinden sonraki Bebek Patlaması Kuşağı gibi neşeli, hayattan zevk alan, özgür ruhlu olmak içinse dünyaya gerekenden erken zamanda gelmişlerdir. Bunların yanında Sessiz Kuşak, ABD’de en genç yaşta ebeveyn olan bireylerin yer aldığı, kadınlar ve erkekler arasındaki eğitim düzeyi farkının ve boşanmaların yaygın görüldüğü bir kuşaktır (Toruntay, 2011: 69).

1.1.5.1.1. Döneme Etki Eden Başlıca Olaylar

Sessiz Kuşak üyeleri de diğer kuşaklar gibi doğup büyüdüğü dönem ve toplumda meydana gelen olaylardan etkilenerek farklı değerleri benimsemiş, farklı algı ve tutumlara sahip olmuşlardır. Bu dönemde yaşanan ve kuşağın genel özelliklerinin oluşmasına etki eden olaylardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- *Birinci Dünya Savaşı* 1914-1918 yılları arasında tüm dünyada maddi-manevi ağır kayıpların yaşanmasına, ülke ekonomilerinin zarara uğramasına, ülkeler arası politik ve siyasi yapıların yeniden kurulmasına sebep olmuştur. Savaş sonrası dönemde yaşananlar ve ülkelerin toparlanma gayretleri Sessiz Kuşak üyelerini derinden etkileyen olayların başında gelmektedir.

- 1923 yılında *Cumhuriyet’in İlan edilmesi*, Türkiye için köklü bir değişim sürecinin başlangıcı olmuştur. Bu sürecin ilk yıllarında yaşanan yoksulluk kadar sonraki süreçte halkın dayanışma tutumu da Sessiz Kuşak’ın karakteristik yapısını etkileyen durumlar arasında yer almaktadır.

- 1929 yılında iki dünya savaşı arasında Kuzey Amerika ve Avrupa kaynaklı ortaya çıkan *Büyük Ekonomik Buhran*, kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına alarak dünya çapında işsizlik ve yoksulluk yaşanmasına sebep olmuştur. Borsaların zarar görmesi ve küresel ekonominin bozulması Türkiye ekonomisini de olumsuz yönde etkilemiştir. Büyük Buhran sonucunda yaşanan yoksulluk, tüm dünyada açlığa bağlı ölümleri de beraberinde getirmiştir. Öyle ki bu süreçte sadece Ukrayna’da 5-10 milyon arasında insanın açlıktan dolayı hayatını kaybettiği bilinmektedir (Acılıoğlu, 2017: 24).

- 1937 yılında yapılmış en büyük zeplin olma özelliğini taşıyan Hindenburg Zeplini’nin iniş halindeyken yanmaya başlaması modern havacılık tarihine geçilmesinde önemli bir yere sahiptir. Modern havacılık tarihinin başlangıcı sayılan bu olaya *Hindenburg Felaketi* denilmektedir. Hindenburg Felaketi bu yılların gündemi hakkında fikir sahibi olunmasına yardımcı olmaktadır (Baysal Berkup, 2015: 60).

- 1939-1945 yılları arasında tam olarak Büyük Ekonomik Buhranı’nın etkileri ortadan kalkmamışken, *İkinci Dünya Savaşı*’nın yaşanması dünya gündemini ve dengelerini yeniden değiştirmiştir. Türkiye savaşa katılmamış olmasına rağmen İkinci Dünya Savaşı’nın yıkıcı ve ağır sonuçlarından etkilenmiştir. Söz konusu yıllarda dünyaya gelenlerin, hayatta kalmanın önemi ve zorluklarını en acı şekilde tecrübe ettikleri söylenebilmektedir.

- Japon İmparatorluk Deniz Kuvvetlerinin 1941’de olası bir Amerikan tehdidini önlemek amacıyla Pearl Harbor Limanı’nda bulunan Amerikan donanmasına yapmış olduğu saldırı, *Pearl Harbor Saldırısı* olarak dönemin önemli olayları arasında tarihe geçmiştir. Saldırı sonrası ABD İkinci Dünya Savaşı’na Japonya’ya karşı tarafta yer alarak dâhil olmuştur (Kızılcı ve Kavuran, 2019: 66). Savaş yılları gibi sonraki yıllar da Sessiz Kuşak üyelerinin algı, tutum, değer ve davranışları üzerinde etkili olmuştur.

- 1940’lı yılların sonlarında etkisini göstermeye başlayan *Soğuk Savaş*, ABD liderliğindeki Batı Bloku ülkeleri ile Sovyetler Birliği’nin başında olduğu Doğu Bloku ülkeleri arasında 1991 yılına kadar gergin bir siyasi atmosfer yaratmıştır. Bu gerginlik tüm dünyada uzun yıllar boyunca savaş paranoyasının hâkim olmasına sebep olmuştur (Sevim, 2006: 4-9).

- 1945 yılında İkinci Dünya Savaşı sürerken dönemin Amerikan Başkanı Harry S. Truman’ın onayıyla Amerikan Hava Kuvvetleri tarafından tarihte kullanılan ilk nükleer atom bombası olan “*Little Boy*” Japonya’nın Hiroşima kentine atılmıştır. Saldırı sonrası Hiroşima’nın tamamı saniyeler içinde yok olmuş sonrasında da uzun yıllar bombanın etkileri devam etmiştir (Tümer, 2019: 113).

- 1945 yılı İkinci Dünya Savaşı sonunda *Birleşmiş Milletler*'in savaş sonrası dünya barışının devamlılığını ve uluslararası güven ortamını sağlamak amacıyla kurulması dönemin önemli gelişmelerindendir. Birleşmiş Milletler'in kurulmasıyla uluslararası ekonomik, kültürel ve toplumsal birliğin sağlanması amaçlanmıştır (Aka, 2017: 30). Buna göre söz konusu gelişmenin, Sessiz Kuşak üyelerinin savaş ve olumsuz sonuçları beraberinde getiren toplumsal olaylara kıyasla daha iyimser bir bakış açısı kazanmalarına yardımcı olduğu söylenebilmektedir.

Sessiz Kuşak üyeleri daha önce de belirtildiği gibi dünyaya geldikleri dönemde başlayan veya biten savaşlarla, tüm dünyada etkileri hissedilen ekonomik krizlerle, geçim sıkıntısı ve sağlık sorunlarına sebep olan çok sayıda olaya tanık olmuşlardır. Türkiye de diğer tüm dünya ülkeleri gibi küresel ölçekli gelişmelerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmiştir. Bununla birlikte aynı dönemde Türkiye'de Cumhuriyet'in ilan edilmesi Türkiye'yi köklü bir değişim, toparlanma ve yenilenme sürecine sokmuştur. Rejim değişikliği sonrası dönemde kendini gösteren ekonomik sorunlar her ne kadar toplumun genel karakteristiğinde karamsarlığı beraberinde getirmiş olsa da halkın ülkenin geleceği için güven duyması ve umutlu olması Türkiye'deki sessiz kuşak üyelerinin nispeten daha ılımlı ve iyimser bir bakış açısına sahip olmalarına katkı sağlamıştır.

1.1.5.1.2. Sessiz Kuşağın Çalışma Yaşamına Dair Özellikleri

Sessiz Kuşak, kendi döneminde meydana gelen 1929 Büyük Ekonomik Buhran ve II. Dünya Savaşı başta olmak üzere çok sayıda toplumsal hatta küresel boyutta olaydan etkilenerek zor yaşam şartlarını deneyimlemiş bir kuşaktır. Kriz sonrası tüm dünyada artan işsizlik oranları insanları yokluk ve sefalet içinde bir yaşam sürmeye maruz bırakmıştır. Krizin yıkıcı etkilerinin ilk kez hissedilmeye başlandığı 1930 yılında Amerika'da 3 milyon işsiz varken, 1931 yılında bu sayının 6 milyon; 1932 yılında 10 milyon; 1933 yılında ise 13 milyona kadar arttığı izlenmiştir (Evren, 2019: 6). İşsizliğin yıllar içinde artış eğilimi göstermesi ve ekonomik sıkıntıların devam etmesi kuşak üyelerinin tasarruf etmeyi, birikim yapmayı, gereksiz harcamalardan kaçınmayı ve sade bir yaşam süreyi alışkanlık haline getirmelerini sağlamıştır (Baysal Berkup, 2015: 61).

Büyük Ekonomik Buhranı'ndan Türkiye ekonomisi de olumsuz yönde etkilenmiştir. Ekonomik krizin Türkiye'de özellikle 1929-1932 yılları arasında Türk tarım sektörüne zarar verdiği görülmektedir. İlgili yıllarda tarım ürünlerinin fiyatlarında yaşanan düşüşler çiftçilerin gelirlerinin azalmasına ve geçim sıkıntılarının baş göstermesine neden olmuştur (Metintaş ve Kayıran 2016 :40-41).

Tarımın gelir sağlamamaya başlamasından dolayı, terk edilmeye başlanması tarım faaliyetlerde kullanılan kaynakların kullanımını ve aletlere olan ihtiyacı da ortadan kaldırmıştır. Bu durum tarımda makineleşme ve mekanizasyon reformunu olumsuz yönde etkilemiştir. Tarımda makineleşmeye dayalı reform hareketlerinin durma noktasına gelmesi (Evren, 2019: 46), hem işverenlerin hem de işgörenlerin gelir kaybı yaşamalarına ve geçim sıkıntılarının tüketim yapılamayacak boyuta ulaşmasına sebep olmuştur.

Sessiz Kuşak üyelerinin hem dünyada hem de Türkiye’de yaşamış oldukları ekonomik kaynaklı sorunlar ve savaşların uzun yıllar süren yıkıcı etkileri, kuşak üyelerinin içe dönük, disiplinle yönetilmeyi ılımlı karşılayan, otoriteye karşı saygılı bireyler olmalarını da beraberinde getirmiştir. Sessiz Kuşak, adalete sıkı sıkıya bağlı olup adaletin sağlandığı ve iyi ücretlerin olması koşullarında zor işlerde çalışmayı kabul eden bireylerden oluşmaktadır. Sessiz Kuşak çalışanları, kendi kendilerini disiplin altında tutmak konusunda son derece başarılıdır. Bundan dolayı sessiz Kuşak çalışanları, ideal iş görenler olarak da anılmaktadır (Demir, Özkoç ve Damgacı, 2017: 84).

Türkiye’de doğup büyüyen Sessiz Kuşak üyeleri ele alındığında, savaşlara, olumsuz sonuçlara sebep olan toplumsal olaylara ve ekonomik krizin yıkıcı etkilerine maruz kalan kuşak üyelerinin yaşanan tüm sıkıntılar sonucunda hayatta kalma gayretini her şeyden önde tuttıkları görülmektedir. Bununla birlikte 1945’li yılların sonuna kadar toplumsal refahı arttırmak amacıyla eğitim, sağlık ve nüfus konularında önemli adımlar atılmış olsa da Sessiz Kuşak üyelerinin refah düzeylerinin günümüzle kıyaslandığında son derece düşük kaldığı da göz ardı edilmemelidir (Erden Ayhün, 2013: 98).

Büyük Buhran ve II. Dünya Savaşı, her yaştan insanı ya ülkelerini korumak için savaşa katılma ya da evde kalıp kendileri ve aileleri için mücadele etme tercihlerine zorlamıştır. Zor şartlar altında yaşamlarını sürdüren Sessiz Kuşak üyeleri, karşılık beklemeden, ihtiyaç halinde her an ve her konuda fedakârlık yapmaya hazır bir yapıya sahiptir. Bu yapıları kuşak üyelerinin çalışma yaşamına karşı yaklaşımlarını da etkilemiştir (Carver ve Candela, 2008: 986).

Sessiz Kuşak üyelerini çalışma yaşamında karşımıza çıkan genel özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000: 30):

- Sıkı disiplin ve yakından denetime karşı hoşgörülüdürler.
- Emirlerle hareket etmeye alışkındırlar, kendi başlarına karar almakta zorlanırlar, risk almayı tercih etmezler.
- Birlikteliği bireyselliğe tercih ederler. Uyumlu yapıları sayesinde takım çalışmalarında daha başarılı olurlar.

- Ömür boyu istihdamı tercih edip uzun yıllar aynı iş yerinde çalışma kararlılığı gösterirler.

- Belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksektir, iş değişikliği yapmaktan hoşlanmazlar.

- Geleceklerini garanti altına almak amacıyla sürekli tasarruf yaparak gereksiz harcamalardan kaçınırlar.

- Çalışma yaşamında kendilerini güvende hissetmek isterler, adaletin sağlandığı ve iyi ücretlerin olduğu iş yerlerinde uzun yıllar çalışabilirler. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu da söylenebilmektedir.

Günümüzde Sessiz Kuşak üyelerinin neredeyse %95'inin çalışma yaşamından ayrıldığı tahmin edilmektedir. Bununla birlikte uzun yıllar çalışma yaşamına emek vermiş ve önemli görevlerde bulunmuş kuşak üyeleri, emeklilikleri sonrası işletmelerde genellikle yönetim konularında danışmanlık yaparak ya da yönetim kurullarında kararlara katılım sağlayarak yer almaktadırlar. Aynı zamanda sessiz kuşak üyelerinin zor durumlar karşısında çözüm üretme becerileri ve pratik zekâları da öne çıkan özellikleri arasındadır. Bu özellikleri sayesinde işletmelerin yönetim ve genel işleyişlerine ilişkin kararlarına katkıda bulunduklarına da rastlanmaktadır (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000: 45-46).

1.1.5.2.Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)

Bebek Patlaması Kuşağı, 1945 yılında sona eren İkinci Dünya Savaşı sonrasında dünyaya gelen, bazı kaynaklarda 76 milyondan fazla (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000: 63-64) bazılarında ise 1 milyar bebekten adını alan kuşaktır (Acılioğlu, 2017: 24). Bebek Patlaması Kuşağı, savaşların ve ekonomik krizin sebep olduğu zorlu şartların iyileşmeye başlamasıyla doğum oranlarında büyük bir artışın yaşandığı dönemi ifade etmektedir. İlgili yıllarda savaşta hayatını kaybedenlerin sayısının fazla olmasından dolayı nüfusu dengelemek ve nüfus azalışını önlemek amacıyla yapılan doğum teşvikleri Bebek Patlaması Kuşağı'nın en kalabalık kuşak olmasına sebep olmuştur (Tolbize, 2008: 2-3). Bu kadar kalabalık bir kuşağın diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında kendi içerisinde de farklılık barındırdığı görülmektedir, bu sebeple kuşaklarla ilgili çalışmalarda derinlemesine incelenen bir kuşaktır (Crampton ve Hodge, 2007'den aktaran Usta, 2014: 35).

Patlama Kuşağı ile ilgili kaynaklarda farklı tarih aralıklarından bahsedilse de genel olarak araştırmalar benzer yılları işaret etmektedir. Buna göre 1940'lı ve 1960'lı yıllarda doğanların Bebek Patlaması Kuşağı'na dâhil edildiğine sıkça rastlanmaktadır (Arsenault, 2004: 125; Atılğan, 2019: 4; Kupperschmidt, 2000: 66; Parry ve Urwin, 2011: 80; Pekâlâ,

2001: 32; Senbir, 2004; Yüksekbilgili ve Akduman, 2015: 426). Bu çalışmada, 1945-1964 yılları arasında doğan bireyler Bebek Patlaması Kuşağı altında incelenecektir (Haeberle vd., 2009; Senbir, 2004; Şalap, 2016: 26; Washburn, 2000). Bebek Patlaması Kuşağı, günümüzde 57-75 yaş aralığındaki bireylerden oluşan ve kendilerinden önceki Sessiz Kuşak'ın yaşamış olduğu savaşların etkilerini en yakından hisseden kuşaktır.

Zemke, Raines ve Filipczak, (2000: 63-64) tarafından Bebek Patlaması Kuşağı, çocuk yetiştirmenin ilk kez ekonomik bir gereklilik, biyolojik bir kaçınılmazlık ya da toplumsal bir dayatma değil; isteğe bağlı, hobi ve eğlence olarak görüldüğü dönemde dünyaya gelen kuşak olarak değerlendirilmektedir.

Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri, önceki kuşakta yaşanan sıkıntıları yakından hissetmekle birlikte, Sessiz Kuşak'tan daha iyi şartların mevcut olduğu bir dönemde dünyaya gelmiş ve yetişmişlerdir. Bunun bir sonucu olarak da maddi kaygılardan manevi yönlerini geliştirmeye ve doyurmaya daha fazla önem vermişlerdir (Karaaslan, 2014: 41).

Bebek Patlaması Kuşağı, ebeveynlerinin savaş ve kriz yıllarındaki acı tecrübelerinin etkisi altında yetiştirildikleri için, özgürlüğün, huzurun ve her anlamda güvenliğin ne kadar önemli olduğunun bilincinde olan bireylerden oluşmaktadır (Şalap, 2016: 31).

Kalabalık nüfuslu bir kuşak olmaları, yaşamın her alanında karşılaştıkları rekabetin şiddetini de arttırmaktadır. Dönemlerinde çok sayıda kişiyle rekabet halinde olmaları, topluluk halinde ilerlemek yerine bireysel gelişimlerine daha fazla önem vermelerini, geleceklerini garanti altına alabilmek için çok çalışmayı ve kendileri için çaba harcamaktan kaçınmamayı alışkanlıkları haline getirmiştir. Bununla birlikte ebeveynlerinin aksine sadece kendi iyilikleri ve geleceklerini gözeterek hareket etmelerinden dolayı “Ben Nesli” olarak da adlandırılmaktadırlar (Lyons, 2003: 157).

Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri birçok ülkede, gramofon, radyo ve televizyonun yaygın kullanıldığı bir dönemde dünyaya gelip, internetin varlığından ilk haberdar olan kuşak olma özelliğini taşımaktadır. Bu bakımdan, yeniliklere kolay uyum sağlayan, öğrenme hevesi yüksek ve kendilerine fayda sağlaması amacıyla gelişime açık oldukları da söylenebilmektedir. (Erol, 2017: 8).

Bebek Patlaması Kuşağı'nın ebeveynlerinden bazı konularda farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıklar Zemke, Raines ve Filipczak (2000: 79) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Ebeveynleri kadın-erkek arasında geleneksel rolleri benimserken, Bebek Patlaması Kuşağı rolleri yeniden tanımlayarak eşitlik sağlamaya çalışmıştır.

- Ebeveynleri evlerine ve çalıştıkları işyerlerine sadık iken Bebek Patlaması Kuşağı, kendilerini daha mutlu edecek bir özel yaşam ve iş arayışları sürmektedir.

- Ebeveynleri disiplin ve sabırla beklemeye ve çalışmaya alışkın iken Bebek Patlaması Kuşağı çalışma yaşamında başarılı olmaları durumunda ödülleri fazla beklemeden almak isterler.

- Ebeveynleri yaşamlarını kurallar dahilinde sürdürmeye alışkın iken Bebek Patlaması Kuşağı kendi çıkarları söz konusu olduğunda kurallara karşı durmaktadır.

Bebek Patlaması Kuşağı'nın genel yaşamlarına dair taşıdıkları özellikler çalışma yaşamında da ebeveynlerinden farklı değerleri benimsemelerini beraberinde getirmiştir. Bir kuşağı anlamının en iyi yolu, ilgili dönemlerde meydana gelen toplumu, sosyal yaşamı ve dolayısıyla bireylerin değerlerini etkileyecek olayları anlamaktır. Bu yüzden Bebek Patlaması Kuşağı'nın genel özelliklerinin ve çalışma değerlerinin oluşmasında etkili olan olaylar da bu bölümde incelenecektir.

1.1.5.2.1. Döneme Etki Eden Başlıca Olaylar

Bebek Patlaması Kuşağı üyelerinin karakterlerinin şekillenmesinde ebeveynlerinin yetiştirme tarzlarının yanında kendi dönemlerinde meydana gelen olaylar da büyük ölçüde etkili olmuştur. Öyle ki Soğuk Savaş'ın yaşandığı yıllara denk gelmeleri bu kuşağın, “Soğuk Savaş Dönemi Çocukları” olarak adlandırılmalarına sebep olmuştur (Baysal Berkup, 2015: 68).

Bebek Patlaması Kuşağı'nın karakteristik özelliklerinin oluşmasında etkisi olduğu düşünülen bazı olaylar aşağıda sıralanmıştır:

- 1945 yılında son bulan *İkinci Dünya Savaşı*, katılım sağlayan ve Türkiye gibi katılım sağlamamış olmasına rağmen tüm süreçten etkilenen ülkelerde geçim sıkıntılarının ve ağır kayıpların yaşanmasına sebep olmuştur. Bebek Patlaması Kuşağı da savaşın son bulduğu yıllarda dünyaya gelen bireyleri kapsamıyla savaşın sonuçlarından doğrudan etkilenmiştir. Örneğin, 1941 ve 1942 yıllarında buğday üretiminde yaşanan sorunlar ülkede ekmek yapımına kısıtlamalar getirilmesi ile sonuçlanmış ve bu durum hem çiftçinin hem de tüketicinin zor durumda kalmasına sebep olmuştur (Şalap, 2016: 27).

- 1940'lı yılların sonlarında başlayıp 1991 yılına kadar devam eden *Soğuk Savaş*, Sessiz Kuşak'ı etkilediği gibi tüm dönemi içine alan Bebek Patlaması Kuşağı'nı da etkisi altına almıştır. Bu dönemde Doğu Blok'u ve Batı İttifakı ülkelerinde yaşanan gerginlik tüm ülkelerde hissedilmiş ve bireylerin psikolojileri üzerinde derin izler bırakmıştır.

- Türkiye’de ise 1946 yılında Demokrat Parti’nin kurulmasıyla birlikte 1950 genel seçimlerinde tek partili dönem sonlanmış, çok partili döneme geçiş yapılmıştır (Kaçar, 2019: 32). Bu gelişmeler sonucunda Türkiye’de demokrasiye olan bağlılık artmış, Bebek Patlaması Kuşağı’nın özelliklerinden biri olarak özgürlük bilinci de kuşak üyeleri arasında yerleşmeye başlamıştır.

- 1957 yılında SSCB tarafından uzaya gönderilen ilk uydu olan *Sputnik I*’in gönderilmesi de dönemin önemli olayları arasında yer almaktadır.

- Türkiye Cumhuriyeti tarihinde yaşanan ilk askeri darbe 27 Mayıs 1960 *Askeri Darbesi* ile Türk Silahlı Kuvvetleri ülke yönetimine el koymuştur (Gülmez ve Âşık, 2014: 78). Darbe sonrası dönemde ise siyasilerin yargılanmaları sürmüş, üniversitelerde eğitim durdurulmuş, yayın yasakları getirilmiş ve sosyal yaşamı da kapsayan sınırlamalarla ekonomi zarar görmüştür.

- 1963 yılında 35. ABD Başkanı olan John F. Kennedy’ya yönelik gerçekleştirilen *JFK Suikastı* söz konusu dönemin gündemi hakkında fikir vermektedir.

- 1963-1973 yıllarında devam eden *Vietnam Savaşı* veya diğer adıyla *İkinci Çinhindi Savaşı* dünya genelinde savaş atmosferinin hâkim olmasına sebep olmuştur.

- 1973 yılında Petrol İhraç Eden Arap Ülkeleri Birliği (OAPEC)’nin Yom Kippur Savaşı’nda ABD’ne ve İsrail’e destek veren diğer tüm ülkelere petrol ihraç etmeyeceğini duyurmasıyla başlayan *Petrol Krizi* ülkelerin ekonomilerini etkilemiştir.

Tüm bunlar Bebek Patlaması Kuşağı’nın çalışma yaşamına dair değer ve tutumlarını da etkilemiştir. Sosyal yaşamlarında ebeveynlerinden farklılaştıkları noktalar çalışma yaşamında da daha farklı bir yol izlemelerini sağlamıştır.

1.1.5.2.2. Bebek Patlaması Kuşağının Çalışma Yaşamına Dair Özellikleri

Bebek Patlaması Kuşağı’nın refah düzeyinin Sessiz Kuşak’a kıyasla daha yüksek olması birçok konuda farklılaşmalarına sebep olmuştur. Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri için genel olarak bireyselliğe önem vermeleri, özgürlüklerine düşkünlükleri, mevcut durumları sorgulayıcı tavırları, kişisel gelişimlerine önem vermeleri, iyimser ve gerektiğinde takım halinde çalışmaya uyum gösterebilmeleri temel değerleri arasında sayılmaktadır (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000: 68). Temel değerlerine ek olarak çalışma yaşamında gözlemlenen farklı özellikleri ve benimsedikleri değerleri de bulunmaktadır. Bebek Patlaması Kuşağı’nın çalışma yaşamına dair gözlemlenen özellikleri ve değerleri aşağıda sıralanmıştır:

- Kalabalık nüfuslarından dolayı Bebek Patlaması Kuşağı'nda rekabet oldukça fazladır ve bu tüm kuşak üyeleri tarafından rahatlıkla hissedilmektedir. Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri işlerini kaybetmekten ve başarısız olmaktan kaygılandıkları için uzun saatler yoğun tempoda çalışmaya alışkınlarıdır. Bu çalışma alışkanlıklarından dolayı kuşak üyeleri “işkolik” olarak tanımlanmaktadır (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000: 88-89).

- İyi bir yaşam sürebilmek için çalışmanın gerekli olduğunu düşünen kuşak üyelerinin çalıştıkları kurumlara olan sadakat ve bağlılıkları yüksektir.

- Çalışma değerleri “çalışmak için yaşamak” düşüncesi etrafında şekillenmektedir (Acıloğlu, 2017: 25).

- Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri başarılı olmak ve ileride daha iyi bir hayata sahip olmak için çok çalışmanın ve fedakârlık yapmanın gerekli olduğuna inanırlar (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015: 432).

- Başarı odaklı olan kuşak üyeleri kendilerini sürekli geliştirmek ve işlerinde kendilerini hem yöneticilerine hem de çalışma arkadaşlarına kanıtlamak isterler. Bu yüzden iyi bir sonuca ulaşmak için görevlerini tamamlayıncaya kadar bıkmadan çalışırlar. Bu çalışmalarının sonucunda ise statüye, unvana ve pozisyona önem veren çoğu kuşak üyesi terfi gibi statü bildiren ödüller beklemektedir.

- Katı hiyerarşiden hoşlanmayan Bebek Patlaması Kuşağı çalışanları; fikirlerini rahatça dile getirebildikleri, katılımlarının önemsendiği kurum yapılarında çalışmayı tercih ederler.

- Adalet ve eşitlik onlar için çok önemlidir bu yüzden yöneticilerinden de benzer davranış ve uygulamalar beklemektedirler. Adalet ve eşitliği sağlayan yöneticilerle çalışmaları durumunda performansları ve kuruma olan bağlılıkları da artmaktadır (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000: 79-83).

- Değişime öncü olma, fikir birliği oluşturma, grup halinde hareket edebilme gibi yetkinliklere sahip olmalarının yanında hırs ve iyimserliklerini bir arada kullanmaya verdikleri önem çalışma yaşamında başarıya ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır (Sessa, Kabacoff, Deal ve Brown 2007: 50).

- Adanmışlıkları yüksek olan Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri için fazla mesai yapmak son derece normaldir. Fazla mesaiyi gerekli olduğunda örgütleri ve kendileri için seve seve kabul etmektedirler fakat çok uzun vadede olmamak şartıyla yöneticilerinden karşılığını da görmek isterler.

- Çalışma ortamlarının konforlu olmasına önem verirler, bu şekilde kendilerini değerli hisseder ve motive olurlar.

- Eşitlik ve adalet kavramlarına verdikleri önemden dolayı Sessiz Kuşak’a göre otoriteyi daha az benimserler (Crampton ve Hodge, 2007’den aktaran Usta, 2014: 24).

- Çalışmayı hayatlarının merkezine koymuş olan Bebek Patlaması Kuşağı çalıştıkları kuruma karşı sadık olurlar. Fakat başarı odaklı olmaları ve çalışılan pozisyona fazla önem vermelerinden dolayı, çalıştıkları kurumun kariyer hedeflerine uygun olmadığını düşündükleri durumda rahatlıkla iş değişikliği yapmaktadırlar (Lancaster ve Stillman, 2002’den aktaran Lyons, 2003: 159).

- Kendilerinden önceki kuşaklara göre eğitim düzeylerinin daha yüksek olması, kariyer beklentilerinin ve başarı odaklı davranışlarının temelini oluşturmaktadır.

- Bebek Patlaması Kuşağı üyelerinin birçoğunun emeklilik yaşı gelmiş olmasına rağmen geçim sıkıntısı yaşamak istememelerinden ve çalışmaya olan bağımlılıklarından dolayı hala çalışma yaşamında yarı aktif olarak yer almaktadırlar (Demir, Özkoç ve Damgacı, 2017: 85).

1.1.5.3.X Kuşağı (1965-1979)

X Kuşağı, 1965-1979 yılları arasında dünyaya gelen, günümüzde en yaşlısı 56 en genci ise 42 yaşlarında olan bireyleri temsil etmektedir. X Kuşağı adını, İspanya İç Savaşı sırasında çekmiş olduğu fotoğraflarla “Dünyanın En Büyük Savaş Fotoğrafçısı” olarak anılan Robert Capa’nın, II. Dünya Savaşı’ndan sonra büyüyen nesil ile ilgili yazmış olduğu yazısında “X Kuşağı” ifadesini kullanmasından almıştır. Sonrasında ise Kanadalı yazar ve sanatçı Douglas Coupland tarafından 1991 yılında yayınlanan “Generation X: Tales for an Accelerated Culture” adlı kitapta kullanılan “X” ifadesi kavramın popüler hale gelip yaygın olarak kullanılmasına öncü olmuştur (Lyons, 2003: 162; Tapscott, 2009: 14; Tolbize, 2008: 3). X Kuşağı, Stauss-How Kuşak Kuramı’na göre, “Göçebe” karakter tipine karşılık gelmektedir. Bu dönem toplumsal olaylara karşı duyarlılığın arttığı, özgürlükçü düşüncelerin yaygınlaştığı, bireysel hakların ön plana çıktığı aynı zamanda ebeveynler tarafından çocuklara yönelik baskıların açıkça görüldüğü bir toplum yapısını ifade etmektedir. X Kuşağı için aynı zamanda “Kayıp Kuşak”, “Geçiş Kuşağı” ve “Gölge Kuşak”, “13. Kuşak”, “Bebek Üstü Kuşak” gibi isimler de kullanılmaktadır (Howe ve Strauss, 1997: 17; Lyons, 2003: 163-166; Tapscott, 2009: 16; Zemke, Raines ve Filipczak, 2000: 93).

X Kuşağı, evlilik ve doğum oranlarının azaldığı, boşanma sayılarının arttığı ve aile yapısının bozulmaya başladığı, resmî kurumlara yönelik güvenin zedelendiği genel olarak

toplumsal yapının büyük değişimler geçirdiği bir döneme denk gelmiştir (Tekin, 2015: 52). X Kuşaağı üyeleri, ekonomik belirsizliğin yüksek ve imkânların kısıtlı olduğu bir dönemde yetişkinliğe eriştikleri için hayata yönelik bakış açıları bu durumdan fazlasıyla etkilenmiştir. Bebek Patlaması Kuşaağı'na göre eğitim düzeyleri oldukça iyi durumdadır, fakat ekonomik sıkıntılar ve yüksek işsizlik oranlarının, X Kuşaağı üyelerinin eğitimlerinin devam ettiği yıllara denk gelmesinden dolayı kuşak üyelerinin çoğu ya eğitimleri devam ederken düşük ücretlerle çalışma yaşamına atılmış ya da eğitimlerini yarıda bırakmışlardır (Lyons, 2003: 164). Bununla birlik kuşak üyelerinin “işkolik” ebeveynleri tarafından ihmal edilmiş olmaları da her şeyi kendi başlarına yapabileceklerine dair güvenlerinin oluşmasında etkili olmuştur. Kuşak üyelerinin, ebeveynlerinin işten çıkarılmalarına ve geçim sıkıntısı yaşamalarına tanıklık etmeleri kendi geleceklerine karşı umutsuz, karamsar ve şüpheli yaklaşımlarında önemli bir etkidir. Aynı anda hem aile yaşamlarını hem iş hem de sosyal yaşamlarını dengeye sokmaya çalışmaları, kendilerini yetersiz hissetmelerini ve çoğu zaman motivasyonlarını kaybetmelerini de beraberinde getirmiştir (Williams ve Page, 2011: 42-43).

X Kuşaağı üyelerinin yaşadıkları tüm zorluklar karakteristik özelliklerinin oluşmasında ve bazılarının açıkça görülmesinde etkili olmuştur. Örneğin, ebeveynlerinin yaşama ve işe dair edinmiş oldukları tecrübeleri ve kendilerinin bizzat yaşamış oldukları olumsuz olaylar kuşak üyelerinin belli başlı değerlere daha fazla önem vermeleriyle sonuçlanmıştır. Buna göre, kuşak üyelerinin iş-yaşam dengelerini kurabilecekleri ve bağımsızlıklarını açıkça hissedecekleri kurum ve çalışma ortamlarını tercih etmeleri söz konusu değerlerden bazılarıdır (Lyons, 2003: 174).

Yaşanan tüm olumsuzlukların yanında X Kuşaağı üyeleri teknolojik gelişmelerin günümüz şartlarına en yakın versiyonlarının ilk örneklerini deneyimlemişlerdir. Onlar için teknoloji kullanımı işlerini daha kolay yapmaları açısından kaçınılmazdır. Bu yüzden teknolojik gelişmelere uyum sağlama konusundaki başarılarıyla ön plana çıkmaktadırlar. X Kuşaağı üyeleri genel olarak yenilik ve değişimlere uyumlu, öğrenmeye de açık bir kuşaktır. Bireysel kullanım amaçlı bilgisayarların ilk defa satışa çıktığı döneme denk gelmeleri teknolojiye olan yatkınlıklarını, teknoloji alışkanlıklarının temelini ve güncel konulara olan ilgilerini de açıklamaktadır. Buna göre teknolojiyle sonradan tanışmalarına rağmen uyum sağlayabilmeleri ve kendilerini geliştirme gayretleri göz önünde bulundurulduğunda hala çalışma yaşamında yer alan kuşak üyelerinin yönetim kademelerinde yer almaları da son derece normal karşılanmalıdır (Yelkikalan ve Altın, 2010'dan aktaran Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 172-173).

1.1.5.3.1. Döneme Etki Eden Başlıca Olaylar

İlgili yıllarda dünyada ve Türkiye’de köklü bir değişim ve dönüşümün süreci başlamıştır. X Kuşağı’nı temsil eden dönemin ilk yıllarında dünya genelinde ekonomik sıkıntılar baş gösterse de ilerleyen zamanlarda eğitim, sağlık ve nüfus ile ilgili önemli kararlar alınmış ve uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle toplumsal, kültürel, ekonomik, siyasi ve politik açıdan ilerleme sayılacak gelişmeler yaşanmıştır. Türkiye’de de 1965-1979 yılları arasında eğitim, sağlık ve sosyal yaşamla ilgili önemli gelişmeler yaşanmış, hayat standartlarının yükselmeye başlamasına bağlı olarak toplumun geneli tarafından benimsenen değerler, bireylerin yaşam tarzları, alışkanlıkları ve davranış biçimleri yeniden şekillenmeye başlamıştır (Erden Ayhün, 2013: 100). 1965-1979 yılları arasında kuşağın genel özellikleri ve temel değerlerini etkileyen bazı olaylar şu şekilde sıralanmaktadır:

-
- 1963-1973 yıllarında devam eden *Vietnam Savaşı* veya diğer adıyla *İkinci Çinhindi Savaşı* Bebek Patlaması Kuşağı’nı etkisi altına aldığı gibi X Kuşağı’nı da etkilemiş ve dünya genelinde savaş atmosferiyle birlikte buna bağlı karamsarlık ve korkunun hâkim olmasına sebep olmuştur.
- 1972-1974 yıllarında 36. ABD Başkanı Richard Nixon’ın yasadışı faaliyetlerde bulunduğu ve görevi kötüye kullandığına yönelik yürütülen davalar devam ederken istifasıyla sonuçlanan *Watergate Skandalı* dünya gündeminde yer alan önemli olaylardan biridir.
- 1976 yılında Apple firması başta olmak üzere öncü teknoloji firmalarının günümüzde de önemli yere sahip olan *kişisel bilgisayar kullanımını yaygınlaştırmaları* ve sonraki dönemlerde *internetin kullanılmaya başlanması* her kuşak için önemli bir yere sahip gelişmelerdendir. Özellikle günümüzde yaşanan son teknolojik gelişmeler yeni kuşakların diğer kuşaklardan farklılaştığı konuların arasında ilk sırada yer almaktadır.

Türkiye açısından X Kuşağı, radikal dönüşümlere şahit olup ülke çapında yeni bir denge ve düzen kurulmasının her aşamasında süreçle iç içe büyümüş bir kuşaktır (Acılioğlu, 2017:25). Dönüşümün temellerinin atıldığı 1970’li yıllarda meydana gelen ekonomik, sosyal ve siyasi birçok olay X Kuşağı’nın çocukluk ve gençlik yıllarına denk gelmiş ve karakteristik özelliklerinin oluşumunda önemli izler bırakmıştır. Türkiye’de X Kuşağı’nın doğduğu dönemde meydana gelen olaylardan bazıları şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1960’lı yıllarda neredeyse dünyanın tamamında hâkim olan özgürlük akımının özellikle 1961 Anayasası’nın daha liberal bir içeriğe sahip olması dolayısıyla Türkiye’de de

yaygınlaştığı görülmüştür. Genel olarak sol görüşlülerin oluşturduğu *68 Kuşağı*'nın ortaya çıkması ve *Sol-Sağ Çatışmaları*'nın artması X Kuşağı'nın hem otoriteye sadık hem de fikrine inandığı sürece otoriteye karşı çıkabilen, değişimi destekleyen, toplumsal olaylara karşı duyarlı olan bireyler olmalarında etkili olmuştur (Yılmaz, 2019b: 7).

- Maddi olanakları artırma, temel ihtiyaçları daha iyi şartlarda karşılama gibi beklentilerle kırdan kente veya yabancı ülkelere yapılan göç ve gurbet hareketliliği toplum yapısını temelden etkileyen durumların başında yer almaktadır. Yabancı ülkelere yapılan hareketlilik, bireylerin yabancı ülkelerle ilişkilerinin; ülke sınırları içerisinde, kırdan kente yapılan göçler ise gecekondulaşmanın ilk örneklerini temsil etmektedir.

- Özellikle kırdan kente göç edenlerin yaşadıkları maddi sıkıntılar, yeni bir düzene alışmanın vermiş olduğu psikolojik baskılar bireylerin kendilerini ifade etme biçimlerini değiştirmiş ve arabesk kültürünün yaygınlaşmasında etkili olmuştur (Yılmaz, 2019b: 67).

- Türkiye Cumhuriyeti tarihin 27 Mayıs 1960 tarihinden sonraki ikinci darbesi X Kuşağı döneminde yaşanmıştır. *12 Mart 1971 Darbesi*, Türkiye'de siyasi dengelerin yeniden bozulmasına ve sancılı bir toparlanma sürecine girilmesine sebep olmuştur (Yılmaz, 2019a: 162).

- 1971 Askeri Darbesi sonrası birbirine zıt iki ayrı kutbu oluşturan sağ ve sol görüşlülerin çatışması ve fikir ayrılıklarının hoşgörüle karşılanmadığı siyasi ortam devam etmiştir.

- 20 Temmuz 1974'te Türk Silahlı Kuvvetlerinin Kıbrıs'ta *Kıbrıs Barış Harekâtı*'nı başlatması.

- *Petrol Krizi* sonrası ham petrol fiyatlarında yaşanan artış karşısında Türkiye, petrol türevi ürünlerin fiyatlarında yeterli artış yapmayarak krizin etkilerini ertelemiş olsa da 1977 yılında ertelenmiş bir *ekonomik durgunluk* yaşanmıştır (Karaaslan, 2014: 36).

Güneş ve Göksel (2017)'e göre X Kuşağı'nın dünya genelinde köklü değişimlerin yaşandığı bir dönemde dünyaya gelmiş olması kuşak üyeleri açısından hem avantajları hem de dezavantajları olan bir durumdur. Kuşak üyelerinin, her ne kadar gelişime ve yeniliğe uyum sağlama eğilimleri yüksek olsa da söz konusu döneme uyum sağlamakta zorlandıkları ve bu yüzden kendilerini dönemlerinden dışlanmış hissettikleri bilinmektedir (aktaran Çelen, 2019: 21).

1.1.5.3.2. X Kuşağının Çalışma Yaşamına Dair Özellikleri

X Kuşağı'nı temsil eden 1965-1979 yıllarında yaşanan siyasi gerginlikler, ekonomik sıkıntılar ve tüm bunları düzene sokmak için yapılan yeni uygulamaların yanında hız

kazanan teknolojik gelişmeler de kuşak üyelerinin karakterleri üzerinde doğrudan etkili olmuştur. Türkiye’de öncelikle darbe sonrası düzenin sağlanması ve sağ-sol çatışmalarının bastırılması için başvurulan sıkıyönetim uygulamaları güvensiz ve huzursuz hissettiren atmosferin yanında toplumda daha karamsar bir havanın yerleşmesine sebep olmuştur. Buna göre X Kuşağı’nın çalışma yaşamına dair beklentilerinin, değer yargılarının ve davranış biçimlerinin dünyaya geldikleri dönemde şahit oldukları ulusal ve uluslararası olaylara ve aile yapılarına bağlı olarak şekillendiği görülmektedir. X Kuşağı’nın benimsedikleri değerler ve öne çıkar bazı özellikleri aşağıda sıralanmaktadır:

- 1965-1979 yıllarında meydana gelen ulusal ve uluslararası çok sayıda olay sonucunda insanları baskı altında tutmaya yönelik yürütülen uygulamalar, X Kuşağı üyelerine zor durumlar karşısında sabırlı olmalarını ve gerektiğinde bazı durumları kolayca tolere edebilmelerini öğretmiştir.

- X Kuşağı, ebeveynlerinin aksine daha az nüfuslu bir kuşaktır. Bu yüzden dönemlerinde rekabet daha az hissedilmekte ve strese çok fazla maruz kalınmamaktadır. Söz konusu dönemde kuşak üyeleri Bebek Patlaması Kuşağı’nın “Çalışmak İçin Yaşamak” anlayışı yerine “Yaşamak İçin Çalışmak” düşünce tarzını benimsemişlerdir (Süral Özer, Eriş ve Timurcanday Özmen, 2013: 126).

- X Kuşağı üyelerinin, sevdikleri bir işi daha yüksek maaşlı başka bir işe tercih etmektedirler (Fishman, 2016’dan aktaran Çelen, 2019: 21). Bu tercihleri çalışma yaşamına bakış açılarının ve çalışma değerlerinin ebeveynlerinden ne kadar farklı olduğunu da desteklemektedir.

- X Kuşağı üyeleri için en önemli konuların başında iş-yaşam dengelerini kurabilmek gelmektedir. Aynı zamanda çalışanlar emeklerinin karşılıklarını hızlı bir şekilde almak istemekte, kendilerini sonuçlara odaklanarak motive etmektedirler (Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 452). Kendi çocukluklarında ebeveynlerinin uzun saatler çalışmalarından dolayı kreşlerde veya bakıcılarla büyütülmüş bir kuşak olarak, aile kurumuna önceki kuşaklardan daha fazla önem vermektedirler. Bu yüzden kendi ailelerine yeterli zamanı ayırabilmek X Kuşağı çalışanları için çok önemli bir husustur. X Kuşağı, iş-yaşam dengesinin sağlanmasına verdikleri önem ve ebeveynlerinden farklılaşan çalışma değerlerinden dolayı diğer kuşaklar tarafından tembel ve işten kaçan bireyler olarak anılmalarına rağmen bu kuşağın çalışanları bağımsızlık tutkuları ve yaratıcılık yetenekleri sayesinde potansiyel birer girişimci olarak görülmektedirler (Aka, 2017: 41).

- X Kuşağı üyeleri, değişimin sürekli olduğu bir ortamda büyümüş olmaları dolayısıyla yenilikleri normal karşılamayı ve uyum göstermeyi, farklılıkları hoş görmeyi

küçük yaşta öğrenmişlerdir. Tüm bunlar sorunlar karşısında kendi başlarına çözüm üretebilme pratikliği ve yaratıcılığı kazanmalarını da sağlamıştır (Baysal Berkup, 2015: 83). Kuşak üyeleri çalışma yaşamlarında da söz konusu özelliklerini kullanabilecekleri ortamın kendilerine sağlanmasına önem vermektedirler. Buradan hareketle kuşak üyelerinin özgürlüklerine düşkün, değişimi seven ve yeni fikirlere açık oldukları söylenebilmektedir.

- X Kuşağı üyelerini motive edebilmek için terfi uygulamaları ya da maaşlarına yapılacak zamların yanında, kendilerini güvende, rahat ve özgür hissedecekleri çalışma ortamlarının sağlanması, performanslarına daha büyük bir fark yaratacak ve daha fazla olumlu geri bildirim alınmasını sağlayacaktır (Lyons, 2003: 173).

- X Kuşağı çalışanları için başarı ve mutluluk; daha fazla çalışarak veya uzun saatler mesai harcayarak değil, sevdikleri işi en verimli şekilde yapmaları halinde ulaşılabilecek sonuçlardır. Bu yüzden Bebek Patlaması Kuşağı gibi çalışma saatlerini uzatmak yerine, yapılması gerekenleri gün içindeki çalışma saatlerinde tamamlamak ve sosyal yaşamlarına ihtiyaç duydukları zamanı ayırmak onlar için yeterli düzeyde iş performansı anlamına gelmektedir (Ağlargoç, 2017: 42).

- Çalışma yaşamında Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı'nın alışmış olduğu hiyerarşik yönetim tarzlarının uygulanmasından hoşlanmayan X Kuşağı, ebeveynlerinin aksine fikirlerini rahatça savunabildikleri karar ve fikirlere katılım sağlayabildikleri ve gerek olduğunda üstleri tarafından yardım görebilecekleri yönetim yapılarını tercih ederler (Lyons, 2003: 175).

- X Kuşağı çalışanları, Bebek Patlaması Kuşağına göre iş yerlerine düşük düzeyde bağlılık hissetmekte ve çalışma şartlarının karşılanmaması durumunda karşılarına çıkan yeni iş fırsatlarını rahatlıkla değerlendirerek iş değiştirebilmektedirler (Chen ve Choi, 2008: 602).

- Bu dönemde Game Boy ve Atari gibi video oyunlarının yaygınlaşması, X Kuşağı'nın çocukluklarından itibaren teknolojiyle iç içe olmalarına ve günümüz çalışma yaşamında da teknolojik gelişmelere daha kolay uyum sağlayabilmelerine yardımcı olmuştur (Aka, 2017: 39).

Yukarıda da bahsedildiği gibi X Kuşağı üyeleri kendi dönemlerine kadarki kuşaklardan oldukça farklı karakteristik özelliklere sahiptirler. Normal şartlarda ebeveynleriyle benzer yönde eğilim gösterip, benzer çalışma değerlerini benimsemiş olmaları beklense de iş-yaşam dengesizliklerinden dolayı ebeveynleri tarafından ilgisiz bırakılmaları ve çocukluklarından itibaren ihmal edilmiş olmaları iki kuşak arasında farklılık oluşturan önemli etkenlerden biridir.

X Kuşığı, teknoloji ile ilk defa karşılaşan kuşak olmasa da döneminde teknoloji kullanımının yaygınlaştığı ilk kuşak olma özelliğine sahiptir. Bu özellikleri sayesinde kendilerinden önceki kuşaklarla kıyaslandığında teknolojik gelişmelere uyum konusunda daha başarılı oldukları söylenebilmektedir. Aynı şekilde Bebek Patlaması Kuşığı ile kıyaslandığında Bebek Patlaması Kuşığı çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini, iş güvencesi ve yüksek kazanç sağlamaları gibi maddi unsurlar belirlerken, X Kuşığı'nın iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmaları, üstleri tarafından takdir edilmeleri, emeklerinin karşılığını zamanında almaları ve yaptıkları işlerde destek görmeleri gibi dışsal unsurların olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır.

Özetle X Kuşığı çalışanlarının çalışma yaşamından beklentileri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000: 118-123):

- Esnek çalışma saatleri.
- Gayri resmî çalışma ortamı.
- Sıkı denetimin olmadığı, kendilerini bağımsız hissedecekleri bir yönetim tarzı.
- Açık sözlü ve yaptıkları işlerle ilgili geribildirim alabildikleri yöneticiler.
- Görevlerini yerine getirirken teknolojik aletlerden yararlanabilmelerine imkân sağlayan kurumlar.
- Fikirlerine önem verildiğini hissetmek ve kararlara katılım sağlayabilmek.
- Gelişimlerini destekleyen ve katkı sağlayan şirket politikaları.
- Eş zamanlı ve çoklu görevler üstlenebilecekleri işler.
- Üstleri tarafından takdir edilmek.

Yukarıda belirtilmiş olan unsurlar X Kuşığı çalışanlarının genel olarak çalışma yaşamından beklentilerini ve çalışmak istedikleri kurum yapılarının özelliklerini ifade etmekte olup benimsedikleri ve kendileri için öncelikli olan iş değerleri hakkında bilgi vermektedir.

1.1.5.4.Y Kuşığı (1980-1994)

Y Kuşığı'nın hangi tarih aralıklarını temsil ettiğine dair literatürde bir kesinlik olmamakla birlikte, genel olarak tarih aralıkları için alt limit 1977 yılına kadar inebilirken, üst limitin 2000'li yılların başına kadar çıkabildiği görülmektedir. Literatürde, 1980-2000 (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000: 128), 1981-2000 (Arsenault, 2004: 129), 1981 ve sonrası (Jopling, 2004: 2), 1980 ve sonrası (Lyons, 2003: 181), 1977 ve sonrası (Chen ve Choi, 2008: 603) ve 1977-1994 (Williams ve Page, 2011: 8) yıllarını kapsayacak şekilde farklı sınıflandırmalar yer almaktadır. Bu çalışmada ise 1980-1994 yılları arasında dünyaya

gelen bireyler Y Kuşığı kapsamında ele alınacaktır (Çinkılıç, 2018: 37; Twenge, 2018: 27). Y Kuşığı günümüzde en yaşlısı 41 en genci 27 yaşlarında olan bireylerden oluşmaktadır. Y Kuşığı aynı zamanda, “Milenyum Kuşığı”, “Gelecek Kuşak”, “Dijital Kuşak”, “Sonrakiler”, “www. Kuşığı” ve “Net Kuşığı” gibi adlarla da anılmaktadır (Tolbize, 2008: 4). Bu çalışma kapsamında karışıklık yaşanmaması adına sadece Y Kuşığı adıyla bahsedilecektir.

Çoğu Y Kuşığı, kendinden önceki X Kuşığı ve Bebek Patlaması Kuşığı’nın çocukları olarak dünyaya gelmiştir. Bu yüzden kendilerini yetiştiren ebeveynlerinin mensubu oldukları kuşağa göre farklı karakteristik özellikler taşımaktadırlar.

X Kuşığı, Bebek Patlaması Kuşığı’na mensup olan ebeveynleri tarafından yeterli ilgiyi görememiş ve anne-babalarından çok kreşte öğretmenleri veya bakıcıları tarafından büyütülmüş bir kuşaktır. X Kuşığı’nın dönemin şartları gereği yaşamış olduğu ilgi eksikliği, kendi çocuklarında en çok dikkat ettikleri ve üzerinde durdukları konular arasında yer almıştır. Ebeveyn olarak kendi yaşadıkları olumsuz durumları çocuklarına yaşatmamak adına, çocuklarını farklı eğitim alanlarında kurslara yazdırmışlar ve çeşitli aktivitelere başlatıp okul haricinde de eğitimleri devam eden sosyal bireyler yapmaya çalışmışlardır (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000: 132). Ebeveynleri tarafından aynı anda birden fazla ilgi alanları olmaları konusunda yönlendirilen Y Kuşığı üyeleri, bu sayede çalışma yaşamında da aynı anda birden fazla konu ile ilgilenebilme ve çoklu görevleri başarıyla tamamlayabilme yetisi kazanmışlardır.

Y Kuşığı’nın ebeveynlerinin kendi çocukluklarında maruz kaldıkları ilgisizliği ve imkansızlıkları çocuklarına yaşatmama güdüsüyle yaptıkları şeyler bazen abartılı ve yanlış bir yetiştirme tarzı olarak da yorumlanmıştır. Y Kuşığı bireyler, bu tarz davranışların kendilerini “şımarık” ve “doyumsuz” yaptığına yönelik eleştirilere de maruz kalmışlardır. Aynı zamanda Y Kuşığı’nın ebeveynlerinin, çocuklarının gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla kendilerine sağlamış olduğu imkanlar, çocukları ile ilgili yüksek beklentilere girmelerini beraberinde getirmiş ve çoğu zaman da bu beklentilerinin karşılanabilmesi için baskıcı davranışlar sergilemeleriyle sonuçlanmıştır.

Y Kuşığı hem günlük yaşamda hem de iş yaşamında teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı, internetin yaygınlaşarak iş görme biçimlerini etkilediği bir dönemde dünyaya gelmiştir. Kendi ebeveynleri için, bilgisayar kullanmak bir lüks hatta bazı durumlarda ulaşılamaz olabilirken Y Kuşığı üyeleri, bilgisayar ve internetin olduğu evlerde büyümüşlerdir. Y Kuşığı bu konuda avantajlı kuşaklardan biri olarak teknoloji alanında yaşanan tüm gelişmelere kendinden önceki kuşaklardan daha kolay ve hızlı uyum

sağlamıştır. Bu yüzden çalışma yaşamında da diğer kuşakların yoğun olarak maruz kaldıkları işlerini kaybetme korkusunu çok fazla hissetmemişlerdir.

Y Kuşağı internet kullanımının olağan bir hal aldığı yıllarda dünyaya gelen ilk kuşaktır. Bu yüzden Y Kuşağı'nı önceki kuşaklardan ayıran en önemli özelliklerinin de teknolojik gelişmeler ile olan iyi ilişkileri olduğu kabul edilmektedir. Aynı şekilde video oyunları, cep telefonu, bilgisayar ve internetle erken yaşlarda tanışmış olmalarından dolayı "Dijital Yerliler" olarak da adlandırılmaktadırlar (Kister, 2012: 69-70). Teknoloji ve internetin, dünyanın herhangi bir yerinde yaşanmış veya yaşanmakta olan olayları takip edebilme imkânı sunması Y Kuşağı'na mensup bireylerin olaylara daha küresel bakabilen, farklılıklara karşı hoşgörüyle yaklaşan, farklı kültürlere ve farklı kültürden bireylere ilgi duyan karakteristik özellikler geliştirmelerinde etkili olmuştur. Kısaca Y Kuşağı'nın önceki kuşaklarla karşılaştırıldığında küreselleşme sayesinde çok kültürlülüğü kendiliğinden benimsemiş bir kuşak olduğu söylenebilmektedir (Murphy, 2007: 13).

Y Kuşağı'nın, teknoloji konusunda sahip olduğu imkânlar iletişim tercihlerini de diğer kuşaklardan farklılaştırmaktadır. Cep telefonu, sosyal medya ve internetin neredeyse tüm kuşak üyeleri tarafından aktif olarak kullanılması, yüz yüze iletişim kurarak büyüyen önceki kuşakların aksine Y Kuşağı'nın sanal mecralarda kurulan iletişim ve sohbeti daha çok tercih etmelerine sebep olmuştur (Acılioğlu, 2017:28).

Y Kuşağı'nın sahip olduğu özelliklerin birçoğu dayanağını, söz konusu yıllarda yaygın olarak kullanılan teknoloji, internet ve küreselleşme unsurlarından almaktadır. Özellikle küreselleşmenin Y Kuşağı'nın dünyayı algılayış biçimi ve beklentileri üzerindeki etkileri yadsınamaz öneme sahiptir. Buna göre Y Kuşağı'nın hem doğup büyüdüğü dönemin ve çevrenin genel özelliklerinden etkilenmiş olduğu hem de kendine has özellikleri ve değer yargıları ile ilgili dönemin genel yapısını etkilemiş olduğu söylenebilmektedir. Örneğin, televizyon ve internet ile yakın ilişki içerisinde olan Y Kuşağı reklam, pazarlama ve satış gibi faaliyetlerde bazı radikal değişikliklerin yaşanmasında büyük yere sahiptir. Y Kuşağı'nın söz konusu medya araçları ve o araçlarda yayınlanan reklamlar sayesinde ürünler ve markalar hakkında ebeveynleri ile kıyaslandığında daha yüksek bilince sahip olduğu görülmektedir. Bu durum kuşak üyelerinin bir ürün veya hizmet satın alırken önem verdikleri konulardan satın alma yöntemlerine kadar birçok aşamanın değişikliğe uğramasını beraberinde getirmiştir. Aynı zamanda hedef kitlesi oldukları markaların da reklamlarında veya çeşitli pazarlama faaliyetlerinde yeni yöntemler tercih etmeleri gerekmiştir (Wolburg ve Pokrywczynski, 2001: 36-37).

1.1.5.4.1. Döneme Etki Eden Başlıca Olaylar

Dünyada ve Türkiye’de yaşanan teknolojik gelişmeler başta olmak üzere, tüm dünyada etkileri hissedilen siyasi, ekonomik, kültürel ve toplumsal olaylar, Y Kuşağı üyelerinin hem bireysel hem de grup olarak karakterlerinin oluşumunda ve kendilerinden önceki kuşaklardan büyük ölçüde farklı yönlerinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Bilgisayar kullanımı ve internet erişiminin yaygınlaşması dışında, kadınların çalışma hayatına katılmaları, çocuklara öncelik veren kültür yapısının yerleşmesi, cinsiyet eşitliğinin kabul görmesi gibi sosyal temelleri olan konuların gündemde olması tüm dünyada Y Kuşağı’nın karakteristik özelliklerinin oluşmasında etkili olmuştur (Karaaslan, 2014: 49).

Türkiye’de yaşanan toplumsal olaylar ve sosyal yaşama dair gelişmeler, Y Kuşağı mensubu bireylerin olayları algılama şekillerinde, diğer kuşaklardan farklı bakış açılarına sahip olmalarında ve çeşitli alanlara dair değerlerinin oluşmasında etkili olan unsurların başında gelmektedirler. Sosyal yaşama dair söz konusu gelişmelere, teknoloji ve internet kullanımının yaygınlaşması ve küreselleşme örnek verilebilmektedir. Bunun haricinde özellikle birçok araştırmacı tarafından kuşağın başlangıç tarihi olarak kabul edilen 1980 yılında yaşanan siyasi gelişmeler Y Kuşağı’nın ilerleyen yıllarda hem sosyal yaşamda hem de çalışma yaşamında nasıl bir tavır sergileyeceği hakkında fikir vermektedir.

Y Kuşağı’nın karakteristik özelliklerinden bahsetmeden önce bu özelliklerin oluşumuna zemin hazırlayan ulusal ve uluslararası olaylar şu şekilde sıralanmaktadır (Aka, 2017: 46; Aydın Aslaner, 2019: 138; Baysal Berkup, 2015: 93; Toruntay, 2011: 75-76):

- 1980’li yıllarda teknolojinin hayatımıza girmesiyle ülke sınırlarının ortadan kalktığı yeni bir dünya düzeni oluşmaya başlamıştır. Bu yeni düzen kısaca *Küreselleşme* olarak ifade edilmektedir.

- Teknolojik imkânlar ve küreselleşme ile birlikte uluslararası etkileşim kolaylaşmış, ulusal sınırların gerek internet aracılığıyla sanal anlamda gerekse fiziksel olarak aşılmasıyla farklı kültürleri tanıma şansı elde edilmiştir. Kültürel çeşitlilik farklılıklara karşı hoşgörülü ve anlayışlı olmayı da beraberinde getirmiş ve *Irkçılığın Azalmasına* zemin hazırlamıştır.

- 1980 yılında İran ve Amerika arasında yaşanan diplomatik sorunlar sonucunda İran’ın 66 Amerikan diplomatını rehin alması siyasi gündemi değiştiren başlıca olaylar arasındadır. Bu siyasi gerilime *İran Rehine Krizi* denilmektedir. Türkiye jeopolitik konumu itibarıyla söz konusu olaylardan önemli düzeyde etkilenmiştir.

- 1981 yılında New York ve Kaliforniya eyaletlerinde ilk kez *AIDS*'e rastlanmıştır (Tapscott, 2009: 16).

- 1986 yılında NASA'nın kullandığı II. Uzay Mekiği olan Challenger patlamış ve mürettebatın ölümüne yol açan *Challenger Uzay Mekiği Faciası* yaşanmıştır.

- 1989 yılında Doğu Almanya'da yaşayanların Almanya'ya girişini engellemek için yapılan ve Avrupa'da "Utanç Duvarı" olarak adlandırılan *Berlin Duvarı yıkılmıştır* (Yılmaz, 2019a: 84).

- 1990 yılında ABD öncülüğünde çok sayıda ülkenin bir araya gelmesiyle Irak'a karşı düzenlenen askerî harekât birçok kaynakta *Körfez Savaşı* olarak adlandırılmaktadır. Körfez Savaşı, televizyonlarda canlı olarak yayımlanmasıyla dönemin teknolojik alt yapısı hakkında da fikir vermektedir. Dolayısıyla *teknolojik gelişmelerin ivme kazanması* dönemin önemli olayları arasında yer almaktadır.

- İnternet 1969 yılında sadece askeri ve kamu alanlarında kullanılabilirken, 1990-1991 yılları itibariyle ayırım yapılmaksızın herkesin kullanımına sunulmuştur. *İnternetin genel kullanıma açılması*, bilgi depolama ve paylaşmayı da kolaylaştırmıştır.

- 1991 yılında Soğuk Savaş'ta ABD'nin karşısında duran *Sovyetler Birliği'nin Dağılması* siyasi alanda yaşanan gelişmeler arasında yer almaktadır.

- 2001 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde iki uçağın sırasıyla Dünya Ticaret Merkezi'nin Kuzey ve Güney kulelerine gerçekleştirdiği intihar saldırısı *11 Eylül Terör Saldırıları* veya *İkiz Kulelerin Yıkılması* olarak tarihe geçmiştir. Gerçekleşen saldırı sonrası çok sayıda insan ölmüş ve dünyada güvenlik politikaları ve diplomasi alanında önemli gelişmeler yaşanmıştır.

- 2003 yılında Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık dayanışmasıyla kurulan Çokuluslu Koalisyon Kuvvetleri'nin Irak'ı işgaliyle başlayan ve 8 yıl boyunca devam eden *İkinci Körfez Savaşı* veya *Irak Savaşı* dönemin siyasi yapısı hakkında fikir vermektedir (Aktan, 2011'den aktaran Toruntay, 2011: 76).

- 2004 yılında Hint Okyanusu'nda yaklaşık 10 dakika süren ve binlerce insanın ölümüne sebep olan *Hint Okyanusu Tsunamisi* meydana gelmiştir (Murphy, 2007: 13).

- 2005 yılında Bahamalar'da başlayıp Amerika Birleşik Devletleri'nin en çok hasara ve can kaybına sebep olan *Katrina Kasırgası* yaşanmıştır (Murphy, 2007: 13).

- 24 Ocak 1980 tarihinde Turgut Özal tarafından hazırlanan ve *24 Ocak Kararları* adıyla hazırlanıp uygulamaya konulan ekonomi programı ile Türkiye'de yaşanmakta olan ekonomik istikrarsızlığın önüne geçmek amaçlanmıştır. 24 Ocak Kararları ile serbest piyasa

düzenini esas alan ekonomi politikaları uygulanmaya başlanmıştır (Yılmaz, 2019b: 8). Söz konusu gelişme özellikle Türkiye için bir dönüm noktası olarak değerlendirilmektedir. Öyle ki ekonomik anlamda dışa açılmayla birlikte toplumun tamamı da benzer bir yapıya sahip olmuştur. Söz konusu dönemde Türkiye’de yaşayan birçok insanın yabancı ülke ziyaretleri artmış, teknolojik gelişmeleri yakından takip etme imkânı kazanılmış, sosyal yaşama dair birçok konuda da yabancı ülkelerdeki uygulamalar öğrenilmiş ve hayata geçirilmiştir.

- Türkiye Cumhuriyeti tarihinin üçüncü askeri müdahalesi olan *12 Eylül 1980 Askeri Darbesi* sonrası sosyal yaşamı doğrudan etkileyen, toplumsal alanda geniş kapsamlı yasakların uygulandığı bir dönem başlamıştır.

- 1980’li yıllarda renkli televizyonların kullanılmaya başlanması günlük yaşamda meydana gelen yeniliklerin başındadır (Acılioğlu, 2017:26).

- 1989 yılına kadar Bulgaristan sınırları içinde yaşayan Türk ve Müslüman azınlıklara yönelik sürdürülen asimilasyon sonucu azınlık durumundaki Türk nüfusunun *Türkiye’ye göç* etmeye zorlanmaları toplumsal, sosyal ve siyasi alanlara dair sonuçlar doğuran önemli olaylar arasında yer almaktadır.

- 17 Nisan 1993 yılında 24 Ocak Kararları ile Türkiye’de yeni bir ekonomi programını başlatan *Turgut Özal’ın vefatı* (Yılmaz, 2019b: 9) kuşak üyelerini etkileyen önemli olaylar arasında yer almaktadır.

- 1994 yılında Türkiye’de ilk defa cep-telefonunun kullanılması, Y Kuşağı’nın günümüzde en çok kullanılan teknolojik alet ile tanışan ilk kuşak olmasını sağlamıştır.

- 17 Ağustos 1999 tarihinde Türkiye’de Marmara Bölgesi’nde 7,4 şiddetinde meydana gelen ve yaklaşık 20.000 insanın ölümüne çok sayıda insanın da kayıp olarak kayıtlara geçmesine sebep olan; *17 Ağustos 1999, 1999 Gölcük Depremi, İzmir Depremi* veya *Marmara Depremi* adıyla bilinen yıkıcı bir doğal afet yaşanmıştır. Marmara Depremi, neredeyse tüm dünya basınında yer almış ve çok sayıda ülkenin acil yardım ekibi, tıbbi ve insani yardım malzemeleri gibi çeşitli konularda yardımda bulunduğu bir doğal afettir.

- 2001 yılında Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en büyük ekonomik krizi olan *Kara Çarşamba* adıyla da bilinen *2001 Ekonomik Krizi* Türkiye’de işsizliğin artmasına, çok sayıda işyeri sahibinin işyerlerini kapatmasına sebep olmuştur. Krizin etkileri sonraki yıllarda da devam etmiş ve önemli ekonomik sıkıntıların yaşanmasına sebep olmuştur. 2001 Ekonomik Krizi’nin yaşandığı ve etkilerinin sürdüğü yıllarda Y Kuşağı üyeleri hem çalışma yaşamında yer almaları hem de ebeveynlerinin krizin ağır koşullarını yaşamaları dolayısıyla krizden doğrudan etkilenmişlerdir. Tüm bunların Y Kuşağı üyelerinin çalışma yaşamına

endişe ile yaklaşımlarında ve kendilerini güvence altına almak istemelerinde önemli etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir.

Görüldüğü gibi Y Kuşağı'nın çocukluk ve yetişkinlik dönemlerinde dünya ve Türkiye'de yaşanan olaylar önceki yıllarda meydana gelen savaşlar kadar olmasa da yıkıcı etkileriyle toplumun değer yargılarını, inanç, tutum ve davranış biçimlerini etkileme gücüne sahiptir. Y Kuşağı'nın karakteristik özelliklerinin oluşumunda da her birinin etkisi olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Y Kuşağı'nın, teknolojik gelişmelerin ve küreselleşme olgusunun tüm dünyada yerleşmekte olduğu yıllarda dünyaya gelmiş olmasından dolayı, kendisinden önceki kuşaklarla kıyaslandığında çoğu zaman daha şanslı olduğu üzerinde durulsa da kendi döneminde meydana gelen olaylar toplum üzerinde büyük değişimleri beraberinde getirmiş ve zor bir süreçten geçilmesine sebep olmuştur.

1.1.5.4.2. Y Kuşağının Çalışma Yaşamına Dair Özellikleri

Y Kuşağı, diğer kuşaklar gibi hem kendi döneminde yaşanan ulusal ve uluslararası olaylardan hem de yakın çevresindeki insanlarla olan iletişimlerinden ve ebeveynlerinin kendilerini yetiştirme biçimlerinden etkilenecek öz değerlerini oluşturmuş bir kuşaktır. Y Kuşağı'nın sahip olduğu en belirgin özellik, X Kuşağı'nın içinde bulunduğu dönemde sınırlı kişi tarafından ve kısıtlı alanlarda kullanıma başlayan internet, bilgisayar ve diğer teknolojik unsurlara sahip olmaları ve bu unsurlarla iç içe büyümeleridir.

Teknoloji ile bir arada büyüyen Y Kuşağı üyeleri, kendinden önceki kuşakların sahip olmadığı avantajlı durumlarını kullanarak birden fazla görevi aynı anda yerine getirme konusunda üstün yetenekli bireyler haline gelmişlerdir. Y Kuşağı üyeleri bu yönleriyle hem sosyal yaşamlarında hem de çalışma yaşamlarında farklılık yaratarak ön plana çıkma imkânı yakalamışlardır. Böylelikle, çoğu insan tarafından Y Kuşağı hem sosyal yaşamda hem de çalışma yaşamında bir dönüm noktası olarak kabul edilmiştir (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 3).

Y Kuşağı'nın dünyaya geldikleri dönemin büyük savaşların, baskıların ve ilgisiz büyütülen çocukların değil olumlu gelişmelerin yaşandığı, uluslararası etkileşimin arttığı bir dönem olması bu kuşak üyelerinin yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yönlerinin gelişmesine de katkı sağlamıştır. Y Kuşağı çalışanları için bu yönlerini çalıştıkları işyerlerinde kullanabilmek ve kişisel gelişimlerine kurumları aracılığıyla da katkı sağlayabilmek çalışma yaşamlarında önem verdikleri konular arasında yer almaktadır.

Y Kuşağı üyelerinin teknoloji ve internet kullanımı konusunda üstün yeteneklere sahip olmaları, ihtiyaç halinde bilgiye kolay ve hızlı bir şekilde ulaşabilmeleri konusunda

kendilerine büyük yarar sağlamaktadır. Bu yönleriyle duydukları, gördükleri, kendilerine dayatılmaya çalışılan her şeyi sorgulamayı ve araştırmayı en önemli özellikleri haline getirmişlerdir. Y Kuşağı üyelerinin bu özellikleri çalışma yaşamına yönelik tutum ve davranışlarını da etkilemiş, üstleri tarafından söylenen her şeyi sorgulamadan yerine getirmemeleri, emir-komuta ile yönetilmekten hoşlanmamaları, kendi fikirlerini açıkça dile getirmeleri olarak kendini göstermiştir (Acılioğlu, 2017:34-35).

Y Kuşağı çalışanları, otorite kuralları ve hiyerarşik sistemin uygulandığı çalışma ortamlarından ziyade, fikirlerini rahatça dile getirebildikleri, konforlarından ödün vermedikleri ve daha demokratik bir düzenin yerleşmiş olduğu işyerlerinde çalışmayı tercih etmekteLERdir. Ebeveynleri tarafından her konuda desteklenen, fikirlerine danışılarak yetiştirilen Y Kuşağı çalışanları, bu değerleri çalışma yaşamlarında da görmek istemektedir. Bu yüzden kendilerine güvenildiğini hissettiren, çalışmalarını destekleyen ve fikirlerine değer veren yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar (Baysal Berkup, 2015: 102).

Y Kuşağı, işyerlerinde yöneticileri veya çalışma ortamına dair beklentilerinin tam olarak karşılanmaması durumunda kendilerini daha mutlu hissedecekleri iş fırsatları aramayı ve ilk fırsatta iş değiştirmeyi olağan görmektedirler. Buna göre Y Kuşağı çalışanlarının iş ve işyerlerine olan bağlılıklarının, önceki kuşaklara kıyasla daha düşük olduğu da göze çarpan özellikleri arasındadır (Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 453).

Y Kuşağı'nı, eğitim sisteminde önemli gelişmelerin yaşandığı bir dönemde dünyaya gelmiş bireyler oluşturmaktadır. Eğitimleri süresince okulda yaşittlarıyla ve öğretmenleriyle bolca vakit geçiren bu kuşak için arkadaşlık kavramı ve insanlarla iletişim halinde olmak büyük önem taşımaktadır. İletişim ihtiyacını internetin yaygınlaşmasıyla sosyal medya üzerinden bolca gideren bireyler açısından sosyal medya sadece iletişim aracı değil aynı zamanda bir tür bilgi kaynağıdır. Buna göre aileleri tarafından yoğun ilgiyle büyütölmüş ve aile kurumuna fazlasıyla önem veren bu kuşak için üç güvenilir bilgi kaynağının, sosyal medya, arkadaş ve aile bireyleri olduğu ifade edilmektedir (Acılioğlu, 2017:39).

İnternet ve teknolojik gelişmelerin hız kazandığı bir dönemde dünyaya gelmiş olmalarının Y Kuşağı açısından büyük bir avantaj yaratmasının yanında, söz konusu yıllarda eğitim alanında da büyük yeniliklerin yaşanmış olması Y Kuşağı'nı daha avantajlı bir konuma taşımıştır. Bilgiye ulaşmanın kolay, eğitim ve öğretimin önünün açıldığı dönemde yetişen Y Kuşağı bu avantajları kullanarak iyi eğitilmiş ve teknoloji kullanımı konusunda kendini yetiştirmiş bireyler olarak önceki kuşaklardan farklılığını ortaya koymuştur (Lemmens, 2010: 7).

Y Kuşığı çalışanları, iş yaşamında yöneticilerinden yapmış oldukları işlerle ilgili tavsiye ve geribildirim almak isterler. Bu geribildirimlerin yapıcı bir üslup kullanılarak ve zamanında yapılması Y Kuşığı için büyük önem taşımaktadır (Karaaslan, 2014: 51-52).

Y Kuşığı'nın çalışma yaşamına dair sahip oldukları özellikleri, yöneticilerinin ve kurumlarının kendilerinden neler bekleyebileceği hakkında fikir sahibi olmalarını kolaylaştırdığı için çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmiş bir konudur. Yapılan araştırmalar sonucu bazı ortak noktalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 173-174; Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 452-454; Toruntay, 2011: 75-80; Zemke, Raines ve Filipczak, 2000: 143):

- Y Kuşığı üyeleri, teknoloji ve internetin sunduğu imkânlardan dolayı dijital dünyaya bağımlıdırlar. Sahip oldukları bu özellikleri çalışma yaşamında da teknolojik imkanlara kolayca ulaşabilmeye önem vermelerini beraberinde getirmiştir.

- İnternet ile büyüyen bir kuşak olmalarından ve elektronik aletleri kullanmaya yatkınlıklarından dolayı çalıştıkları kurumda işlerini kolaylaştıracak her türlü teknolojik imkânın olması Y Kuşığı çalışanları için önemli konular yer almaktadır (Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 453).

- Y Kuşığı üyelerinin, ebeveynlerinden kendilerine aktarılan deneyimler ve kendi dönemlerinde meydana gelen olaylar, toplumsal konulara ve çevreye karşı duyarlı olmalarını sağlamıştır. Bu yüzden çalıştıkları kurumlardan da benzer olarak topluma ve çevreye karşı duyarlılık göstermelerini beklemektedirler.

- Küreselleşmenin etkilerinin hissedilmeye başlandığı bir dönemde dünyaya gelmiş olmaları, farklı kültür ve değerlere karşı hoşgörülü ve meraklı olmalarını sağlamıştır. Buna göre Y Kuşığı üyelerinin, çalışma yaşamında da görevlerinde, çalıştıkları ortamda ve çalışma arkadaşlarında çeşitlilikten hoşlandıkları söylenebilmektedir.

- Baskıcı bir aile yapısında yetiştirilmedikleri için yaratıcılıkları çocuk yaşlardan itibaren gelişmeye devam etmiştir. Böylece yaratıcı ve girişimci yönleri ile kendilerinden söz ettirmektedirler. Buna göre Y Kuşığı çalışanlar çalıştıkları kurumların veya yaptıkların işlerin de yaratıcılıklarını kullanabileceği yapıda olmasına önem vermektedirler.

- Y Kuşığı üyelerinin doğdukları yıllardan itibaren sahip oldukları teknolojik imkânlar bilgiye kolay ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, kendilerine ebeveynleri tarafından özgüvenli olmaları aşıl原因 kuşak üyeleri, sahip oldukları bilgileri rahatlıkla dile getirebilmekte ve fikirlerini rahatça savunabilmektedirler. Bu nedenle Y Kuşığı üyeleri, çalışma yaşamında da kendilerine güvenilmesini, fikirlerinin dinlenmesini, fikirlerine önem verilmesini ve başarılarının takdir edilmesini beklemektedirler.

• Ebeveynleri tarafından küçük yaşlardan itibaren spor, sanat vb. grup halinde gerçekleştirilen aktivitelere yönlendirilmiş olan Y Kuşağı çalışanlarının, iş birliği ve takım çalışmalarında başarılı oldukları söylenebilmektedir (Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 453).

• Y Kuşağı çalışanları genel olarak, sorumluluk almaktan hoşlanan, üstlerinden kısa zamanda geribildirim almayı bekleyen, görevlerini başarıyla tamamlamaları sonrasında takdir edilmeyi arzulayan, bağımsızlıklarına önem veren, yaratıcı ve girişimci özellikleri ile öne çıkmaktadırlar (Chen ve Choi, 2008: 603).

Zemke, Raines ve Filipczak (2000: 144-147) ise Y Kuşağı'nın çalışma yaşamına dair özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Takım çalışmalarında ve toplu faaliyetlerde yer almaktan hoşlanırlar.
- Başladıkları işleri tamamlama konusunda azimli ve hırslıdırlar.
- Teknolojiden faydalanabilecekleri görevleri diğerlerine tercih ederler.
- Denetimi tamamen kötü algılamazlar fakat kendi kararlarını verebilecekleri, bireysel faaliyetlerde bulunabilecekleri kadar özgürlüklerinin olmasını tercih ederler.
- Amaçları doğrultusunda fazla çalışmaktan kaçmazlar.
- Kurum politikaları ile kişisel amaçlarının uyumlu olmasını beklerler.
- Yöneticilerinin fırsat eşitliği konusunda güvenilir olmalarını isterler. Özellikle kadın-erkek arasında cinsiyetçi yaklaşımların uygulanmamasına önem verirler.
- Çalıştıkları kurumun eğitim ve gelişime önem vermesini beklerler. Böylelikle hem kişisel gelişimlerine hem de iş ile ilgili yetkinliklerine katkı sağlamak isterler.

Y Kuşağı'nın kendinden önceki kuşaklarla karşılaştırıldığında negatif algılanan ve eleştirilen özellikleri de bulunmaktadır. Genellikle çalışma yaşamında üstleri tarafından bencil, kolay sıkılan, doyumsuz, odaklanmakta zorlanan ve işten kaçan bireyler olarak nitelendirilmektedirler. Ayrıca sahip oldukları özgüvenlerinin dışarıdan kendilerini çok beğendikleri yönünde algılandığı, fazla bilgileri olmayan konularda dahi kendilerinde söz hakkı buldukları, eleştirilmeye açık olmadıkları halde kendilerinin herkesi ve her şeyi eleştirme eğilimi gösterdikleri de çalışma yaşamında kendilerinden şikâyet edilmesine sebep olan bazı özelliklerindendir. Bunun dışında hata yapsalar dahi ebeveynleri tarafından ödüllendirilip desteklenerek yetiştirilmeleri ve internetin sunmuş olduğu imkânlar sayesinde her şeye zorlanmadan hızlı bir şekilde ulaşabiliyor olmaları sabırsız ve zora gelemeyen bireyler olarak anılmalarına sebep olmaktadır.

Y Kuşağı üyeleri, çalışma yaşamında yer almaya başladıklarından beri kurumların ve çalışma yaşamının genel yapılarında önemli değişikliklere sebep olmuşlardır. Diğer

kuşaklardan ayrılan karakteristik özellikleriyle hem birçok konuda çalıştıkları kurumlara büyük fayda sağlamışlar hem de bu kuşağın çalışanlarına yönelik bazı eleştirilerin yapılmasına sebep olmuşlardır. Y Kuşağı çalışanlarının yöneticileri ve diğer kuşaklar tarafından olumsuz algılanan ve en çok eleştirilen özelliklerinden bazıları; yüksek düzeyde bencillik ve kendini beğenmişlikleri, istedikleri her şeyi elde edebileceklerine inanmaları, sosyal medya bağımlılıkları, çalıştıkları kuruma bağlılıklarının düşük olması, sabırsız, çabuk sıkılan ve zoru sevmeyen yapılarıdır (Ataç, 2017'den aktaran Güzel, 2018: 6).

1.1.5.5. Z Kuşağı (1995-2010)

Z Kuşağı'nın hangi yıllar arasında doğan bireyleri temsil ettiğine dair belirsizlik neredeyse diğer kuşakların tarih aralıklarında yaşanan belirsizlikten daha fazladır. Literatürde Z Kuşağı ile ilgili doğum tarihleri açısından büyük karışıklık olmakla birlikte genellikle alt sınırın 1995 yılına inebildiği, üst sınırın ise 2020 yılına kadar çıkabildiği görülmektedir. Aynı zamanda bazı araştırmalarda, Y ve Z kuşakları arasında M Kuşağı olarak adlandırılan bir geçiş kuşağına yer verildiğine de rastlanmaktadır.

Bu çalışmada ise diğer birçok araştırmacı tarafından da (Baran, 2014: 20; Biztatar, Yaşa Özeltürkay ve Yalçıntaş, 2019: 117; Çinkılıç, 2018: 39; C. Deneçli ve S. Deneçli, 2012: 3; D. Oblinger, J. Oblinger ve Lippincott, 2005: 66; Sönmez, 2016: 108; Taş ve Kaçar, 2019: 660; Twenge, 2018: 26-27; Uysal, 2019: 16; Williams ve Page, 2011: 10; Yılmaz, 2019a: 87; 2019b: 9) tercih edildiği gibi 1995 ve 2010 yılları arasında dünyaya gelen bireyler Z Kuşağı içerisinde değerlendirileceklerdir. Bu sayede hem kuşaklar arasındaki mesafenin daha doğru belirlenmesi hem de ilgili yıllarda özellikle Türkiye'de yeni bir kuşaktan bahsedilmesini gerektirecek gelişmelerin detaylı biçimde incelenebilmesi amaçlanmıştır.

Z Kuşağı günümüzde en büyüğü 26 yaşında en küçüğü ise 11 yaşında olan bireyleri temsil etmektedir. Z Kuşağı, bazı yönleriyle İkinci Dünya Savaşı öncesi savaşın etkilerinin hissedilmeye başlandığı yıllarda yaşamış olan Sessiz Kuşak'a benzemesinden dolayı "Yeni Sessiz Kuşak" (The New Silent Generation) olarak da adlandırılmaktadır. Bunun dışında dünyaya geldiği dönemde yaşanan olaylar ve sahip olduğu karakteristik özelliklerinden dolayı, "i-Nesli" (i-Gen), "Çevrimiçi Kuşak" (Instant Online), "Bir Sonraki Kuşak" (Next Generation), "Dijital Kuşak", "iGen" ve "Kristal Nesil" gibi adları da taşımaktadır (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 4; Tapscott, 2009: 16; Twenge, 2018: 29)

Z Kuşağı, kendinden önceki kuşakların aksine, teknoloji ve internet ile sonradan tanışıp kendini geliştirmek veya uyum sağlamak zorunda kalmamış, doğrudan teknoloji ve

internetin yaygınlaşmış, yaşamın her alanında rahatlıkla ulaşılır ve kullanılır olduğu yıllarda dünyaya gelmiştir. Z Kuşağı, 21. yüzyılı da içine alarak 21. yüzyılın ilk kuşağı olma özelliğini de taşımaktadır. Bilgisayar, tablet, akıllı telefonlar, internet, sosyal medya ve çok sayıda sanal platforma en hâkim kuşaktır. Bu nedenle çoğu kuşak üyesi onlarsız bir dünya düşünemediklerini belirtmektedir. X ve Y Kuşakları ile kıyaslandığında teknoloji ve internet onlar için daha önemli bir yere sahiptir. Öyle ki Z Kuşağı için yemek yerken bile sosyal ağlarda paylaşımlarda bulunmak ya da aynı anda birkaç teknolojik aleti kullanmak son derece olağan durumlardır (Tuncer, 2016: 25-26).

Z Kuşağı için, sosyal ağlar ve internetin kullanılabildiği teknolojik cihazlar günlük yaşamlarının vazgeçilmezleri arasında yer almaktadır. Birçoğu ilkökul yaşlarından da önce sosyal ağlara üye olmakta ve kendi sanal dünyalarını oluşturmaktadır (Acılıoğlu, 2017:30). Hatta günümüzde Z Kuşağı ebeveynlerinin çoğunluğunun, çocukları daha dünyaya gelmeden dahi popüler olan sosyal platformlarda kendileri adına hesaplar açıp aktif hale getirdikleri bilinmektedir. Böyle bir dönemde dünyaya gelen Z Kuşağı üyeleri için teknolojik cihazlar, internet hatta henüz sözlü iletişim bile kuramazken birçoğunun kullanımına bırakılan sosyal medya hesapları oldukça sıradan gelişmelerdir.

Z Kuşağı ile ilgili en çok eleştirilen konuların başında, diğer kuşakların bağımlılık olarak tanımladıkları Z Kuşağı'nın ise kendilerine has bir özellik olarak gördükleri teknolojiyle iç içe olan yaşamları gelmektedir. Z Kuşağı için teknoloji, alışılmışın dışında veya heyecan verici bir unsur olmanın aksine, günlük yaşamın hem olmazsa olmazı hem de sıradan bir parçasıdır (Köprülü, 2020: 22).

Z Kuşağı, ekonomik özgürlüklerini henüz yeni eline almış bireylerden oluşmasına rağmen tüketim kararlarında daha küçük yaşlardan itibaren ebeveynleriyle neredeyse eşit haklara sahiptir. Tüketim alışkanlıkları açısından da diğer kuşaklardan ayrılan Z Kuşağı, güncel gelişmelerden, dünyada yaşanan her türlü yenilikten hızlıca haberdar olup uyum sağlayabilmektedir. Özellikle teknolojik gelişmeleri yakından takip eden Z Kuşağı için hali hazırda kullanmakta olduğu ve işlevini henüz kaybetmemiş bir ürünün yerine, yeni çıkan bir teknolojik cihazın satın alınarak deneyimlenmesi sosyal yaşamlarında oldukça önemli bir durumdur. Teknolojiye olan merakı kuşak üyelerinin alışkanlıklarını, iş yapma şekillerini ve karakterlerini de etkilemektedir. Bunlar doğrultusunda Z Kuşağı, genel olarak zorunlu ihtiyaçlar dışında da tüketim yapmaktan hoşlanan, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden ve uyum sağlayan, sorumlu olduğu her türlü işi teknolojiden destek alarak kısa sürede ve kolay yöntemlerle sonuçlandıran karakteristik özelliklere sahip bir kuşak olarak ifade edilebilmektedir.

Z Kuşığı üyeleri, sadece teknolojik gelişmelere kolayca uyum sağlamamakta aynı zamanda potansiyelleri, beklentileri ve istekleriyle teknolojik gelişmelerin yönünü de belirlemektedirler. Z Kuşığı üyelerinin teknoloji sayesinde bilgiye ve yeniliklere kolayca ulaşabildikleri, her türlü yeniliğe uyum sağlayabildikleri ve çoğu zaman yeniliklerin ortaya çıkmasında rol sahibi oldukları bilinmektedir. Bu durum dünyaya geldikleri çağın koşullarından ne derece etkilendiklerini ve aynı zamanda çevrelerini de kolaylıkla etkilediklerini ortaya koymaktadır. Bu yüzden kuşağın genel değer, tutum ve beklentileri farklı disiplinler tarafından da yakından incelenmektedir. Örneğin, teknoloji ile bu kadar yakın olan bir kuşağın alışveriş, eğitim ve öğrenim, günlük işlerini gerçekleştirme gibi çeşitli konularda da teknolojiye ihtiyaç duyuyor ve teknolojiyi kullanıyor olması kuşak üyelerine yönelik yenilikleri de beraberinde getirmektedir.

Z Kuşığı'nın ebeveynleri diğer kuşaklara kıyasla daha eğitilmiş ve çocuklarıyla daha iyi iletişim kurabilen bireylerden oluşmaktadır. Bu ebeveynler çocuklarının eğitimi ve gelişimi için her türlü imkânı sağlamaya ve desteği vermeye hazırlardır. Onlar açısından çocuklarının geleceklerini iyi yönde etkileyecek her türlü fedakârlığın kendileri tarafından yapılması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu yüzden Z Kuşığı ebeveynleri çocuklarının çok yönlü gelişim göstermeleri ve rekabetin yoğun olarak hissedildiği dönemde başarılı olabilmeleri için sadece okulda aldıkları eğitimle yetinmeyip özel ders veya ilgi alanlarına yönelik çeşitli kurslarla küçük yaşlardan itibaren eğitimlerini desteklemeye başlamışlardır. Bu durum Z Kuşığı'nın bireysellikten çok kolektif olana önem vermesi, takım çalışmalarına uyum gösterebilmesi ve grup içerisinde kendine kolaylıkla yer bulabilmesi gibi özelliklere sahip olmasında etkili olmuştur. Tüm bunların sonucunda Z Kuşığı'nın çalışma yaşamında da takım çalışmalarında başarılı, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabilen, açık fikirli bireyler olmaları kaçınılmazdır.

“İnternet Kuşığı” olarak da adlandırılan bu kuşak, teknolojik gelişmelerin iletişim ve ulaşım konularında sağlamış olduğu kolaylıkları doğrudan deneyimlemiş ilk kuşaktır. Diğer kuşaklardan farklı olarak Z Kuşığı üyeleri çeşitli sosyal platformlara üye olarak farklı grupların içerisinde fiziksel olarak olmasa bile her an yer alabilmektedirler. Aynı zamanda dünyanın herhangi bir yeriyle zaman ve coğrafi kısıtları ortadan kaldırarak iletişim kurup, bilgi alışverişinde bulunmak Z Kuşığı için oldukça sıradan bir faaliyettir. Coğrafi sınırları teknoloji ve internet sayesinde aşan Z Kuşığı, çoğu zaman yüz yüze iletişim biçimi yerine uzaktan iletişim kurmayı tercih etmektedir. Bu yüzden diğer kuşaklarla kıyaslandığında yalnız kalma kaygıları yaşamayan bir kuşak olduğu söylenebilmektedir (Mengi, 2009'den aktaran Çelen, 2019: 30).

Z Kuşağı'nın ebeveynlerinin -X ve Y kuşakları- bireysel rahatlıklarına önem vermeleri, kariyer hedeflerini evlilik kararından önde tutmaları ve belirli şartlar sağlanmadan çocuk sahibi olmaya sıcak bakmamaları, Z Kuşağı üyeleri ile anne-babaları arasındaki yaş farkının giderek artmasına sebep olmuştur. Z Kuşağı üyeleri bu durumu hem kendilerinden tecrübe ve bilgi açısından zengin bir kuşak tarafından yetiştirilmenin avantajlarıyla hem de zaman zaman birbirlerini anlayamayan, iletişim sorunları yaşayan iki ayrı kuşak olmalarının dezavantajlarıyla birlikte deneyimlemektedirler (Çinkılıç, 2018: 40).

Sonuç olarak Z Kuşağı çalışanları, henüz çalışma yaşamındaki ilk yılları olmasına rağmen birçok özellikleri dolayısıyla dikkatleri üzerlerine çekmeyi başarmışlardır.

1.1.5.5.1. Döneme Etki Eden Başlıca Olaylar

Z Kuşağı, genel olarak hayat standartlarının yükseldiğini, refahın algısının arttığını, eğitim, sağlık, ekonomi gibi birçok alanda önemli değişim ve dönüşümlerin yaşandığı bir dönemde dünyaya gelmiş ve çok sayıda özelliği ile diğer kuşaklardan farklılaşmıştır. Bu farklılaşmanın temelinde ise teknolojik gelişmelerin olduğu görülmektedir (Erden Ayhün, 2012:102). Z Kuşağı henüz çalışma yaşamının ilk yıllarında bir kuşak olduğu için kuşak hakkında kesin yargılarla konuşmak doğru olmasa da çağın şartları göz önüne alınarak bazı çıkarımlarda bulunulması yanlış olmayacaktır.

Z Kuşağı, yaşamdan keyif almaya önem veren, teknolojiyi hızlı şekilde kavrayan, işlerini kısa sürede ve titiz biçimde yerine getiren bireylerden oluşması ile dikkat çekmektedir. Teknolojik aletleri kullanmaktaki yeteneğiyle öne çıkan Z Kuşağı üyeleri, taşınabilen, hep yanlarında olan küçük aygıtlar; bilgisayarlar, MP3 çalarlar, i-Pod'lar, cep telefonları ve DVD oynatıcıları ile büyümüştür (Williams, 2010: 12). Buna göre Z Kuşağı üyelerinin yanlarından ayırmadıkları teknolojik aletler sayesinde her an insanlarla iletişimde kaldıkları ve hiçbir zaman tam anlamıyla yalnızlaşmadıkları söylenebilmektedir. Z Kuşağı üyeleri için hayatlarının her alanını etkisi altına alan teknolojinin son çıkan ürünlerine sahip olmak oldukça önemlidir. Öyle ki ekonomik özgürlüklerine kavuştuklarında en çok tüketim yapacakları alanların başında teknolojik cihazların olması beklenmekte ve günlük yaşam haricinde, çalışma yaşamında da işleri kolaylaştırmak için ağırlıklı olarak teknolojiden yararlanacakları tahmin edilmektedir (Kavalcı, 2015: 91).

Z Kuşağı'nın karakteristik özelliklerinin oluşmasında etkisi olan bazı önemli olaylar değerlendirildiğinde diğer kuşaklarda olduğu gibi teknolojik gelişmeler değinilmesi gereken konuların başında yer almaktadır. Buna göre Z Kuşağı'nın temsil ettiği 1995 ve sonrası dönemde meydana gelen olaylardan bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir:

- 2001 yılında Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en büyük ekonomik krizi olan *Kara Çarşamba* adıyla da bilinen *2001 Ekonomik Krizi* Türkiye’de işsizliğin artmasına, çok sayıda işyeri sahibinin işyerlerini kapatmasına ve işten çıkarılmaların yaşanmasına sebep olmuştur. Bu krizi en kötü haliyle tecrübe edenler ise Z Kuşağı’nın ebeveynleri -X ve Y kuşakları- olmuştur. İlgili yıllarda krizin etkisi ile ailesi geçim sıkıntısı yaşayan çok sayıda Z Kuşağı bulunmaktadır. Her ne kadar sonraki yıllarda dünyaya gelen Z Kuşağı üyelerinin refah düzeyleri daha yüksek olsa da erken çocukluk dönemlerinde birçoğu maddi sıkıntılar içerisinde büyütülmüş, ebeveynlerinin işlerini kaybetmesi veya işyerlerini kapatması gibi durumlara tanık olmuştur.

- Teknolojik gelişmeler, Z Kuşağı’nın karakteristik özelliklerinin oluşmasına en çok etki eden faktörlerin başında gelmektedir. Özellikle 2001 yılından itibaren Apple firmasının piyasaya sunduğu ve yıldan yıla geliştirdiği teknolojik ürünler bu kuşağın en belirgin ilgi alanını ortaya koymaktadır. 2004 yılı itibariyle, *sosyal medyanın ilk örneklerini* oluşturan ve günümüzde sadece Z Kuşağı’nın değil ağırlıklı olarak X ve Y kuşaklarının da kullanmakta olduğu Whatsapp, Facabook, İstagram, Pinterest, Twitter ve Foursquare gibi farklı özellikleriyle ön plana çıkan sanal platformlar günlük yaşamı etki altına almışlardır (Baysal Berkup, 2015 :111).

- 2001 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde iki uçağın sırasıyla Dünya Ticaret Merkezi’nin Kuzey ve Güney kulelerine gerçekleştirdiği intihar saldırısı *11 Eylül Terör Saldırıları* veya *İkiz Kulelerin Yıkılması* olarak tarihe geçmiştir. Saldırı sonrası dünyada güvenlik politikaları ve diplomasi alanında önemli kararlar alınmıştır.

- 15 Kasım-20 Kasım 2003 *İstanbul Terör Saldırıları*, beş gün arayla İstanbul’da toplamda dört bombanın patlatılmasıyla gerçekleştirilen terör saldırılarıdır. Bu saldırılar 57 kişinin hayatını kaybetmesine binden fazla kişinin yaralanmasına sebep olmuştur.

- 2004 *Madrid Tren Saldırıları*, İspanya’nın başkenti Madrid’in banliyö tren ağına gerçekleştirilen saldırıdır. Bu saldırı 1988 yılından beri Avrupa’da meydana gelen en büyük saldırılardan biridir.

- 2003-2011 yılları arasında süren ve 2000’li yıllarda yaşanmış en büyük savaş olma özelliğine sahip *Irak Savaşı* sonucunda çok sayıda insan hayatını kaybetmiştir.

- 2006 yılında yaşanan *İsrail-Lübnan Savaşı* hem asker hem de sivil çok sayıda kişinin hayatını kaybetmesine sebep olmuştur.

- 2008-2009 *Gazze Savaşı* sivillerin çoğunlukta olmak üzere çok sayıda insanın hayatını kaybettiği yıkıcı bir savaş olarak tarihe geçmiştir.

- 2004 yılında Hint Okyanusu'nda yaklaşık 10 dakika süren ve binlerce insanın ölümüne sebep olan *Hint Okyanusu Tsunamisi* gerçekleşmiştir.

- 2005 yılında Bahamalar'da başlayarak, Amerika Birleşik Devletleri'nin en çok maddi hasara ve can kaybına sebep olan *Katrina Kasırgası* yaşanmıştır.

- 2005 yılında ABD'de eski PayPal çalışanı tarafından kurulan *YouTube* bir çeşit video paylaşım web sitesidir. Günümüzde de geniş kitleler tarafından kullanılmakta olan YouTube Z Kuşağı'nın küçük yaşlardan beri gerek eğlence gerekse eğitim amaçlarıyla aktif olarak kullandığı bir uygulama ve web sitesidir.

- 2007 yılında Apple firması tarafından piyasaya sunulan ilk *iPhone cep telefonu* ile mobil aygıt algısı tamamen değişmiş teknoloji alanında büyük bir yenilik yaşanmıştır

- 2013 yılında başlayan ve davaları günümüzde de görülmeye devam eden *Gezi Parkı Olayları* dönemin önemli toplumsal ve siyasal olayları arasında yer almaktadır. Özellikle Y Kuşağı olaylara dâhil olmuş olsa da yaşanan olayların Z Kuşağı'nın toplumsal ve siyasal konulara bakış açısını etkilediği tahmin edilmektedir. Gezi Parkı Olayları, Z Kuşağı'na insanlara sosyal medya aracılığıyla doğru veya yanlış olarak her iki şekilde de bilgi aktarımı yapılmasının ne kadar kolay ve hızlı olduğunu da kanıtlar niteliktedir.

- 2016 yılında yaşanan *15 Temmuz Darbe Girişimi* Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesindeki bir grup asker tarafından gerçekleştirilen ve çok sayıda sivilin de saldırılarda hayatını kaybetmesine sebep olan askeri darbe teşebbüsü olarak dönemin en önemli olayları arasında yer almaktadır.

- 2018 yılında Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda yapılan köklü değişiklikler kapsamında *Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi* 'ne geçilmiştir.

- 24 Ocak 2020 tarihinde meydana gelen yaklaşık 6,8 şiddetindeki *Elâzığ Depremi*, çok sayıda insanın hayatını kaybetmesine ve evsiz kalmasıyla sonuçlanmıştır. Türkiye genelinde toplanan yardımlarla deprem mağdurlarına destek olunmaya çalışılmıştır. Z Kuşağı açısından dayanışma halinde olan insanlara tanık olmak önemli bir örnek teşkil etmekte ve hayata bakışlarında önemli bir yer ifade etmektedir. Bireylerin, yaşadıkları toplumun kültürü, inanç sistemi ve değerleri dahilinde kendi değer sistemlerini geliştirdikleri göz önünde bulundurulduğunda; Z Kuşağı üyelerinin birlik, beraberlik, dayanışma ve takım halinde hareket etme gibi özelliklere sahip olmalarının tesadüf olmadığı söylenebilmektedir.

- 2019 yılının son günlerinde -Aralık ayının sonlarında- Çin'in Vuhan Eyaleti'nde ortaya çıkan, 13 Aralık 2020'de ise *Covid-19/Yeni Koronavirüs Hastalığı* olarak tanımlanan

virüs tüm dünyada hızla yayılmıştır. Virüsün insandan insana kolayca bulaşabilen bir yapıda olması ilk başta Çin Halk Cumhuriyeti içerisinde daha sonra ise diğer dünya ülkelerine hızla yayılmasına sebep olmuştur (Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, 2021). Virüsün tüm ülkelere yayılması sonucunda virüs kaynaklı ölümler yaşanmaya başlamış ve her ülke kendi sınırları dahilinde önlemler almaya başlamıştır. Bunlardan bazıları; ülkeler arası seyahatlerin kısıtlanması, el hijyenine önem verilmesi, sosyal mesafe kurallarının uygulanması gibi konularda uyarılar yapılması ve yasaklar getirilmesi, eğitime ara verilmesi, maske takmanın zorlu tutulması, çok sayıda işyerinin kapatılarak insanların kalabalık ortamlara girmesinin önlenmeye çalışılması, çok sayıda işyerinin evden çalışma sistemine geçiş yapması ve sokağa çıkma kısıtlamalarının uygulanmasıdır. Covid-19'u sona erdirmesi ve hastalığın seyrini hafifletmesi amacıyla aşı çalışmalarına da zaman kaybetmeden başlanmıştır. 2020 yılının son aylarında araştırmanın yapıldığı dönem içerisindeki aşı çalışmalarında sona ulaşılmış, 2021 yılının Ocak ayında birçok ülkede aşılarda kullanımına onay verilerek aşılama aşamasına geçilmiştir. Covid-19, çok sayıda sektörde ve çalışma koşullarında değişikliğe gidilmesine de sebep olmuştur. Örneğin, bireylerin satın alma davranışlarında görülen değişim işletmeleri e-ticarete geçmeleri konusunda yönlendirici olmuştur. Aynı şekilde salgın dolayısıyla kapatılan işyerlerine sadece paket servis veya gel-al hizmeti ile açık kalabilme imkânı tanınmasının da işletmeleri bu tarz uygulamalara yönlendirdiği söylenebilmektedir. Tüm bunların sonucunda Z Kuşağı hem eğitime devam eden hem de çalışma yaşamında yer alan bireylerden oluştuğu için küresel salgından da her anlamda etkilenmiştir.

• 30 Ekim 2020 tarihli *İzmir Depremi*'nin birlik ve beraberlik duygusunun herkes tarafından yoğun şekilde hissedildiği olayların başında gelmektedir. Özellikle Z Kuşağı'nın diğer insanlara yaklaşımı ve toplumsal olaylara karşı duyarlı olması konularında önemli bir yere sahip olması beklenmektedir.

Z Kuşağı döneminde etkili olan olaylara dair başka bir sınıflandırma ise Aydın Aslaner (2019: 146-147) tarafından aşağıdaki şekilde yapılmıştır:

- 2001 Ekonomik Krizi
- İdam Cezasının Kaldırılması
- AB Uyum Paketi
- Hızlı Tren Kazası
- Yeni Türk Ceza Kanunu
- Cumhuriyet Mitingleri

- Balyoz ve Ergenekon Davaları
- Gezi Parkı Protestoları

Sonuç olarak Z Kuşağı döneminde de kuşak üyelerinin hayatı algılayışlarını, diğer insanlarla ilişkilerini, değer sistemlerini ve davranışlarını etkileyen çok sayıda olay meydana gelmiştir. Tüm bunların Z Kuşağı'nın çalışma yaşamına dair değerlerini de etkilediği söylenebilmektedir.

1.1.5.2. Z Kuşağının Çalışma Yaşamına Dair Özellikleri

Günümüzde Z Kuşağı, çalışma yaşamında henüz yeni yer alıyor olmasına rağmen nitelikleri sayesinde ilgi odağı olmayı başarmıştır. Yakın zamanda çalışma yaşamındaki en kalabalık kuşak olması beklenen Z Kuşağı'na yönelik çalışmaların son yıllarda arttığı da görülmektedir. Bu yüzden genel niteliklerinin, çalışma yaşamına dair bakış açılarının ve çalışma yaşamından beklentilerinin bilinmesi önemli konular haline gelmiştir.

Z Kuşağı'nın 1995 yılı sonrasında meydana gelen toplumsal, siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel olaylar ile ebeveynlerinin kendilerini yetiştirme tarzları kapsamında benimsemiş oldukları genel yaşama ve çalışma yaşamına dair değerler ve sahip oldukları özelliklerden bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Aka, 2017: 54; Çelen, 2019: 30; Günay, 2018: 64; Hatipoğlu, 2014: 89; Tekin, 2015: 63-64):

- Z Kuşağı teknoloji ve interneti hayatlarının olmazsa olmazları arasında gördükleri için bu unsurlara erişiminin kısıtlı olması durumunda kendilerini yalnız ve işe yaramaz hissedebileceklerdir. Aynı şekilde çalıştıkları kurumların da kendilerine istedikleri anda internete bağlanma veya teknolojik cihazları özgürce kullanabilme imkânlarını sağlamaları Z Kuşağı açısından son derece önemli konulardır.

- Z Kuşağı, sosyal yaşamlarında olduğu gibi çalışma yaşamında da özgürlüklerine düşkün, kendi başlarına karar almaktan hoşlanan bireylerden oluşmaktadır. Bununla birlikte çalışma yaşamlarında da hiyerarşi ve katı kurallardan ziyade iletişimin açık ve doğrudan kurulabildiği organizasyonlarda çalışmayı tercih etmektedirler.

- Ebeveynleri tarafından yetiştirilme tarzları veya dünyaya geldikleri dönemin kendilerine sunduğu imkânlar göz önünde bulundurulduğunda hemen her konuda kişiselleştirilmiş, kendilerine has olan şeylerden hoşlanmalarının çalışma yaşamında yöneticilerinin de bireysel bakış açıları geliştirmelerini gerekli kılmaktadır.

- Z Kuşağı, teknoloji ve internetin yaygın olduğu bir dönemde dünyaya gelmekle yetinmeyerek her türlü teknolojik gelişmeyi de yakından takip eden ve kolaylıkla öğrenerek uyum sağlayan bir kuşaktır. Teknolojik gelişmelere uyum sağlama konusundaki

yetenekleri, değişkenlik gösteren durumlar karşısında da esnek bir tutum sergilemelerini beraberinde getirmiştir. Bu yüzden çalıştıkları kurumların, talep ve beklentilerine uygun, gerektiğinde esneklik sağlayabilen yapılarda olması Z Kuşağı açısından önemli bir ölçüttür.

- Z Kuşağı, bilinçli ve ilgili ebeveynler tarafından yetiştirildikleri için iyi eğitimli bireylerden oluşmaktadır. Aynı zamanda küçük yaşlarına rağmen kendilerini sürekli geliştirme eğilimde oldukları da bilinmektedir. İş yaşamlarında da sadece iyi çalışma koşulları ve kariyer imkânlarıyla yetinmek yerine benzer şekilde kendilerini sürekli ileriye taşıyacak, vizyonlarını genişletecek ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak kurumlarda çalışmayı tercih etmektedirler.

- Tapscott (2009) çalışmasında 1998 yılı ve sonrasında dünyaya gelen bireyleri “Z Kuşağı” ve “Gelecek Kuşak” olarak adlandırmaktadır. Tapscott’a göre internet ve teknolojik aletler ile büyüyen Z Kuşağı’nın iletişim, öğrenme, çalışma ve sosyalleşme konusunda diğer kuşaklardan önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Bu nedenle Z Kuşağı’nın çalışma yaşamından neler beklediği, başarısının ne olacağı vb. konularda fikir sahibi olunması için yakından incelenmelidir (Tapscott, 2009: 16-18).

- Z Kuşağı üyeleri, teknolojinin kendilerine sağladığı kolaylık ve hıza alışkın oldukları için kendilerine verilen her görev veya karşılına çıkan her sorunda da aynı şekilde anlık sonuçlar almayı beklerler. Bunun sonucu olarak çalışma yaşamlarında da yöneticilerinden hızlı ve yapıcı geribildirimler almak isterler.

- Teknolojiyi en hızlı şekilde kavrayan ve kullanan bireylerin oluşturduğu Z Kuşağı, el, göz, kulak gibi motor becerileri en gelişmiş olan kuşaktır. Bu özellikleri aynı anda birden fazla konu ile ilgilenip sonuçlandırmalarını sağlamaktadır (Acılioğlu, 2017: 31). İş yaşamlarında da benzer şekilde çok yönlü düşünebilen bireyler oldukları için aynı anda birden fazla konuyu çözüme kavuşturarak başarıya ulaşabilecekleri işlerle meşgul olmaları Z Kuşağı üyelerini motive eden unsurlardan biridir (Mengi, 2009’dan aktaran Çelen, 2019: 30).

- Genel özelliklerine bakıldığında Z Kuşağı üyelerinin, bireysel ve bağımsız hareket etmeyi seven, yüksek özgüven sahibi, statü ayrımı yapmaksızın herkesle rahatça iletişim kurabilen, yüz yüze iletişimden ziyade sanal ortamlarda kurulan iletişimi tercih eden nitelikte bireylerdir.

- Z Kuşağı’nın karakteristik özellikleri göz önünde bulundurulduğunda günümüzde alışılmış şekilden farklı olarak evden çalışma, sanal ortam üzerinden iletişim kurma ve video konferans aracılığıyla toplantı düzenleme gibi daha esnek çalışma şartlarına ihtiyaç duyulacağı tahmin edilmektedir (Acılioğlu, 2017: 32).

- Çevre sorunları, doğal afetler, saldırılar, ekonomik sorunlar, siyasi gerginlikler ve terör olaylarının çok sık yaşandığı bir dönemde dünyaya gelen Z Kuşağı, toplumsal olaylara karşı duyarlı, sosyal adalete önem veren, yardımsever ve hoşgörülü bireylerden oluşmaktadır. Çalıştıkları kurumlardan da kendileriyle benzer değerlere sahip olmalarını ve benzer davranışları sergilemelerini beklemektedirler.

- Z Kuşağı diğer kuşaklarla kıyaslandığında eğitim seviyesi en yüksek olan kuşaktır. Bu durum kendilerine duydukları güveni olumlu yönde etkilemekte olup bireysel ve bağımsız hareket etme arzularını arttırmaktadır. Aynı zamanda düşündüklerini veya doğru bildiklerini açıkça söyleyebilmelerinin de duydukları özgüven ile açıklanması mümkündür. Bunlar sonucunda Z Kuşağı'nın çalışma yaşamında da benzer koşulların sağlanmasını beklediği söylenebilmektedir.

Özetle Z Kuşağı üyeleri; bireyselliğe ve bağımsızlığa önem veren, internet ve teknolojik aletler olmadan kendini eksik hissetmesinin yanında gerektiğinde rahatlıkla kendi kendine yetebilen, teknoloji odaklı, çalışkan, çok yönlü düşünüp hareket edebilen, diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında bilgiye ulaşımı ve yorumlaması daha hızlı olan bireyler olarak görülmektedirler (Aydın Aslaner, 2019: 143).

Tüm bunlara ek olarak Z Kuşağı'nın karakteristik özelliklerine yönelik olumsuz eleştiriler de yapılmaktadır. Z Kuşağı üyelerinin sürekli kendilerini geliştirme ve işlerinde yükselme beklentilerinin “yıldız savaşları” yaşanmasına sebep olabileceği, yenilikleri çabuk kavrama becerilerinin uzun süre aynı işi yapmalarının önüne geçerek çabuk sıkılmalarına sebep olabileceği, her şeyi kişiselleştirme isteklerinin statü farklarının yaşanmasına sebep olacağı ifade edilmektedir. Aynı zamanda teknoloji sayesinde kısa zamanda ve az çabayla işleri tamamlama alışkanlıklarının emek gerektiren mesleklerin kaybolmasına sebep olacağı, sıkılgan ve yenilik arayan yapılarının örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkileyerek bireyleri sürekli yeni iş arayışlarına iteceği Z Kuşağı'nın olumsuz özellikleri arasında görülmektedir (Hatipoğlu, 2014: 90).

Literatürde çalışma yaşamına yeni katılmalarından dolayı Z Kuşağı ile ilgili kesin bilgiler yer almamakla birlikte var olan bilgiler ya varsayım niteliğinde olmakta ya da sınıflandırmaların yıllar açısından farklılık göstermesinden dolayı belirsizlik taşımaktadır. Z Kuşağı'nın önümüzdeki birkaç yıl içerisinde çalışma yaşamında daha fazla yer bulacağı ve Y Kuşağı ile birlikte en kalabalık nüfuslu kuşak olması beklenmektedir. Bu beklenti son yıllarda Z Kuşağı'na yönelik yapılan çalışmaların sayısında artış olmasının sebeplerinden biri olarak görülmektedir. Yakın zamana kadar Z Kuşağı ile ilgili bilgilerin çoğu dönemin şartları ve kuşak üyelerinin davranış biçimleri göz önünde bulundurularak geliştirilmiş

öngörü niteliğinde olsa da Z Kuşağı'nın çalışma yaşamını algılayışı ve çalışma yaşamına etkisi hakkında bilgi sahibi olunmasına büyük katkıda bulunmaktadır.

1.1.6. Çalışma Yaşamında Kuşaklar

Kuşaklar arasında inanç, değer ve davranış biçimleri açısından belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Günlük yaşamda dahi söz konusu farklılıklar bireylerarasında çeşitli sorunların meydana gelmesine sebep olurken, çalışma yaşamında günün büyük bir kısmını zorunlu olarak bir arada geçiren bireylerin zaman zaman problem yaşamaları kaçınılmaz olmaktadır. Çalışma yaşamında ortaya çıkan bu problemlerin çözümünde en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Bu yüzden her yöneticinin kuşaklar ve kuşakların sahip oldukları özellikleri, değer ve tutumları hakkında bilgi sahibi olmaları hem mevcut ve muhtemel sorunların ortadan kalkması ve önlenmesinde hem de yönetim işlevini başarıyla yerine getirmelerinde büyük öneme sahiptir.

Geçmişten günümüze değin çalışma yaşamında yer alan bireylerin ihtiyaç, beklenti ve davranış biçimlerinde farklılıklar olduğu görülmektedir. Örneğin, Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın uygulandığı dönemlerde bireylerin iyi bir ücret veya yan haklar gibi maddi unsurlarla motive oldukları düşünülürken, günümüzde motivasyon kaynakları daha çok “içsel” olarak adlandırılan unsurlardan oluşmaktadır. Buna göre bir çalışanın hangi kuşaktan olduğu yöneticisinin kendisine nasıl yaklaşmasını beklediği konusunda fikir sahibi olunmasını sağlamaktadır. Çalışma yaşamında böyle bir farklılığın dikkat çekici bir hal almasındaki en büyük etken Y Kuşağı'dır. Öyle ki Y Kuşağı kendisinden önceki hiçbir kuşağın olmadığı kadar bağımsızlığına düşkün, çalışmayı bir araç olarak gören, teknoloji konusunda önceki kuşaklardan daha başarılı ve nitelikli, sıkı denetimden hoşlanmayan, yöneticisinden kısa vadede olumlu veya olumsuz geri bildirim almayı bekleyen bir kuşaktır. Benzer şekilde Z Kuşağı da kendisinden önceki kuşaklarda bulunmayan birtakım özelliklere sahiptir. Örneğin, teknolojiye uyum sağlama ve gelişmeleri takip etme konusunda en yetenekli kuşak olduğu kabul edilmektedir. Aynı şekilde çoklu görevleri üstlenme ve sonuçlandırma, iş-yaşam dengesini kurma gibi konularda da diğer kuşakların olmadığı kadar başarılı ve hassas bireylerden oluşmaktadır. Tüm bunlar yöneticilerin astlarına hangi görev ve sorumlulukları yükleyebileceği, onlarla nasıl bir iletişim kuracağı, hangi kaynakları kullanımlarına hazır bulunduracağı, performanslarını artırmak için hangi araçlara başvuracağı, denetim ve kontrollerini nasıl sağlayacağı vb. konularda rehber işlevi görmektedir.

Çalışma yaşamında farklı kuşaklardan bireylerin bir arada işleri yürütmeye çalışıyor olmaları ve bu farklılığın günümüz koşullarında daha fazla hissediliyor olması kuşaklarla ilgili çalışma yaşamına yönelik araştırmaların sayısında artış yaşanmasına sebep olmuştur.

Çalışanlar arasındaki kuşak farklılıklarının yanında; Köse, Oral ve Türesin Tetik (2014: 149)'in de çalışmalarında üzerinde durmuş oldukları gibi aynı kuşak içerisinde de değerler açısından farklılık olabileceği göz ardı edilmemelidir. Burada en büyük görev yine yöneticilere düşmekte olup bir yönetici aynı kuşağa mensup olan her bireyin tamamen aynı değerlere sahip olduğunu veya kendisinden beklentilerinin tamamen aynı olduğunu düşünmesi hata olacaktır. Öyle ki X Kuşağı'nın tüm üyelerinin esnek çalışma koşullarından hoşlandığı ya da Y Kuşağı üyelerinin tamamının takım halinde çalışarak başarılı olacağına dair görüşler yanıltıcı olabilmektedir. Bir yöneticinin kuşaklar arası farklılıklar kadar bireysel farklılıkların da bilincinde olarak yönetim işlevini gerçekleştirmesi gerekmektedir. Aynı şekilde, ücret “dışsal” bir değer olarak Bebek Patlaması Kuşağı çalışanlarını motive etmekte önemli bir unsur olur iken, Y Kuşağı için kendilerine yöneticileri tarafından eşit fırsatların tanınması, hakkettiği durumda terfi alabilmesi, kurumun kişisel gelişimine destek olması gibi konular daha fazla öneme sahip olabilmektedir. Bununla birlikte Y Kuşağı çalışanları kendilerine özel olarak cevap hakkı yöneltilmeden de fikirlerini rahatlıkla dile getirebilirken, Bebek Patlaması Kuşağı çalışanları fikirlerine önem verildiğini açıkça duymak ve hissetmek hatta çoğu zaman fikirlerinin alınması için bir davet veya teklif bekleyebilirler (Tekin, 2015: 107).

Sonuç olarak, çalışma yaşamında bireylerin hangi kuşaklara mensup oldukları ve bu kuşakların ne tür özelliklere sahip olup hangi değerleri benimsedikleri yöneticilerin yönetim işlevini yerine getirirken dikkate alması gereken unsurların başında yer almaktadır. Bir yöneticinin işletme çıkarları dahilinde alacağı kararlar veya getireceği yeni uygulamalar bir kuşak açısından kabul görmediğinde işletmeyi başarıya götürecek esas unsur olan “insan kaynağının” doğru yönetilememesi ve işletmenin amaçlarına ulaşamaması gibi sonuçlar doğuracaktır. Bu yüzden kuşaklar arası farklılıkların “iş değerleri” açısından incelenmesi işletmelerin günümüzde rekabet gücünü arttıracak öneriler içermesi dolayısıyla büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde iş değerleri konusu ile ilgili detaylı bilgiler verilip, kuşakların iş değerleri açısından ne gibi farklılıklara sahip olduğuna değinilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DEĞERLERİ

2.1. İŞ DEĞERLERİ

2.1.1. Değer Kavramı

Değer kavramının kelime kökeni incelendiğinde; Türkçe’de “değmek” kökünden türetildiği ve yaygın olarak “bir şeyin karşılığı olma” anlamında kullanıldığı görülmektedir. Sahip olduğu “bir şeyin karşılığı olma” anlamı bir anlamda hangi ihtiyacı karşıladığına bağlı olarak anlam kazandığını ve adlandırıldığını da ifade etmektedir. Örneğin, estetik açıdan bir ihtiyacın karşılanması sonucunda sanatsal değerden bahsedilirken, ruhsal bir ihtiyacın karşılanması ile ruhsalimsel değer veya ahlaki konuları içeren bir ihtiyacın karşılanması sonucunda törebilimsel değer söz konusu olmaktadır. Değer kavramının Batı dilleri açısından kökeni araştırıldığında ise Hint-Avrupa dil grubunda “güç” anlamına gelen “wal” kökünden geldiği görülmektedir. Zamanla “güçlü olmak” anlamına gelen “La valere” kelimesinin “değerli veya kıymetli olmak” anlamına gelen “La valor” olarak değişime uğradığı ve günümüzde ise kavramın, İngilizce’deki “value” kelimesinin karşılığını alarak en yakın anlamını kazandığı görülmektedir. Değer kavramı toplumbilimsel yönüyle ele alınacak olduğunda, “nesne ve olayların toplum açısından önem taşıyan niteliklerini” ifade ederken estetiksel anlamda ise “güzel” olanı ifade etmek için kullanılmaktadır. Buna göre değerler, nesne, olgu veya olayların birey tarafından algılanan niteliklerini ifade etmektedir (Hançerlioğlu, 1998: 275). Türk Dil Kurumu (TDK) değer kelimesini, “Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet”, “Bir şeyin para ile ölçülebilen karşılığı, bedel, kıymet, paha, valör” ve “Bir ulusun sahip olduğu sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütünü” olarak tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu, 2020).

Değer olgusunun, temellerinin Antik Çağ’a kadar uzandığı ve dönemin filozofları tarafından kavramın genel olarak estetik, ahlaki ve toplum düzeni gibi sosyal yaşamı ilgilendiren farklı yönleriyle ele alındığı hakkında görüş birliğine varılmasına rağmen ilgili dönemlerde yapılan çalışmaların hiçbirisinde genel değerler teorisinden bahsedilmediği de bilinmektedir (İlhan, 2019: 58). Değerler, günlük konuşmada kullanılan anlamı dışında; felsefe, sosyoloji, antropoloji, psikoloji, ekonomi, sanat ve yönetim gibi çeşitli disiplinlerin çalışmalarında sıklıkla yer bularak sosyal bilimlerin yakından ilgilendiği bir kavram niteliği kazanmıştır. Kavramın farklı disiplinler tarafından çalışılmasında ise değerlerin gündelik

hayatı yönlendirme konusundaki gücü etkili olmuştur. Değerler, insanların çevrelerinde meydana gelen olayları ve diğer insanlarla olan iletişimlerini, algılama biçimlerini, sahip oldukları tutum ve sergiledikleri davranışları etkilemekte, kısaca sosyal etkileşimin normatif yapısını inşa ve organize etmektedirler (Topçuoğlu ve Aksan, 2019: 2244). Değer kavramının, farklı disiplinlerin çalışma alanlarına dâhil olması, kavram ile ilgili farklı bakış açılarının ortaya konulması ve çok sayıda tanımının yapılmasını da beraberinde getirmiştir. Söz konusu tanımlara göre değerler ile ilgili üzerinde durulan ortak noktalardan birisi; değerlerin insanların hayatlarını yönlendirdiğidir (Acun, 2013: 193; Yılmaz, 2019a: 3).

Değerler, sosyal yaşamda ilişkilerimizi meydana getiren, söz konusu ilişkileri yönlendirerek sosyokültürel dünyamızı anlamlandırmamızı sağlayan sosyolojik temellere dayalı olgulardır (Topçuoğlu ve Aksan, 2019: 2243). Değerler, bireyin çalışma ve günlük yaşamından ayrı düşünölemeyecek ölçüde yaşamın her alanını etkilemekle beraber ona anlam kazandıran ve yol gösteren idealler olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda değerler, bireyin seçimlerini, kararlarını ve davranış biçimlerini etkileyen ve yönlendiren standartlar, inançlar ve kanaatlerdir (Sığırı, 2007: 1).

Değerler, bireylerin içsel dünyalarında hangi olay, konu veya objelere nasıl anlamlar yükleyeceklerini belirleyen, psikolojik boyutlu soyut bir kavram olmakla birlikte, sosyal yaşamda ise tutum veya davranış olarak gözlemlendiği takdirde somut nitelik kazanmaktadırlar. Değerler, bireylerin hayatlarında neye önem verdiklerinin bir tür ifadesidir. Benimsenen değerler, olaylar karşısında nasıl bir tavır takınılacağını, mevcut karar alternatifleri arasında birey tarafından hangisinin seçileceğini veya sosyal ilişkilerin nasıl devam edeceğini etkilemekte ve yönlendirmektedirler.

Genel olarak davranışların temeli veya kaynağı durumunda olan değerleri hem kişinin kendisi hem de diğer insanlar tarafından bu davranışların yargılanmasına yardımcı standartlar veya anlayışlar olarak tanımlamak mümkündür. Bu yönüyle, değerlerin bireylerin durum veya diğer insanları algılayışlarını etkilediği ve aynı zamanda söz konusu durum veya çevresel koşullardan etkilenecek kişiler arasında değişkenlik gösterdiği söylenebilmektedir. Kişinin sahip olduğu değerler, onun neleri yapmaktan hoşlandığının, nelere önem verdiğinin, tercihlerinin ve hayatta ulaşmak istediklerinin de ifade ediliş biçimi veya temsili olarak görölmektedir (Erdem, 2003: 56). Buna göre değerler kişinin iç dünyasının bir tür yansıması ve kişiler hakkında fikir yürütmenin farklı bir yolu olarak da ifade edilebilmektedir.

Değerler, sosyal yaşamın sürekliliği açısından kilometre taşları konumundadırlar. Bireyin sosyal yaşamında nasıl davranacağını, nelere ilgi duyacağını ve çevresine nasıl bir

anlam yükleyeceğini belirlemede önemli bir role sahiptir. Başka bir ifadeyle, değerler bireyin davranışlarının ve yaşamı anlamlandırmanın kaynağı kadar standartlarını da oluşturmaktadır (Sarı, 2005: 76). Bireyin ne tür değerleri benimsemiş olduğu yaşamı boyunca alacağı her türlü kararı, davranış biçimlerinden hangisini hangisine tercih edeceğini, kendi benliğini ve dış dünyayı nasıl algılayacağını ya da algılamakta olduğunu açıklamakla beraber diğer insanlara da bununla ilgili ipucu verebilmektedir. Bu yönüyle değerler insanların birbirlerini anlamaları ve birbirleri hakkında karşılıklı fikir sahibi olmalarına yardımcı ve yol gösterici temel bir yöntemdir.

Değerler, bir ölçüt görevi üstlenerek, olan ve olması gereken arasındaki ayrımı temsil ederler ve her zaman olumlu ya da olumsuz olarak ifade edilirler. Örneğin, güzel olan olumlu, çirkin olan olumsuz estetik değerlerden sayılmaktadır. Aynı şekilde iyilik olumlu, kötülük ise olumsuz ahlaki değerler kapsamına girmektedir. Buna göre değerler, öznenin bir ürünü olarak; öznenin nesneye, sahip olduğu diğer niteliklerine ilaveten sonradan eklemiş olduğu niteliklerin bir tür ifadesidir (Cevizci, 1999: 201-202).

Rokeach 1973 yılında yayınladığı “The Nature of Human Values” adlı eserinde literatürde geniş çapta kabul gören ve en çok atıf yapılan değer tanımını yapmıştır. Rokeach (1973) değerleri; “bireylerin alternatif davranış biçimleri arasından seçim yapmalarına ve bu alternatifleri kendi inisiyatiflerinde değerlendirmelerine yardımcı olan inançlar ve normatif standartlar” ve “bireyin kendine özgü davranış biçimi veya yaşam amacını aksi bir davranış biçimi ya da yaşam tarzına karşılık kişisel ya da sosyal anlamda tercih etmesini sağlayan, süreklilik gösteren inançlar” olarak tanımlamaktadır (Rokeach, 1973’ten aktaran Afacan Fındıklı, 2013: 4). Rokeach “Understanding Human Values” orijinal adlı çalışmasında belirtmiş olduğu üzere değerler eylem, düşünce ve yargıların bilinçli veya bilinçsiz olarak gerekçelendirilmesinde, bir temele dayandırılmasında ve rasyonelleştirilmesinde rehberlik eden standartlar olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, insani değerlerin nihai amacı, ihtiyaçlarımızı karşılamak üzere ortaya koyduğumuz çabalarımızda bize yol göstermek, özsaygımızı kazanmamızı ve olabildiğince arttırmamızı destekleyecek standartlar oluşturmaktır (Rokeach, 1979: 60-62).

Değerler, eylemleri değerlendirmeyi ve yargılamayı, aralarında seçim yapmayı, tercihte bulunmayı sağlayan kriterlerdir. Bireylerin davranış biçimlerine dair seçimlerini yönlendirmek ve onlara zemin oluşturmakla kalmayıp, bireylerin bazı durumları veya davranışları diğerlerine tercih etmelerinin, çok sayıda olasılık arasından birine yönelmelerinin dayanağı olup, kendi davranış biçimlerini ve diğer insanların davranışlarını yargılamakta esas aldıkları standartları oluşturmaktadırlar (Williams, 1979: 27-30).

Değer, bir bireye özgü nitelikleri ya da bir grubun karakteristiğini açık veya kapalı olarak ortaya koyan, bireyin mevcut davranış kalıpları, amaçları ve bu amaçlara ulaşırken kendisine yardımcı olacak araçlar arasında yapacağı seçimlerini etkileyen, arzu edileni temsil eden bir kavramdır (Kluckhohn, 1951: 395). Allport da değerlerin bireylerin tercihlerine olan etkisi üzerinde durarak, Kluckhohn (1951) ile benzer bir bakış açısıyla değer kavramını açıklamıştır. Buna göre Allport (1961) değerleri, “...insanların tercihleri doğrultusunda hareket etmeleri gerektiğine yönelik inançlar” şeklinde tanımlar iken (Allport, 1961’den aktaran İlhan, 2019: 59) benzer bir bakış açısıyla Super (1980) ise değerleri, bir tercihte bulunurken yararlanılan kriterler olarak ele almakta ve “belli durumlar dahilinde çeşitli davranış biçimleri arasında bir değerlendirmede bulunarak karar vermeye yarayan kriterler ve sonuçları dolayısıyla tercih edilen durum, amaç ve davranışlar” olarak tanımlamaktadır (Super, 1980’den aktaran İlhan, 2019: 59).

Schwartz’a göre değerler; davranış biçimlerinin ve eylemlerin seçilmesine, söz konusu davranış biçimlerinin ve eylemlerin açıklanmasına, meydana gelen olayların değerlendirilmesine ve diğer insanlar hakkında fikir sahibi olunmasına yardımcı, rehber görevi üstlenen, sosyal aktörler veya kavramlardır (Schwartz, 1999: 24-25; Schwartz ve Bilsky, 1987: 550).

Hofstede, değerlerin ve kültürün karşılıklı etkileşimlerine değinmesinin yanında, değerlerin davranışlara temel oluşturan, doğaları gereği soyut kavramlar olduklarını ancak davranışın meydana gelmesiyle görünürlük kazandıklarını ifade etmektedir (Hofstede, 2001: 9-10). Hofstede’in değerlerle ilgili diğer bir görüşü ise her insani değerın artı ve eksi olarak iki yönlü olduğu ve bu iki yönün birbiriyle sürekli anlaşmazlık ve çatışma halinde olduğu şeklindedir. Bu görüşünün devamında da iyi ve kötü, güzel ve çirkin, temiz ve kirli, emniyetli ve güvensiz, doğal ve yapay gibi çok sayıda zıtlık içeren kavramı artı ve eksi yönlü değerler olarak örneklendirmektedir (Morsümbül, 2014: 139-140). Hofstede (2001: 5)’e göre değerler; belirli durumları, karşıt durumların önünde tutmaya veya tercih etmeye yönelik kapsamlı ve büyük eğilimlerdir. Hofstede bu tanımıyla değerlerin çeşitli durumlara verilen göreceli önemleri üzerine dikkat çekmektedir. Değerlere yönelik bir başka tanım ise Bandura (1986) tarafından yapılmıştır. Bandura’ya göre değerler ve değerlendirme standartları, insanların yaşam dinamiklerini yönlendirmekte ve gerçekleştirilen eylemlerin sonucunda tatmin olmalarını sağlamaktadırlar. Aynı zamanda bireylerin bir anlamda yaşam kılavuzları veya rehberlik kaynakları rollerine de sahiptirler (Bandura, 1986’dan aktaran Feather, 1988: 108). Feather da benzer bir bakış açısıyla değerleri “duygulardan bağımsız ve uzak değil tam tersi onlarla yakın ilişki içerisinde olan, geçmiş deneyimleri odak noktası

olarak alan, onların soyut niteliklerini barındıran, mevcut deneyimleri test etmeye yarayan kriter veya çerçeve işlevi gören özet halindeki deneyimler” ifadeleriyle açıklamaktadır (Feather, 1988: 109). Değerler ve davranışlar arasındaki ilişkiye odaklanan Meglino ve Ravlin (1998: 353) ise değerlerin zorunluluk veya gereklilik yönlerine vurgu yaparak değerleri “bir bireyin kendi sosyal ortamında nasıl davranması veya olması gerektiğine dair içselleştirilmiş, kişisel inançları” biçiminde tanımlamakta iken; Kluckhohn (1951) değerlerin sosyal yönüne vurgu yaparak, bireylerin sosyal alanlarda onaylanan veya beklenen davranışları sergilememeleri sonucunda hissettikleri rahatsızlığın “değer” olarak ifade edilebileceğini belirtmektedir (Kluckhohn, 1951’den aktaran Meglino ve Ravlin, 1998: 354).

Literatürde değerlerle ilgili yapılmış tanımlar incelendiğinde, söz konusu tanımların benzer yönleri ve ortak unsurları olduğu öne çıkmaktadır. Bu unsurlardan ilki; değerlerin davranışlarla yakından ilişkili olduğu, diğer bir deyişle davranışların oluşmasına ve şekillenmesine, alternatif davranış biçimleri arasından hangisinin seçileceğine yönelik kararları etkilediğidir. Tanımlarda üzerinde durulan diğer bir unsur ise; değerlerin bireyler açısından kendi içlerinde öncelik sıralamasına tabii oldukları ve kişiler arasında her ne kadar ortak paylaşılan değerler olsa da bu değerlerin bireysel açıdan önem sıralarının ve düzeylerinin farklılık göstererek davranış, karar ve algılarda çeşitlilik yarattığıdır. Değerlerin toplumlar ve kişiler arasında farklılık gösteriyor olmasının temelinde de bu öncelik sıralaması yer almaktadır. Değerlerle ilgili üzerinde durulacak başka bir unsur ise; değerlerin bireyler tarafından erken çocukluk dönemlerinde kazanılmaya başlanması ve birlikte yaşanan toplumda hâkim olan gelenek ve göreneklerden, ilgili yıllarda ebeveyn rolünü üstelenenlerden, sosyal çevrelerinden, alınan eğitimlerden ve sıkça vakit geçirilen kişi veya ortamlardan deneyim ve gözlem yoluyla edinildiğidir. Bununla beraber değerlerin erken çocukluk döneminde kazanıldığı haliyle aynı kalmadığı da söylenebilmektedir. Buna göre değerler, bireylerin sonraki yaşam evrelerinde elde ettiği deneyimler veya yaşamlarının çeşitli alanlarında meydana gelen değişimler sonucunda değişim ve gelişim göstermeye devam etmektedir. Bazı değerler bireyin yaşamının sonuna kadar varlığını sürdürmekteyken bazıları ise önemlilik sıralamasında öncelik veya sonralık kazanabilmektedir.

Değerlerin ne olduğu veya olmadıklarının daha iyi anlaşılabilmesi için değerlerin genel anlamda hangi niteliklere sahip olduklarının ve hangi işlevleri yerine getirdiklerinin bilinmesi son derece önemlidir. Bunun için kısaca değerlerin öne çıkan özellikleri ve işlevlerine değinilecektir.

2.1.2. Değerlerin Özellikleri ve İşlevleri

Schwartz ve Bilsky, diğer birçok araştırmacının (Allport, 1961; Maslow, 1959; Morris, 1956; Rokeach, 1973; Scott, 1965; Williams, 1968) değer kavramını tanımlarken değindiği ortak noktaları göz önünde bulundurarak değerlerin taşıdığı beş temel özelliği sıralamaktadırlar (Schwartz ve Bilsky, 1987: 551);

- Değerler inançlar olarak ifade edilebilmektedir. Değerlerin bu yönüyle duygulardan ayrılamayacağı ve bağımsız düşünülmemeyeceği de anlaşılmaktadır. Söz konusu inançlar sübjektif bakış açısından uzak ve duygulardan arınmış olmayıp aksine duygularla birlikte hareket eden iç içe geçmiş özelliktedirler. Örneğin, birey için başarılı olma değeri önemliyse başarısızlık durumunda kişinin duyguları ön plana çıkarak mutsuzluğa sebep olmaktadır.

- Değerler bireylerin nihai amaçları ve bu nihai amaçlara ulaşmaya yardımcı davranış biçimleri ve eylemlerle yakından ilişkilidir. Bireyin hedeflerini, benimsediği değerleri yönlendirmekte ve oluşturmaktadır. Örneğin, toplumsal düzeyde eşitlik amaçlayan bireyin adalet veya yardımseverlik gibi değerleri de benimsemiş olması beklenmektedir.

- Değerler belirli durum ve olayların ötesinde, daha kapsamlı bir alana sahiptir. Herhangi bir değer, yaşamımızın sadece belirli alanlarına etki etmekle kalmayıp, sosyal yaşam, eğitim hayatımız, özel yaşamımız veya aile yaşamımızda da kendisini açıkça göstermektedir.

- Değerler, bireyin kendisi dışındaki kişi, olay veya durumları yanlış-doğru, haklı-haksız gibi değerlendirebilmesinde, diğer kişi ve olaylara karşı davranışlarını şekillendirmesinde standart veya kriter görevlerini üstlenmektedirler.

- Değerler kendi içlerinde sahip oldukları veya kendilerine atfedilen göreceli önemliliğe göre sıralanırlar. Böylece değerlerin kendi içlerinde önemliliklerine dair hiyerarşik bir yapı ortaya çıkmaktadır. Gerek toplumlar gerekse kişiler söz konusu önem sıralaması ile karakteristik özelliklerini ortaya koymakta ve kendi değer sistemlerini oluşturmaktadırlar (Schwartz, 1992: 4; Schwartz, 2012: 3-4; Schwartz ve Bilsky, 1987: 551; Schwartz ve Bilsky, 1990: 878).

Değerlerin özellikleriyle ilgili verilen bilgiler doğrultusunda, değerlerin insan yaşamının vazgeçilmez bir parçası ve işleyişinin temel kaynağı olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Değerlerin hangi özellikleri taşıdığının bilinmesi kişinin gerek kendisini gerekse çevresini değerlendirirken veya yönlendirirken hangi faktörlerin etkisi altında olduğunu bilerek daha bilinçli davranmasına da faydalı olacağı düşünülmektedir. Bununla

birlikte, Schwartz ve Bilsky tarafından sıralanan özelliklerin değerlerin daha doğru anlaşılmasına ve açıklanmasına katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Değerler, taşıdıkları özellikleriyle birlikte ele alındığında, özetle her bireyin benimsediği ortak değerler olmakla birlikte bunların önem sıraları kişiden kişiye farklılık göstermekte ve bunun sonunda kişilerin algı, tutum, karar ve davranışları çeşitlilik göstermektedir. Değerler belli sosyal sonuçlara yol açmaktadır ve bu sonuçlar değerlerin “genel işlevleri” olarak ele alınır (Fichter, 2016: 176).

Rokeach'ın (1973'ten aktaran Afacan Fındıklı, 2013: 6-7) değerlerin işlevleri ve çalışma prensipleri konusundaki görüşleri -ilk üç madde- değerlerin insan yaşamındaki önemi ve yerinin daha iyi anlaşılması ve yorumlanmasına olanak sağlamaktadır. Değerlerin işlevleriyle ilgili farklı araştırmacılar tarafından yapılan açıklamalar kısaca şu şekildedir;

- Değerler kalıcıdır, tamamen değişmezler veya yok olmazlar. Değerler bireylerin ve toplumların gelişimlerini destekleyen faktörlerin başında gelmektedir. Buna göre tamamen değişken bir yapıda olmaları bireye ve topluma özgü unsurların devamlılığı açısından risk oluşturmaktadır. Fakat tam olarak durağan da olmamakta zaman içinde gelişim ve değişim göstermektedirler (Meglino ve Ravlin, 1998: 355).

- Değerler duygularla iç içe geçmiş inançları temsil etmektedir. Bu yönüyle inançların temel özelliklerini de barındırmakta; bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşmaktadır. Bireyler sadece değerlerinin kalıpları içerisinde karar almamakta aynı zamanda duyguları ve hisleri yardımıyla da alternatifleri değerlendirmektedir. Kişinin benimsediği değerleri sadece kendisi tarafından konunun veya olayın onaylanması anlamına gelmemekte, aynı zamanda yaşamakta olduğu toplum tarafından da bir tür onay görme işlevi taşımaktadır. Aynı şekilde kişiyi herhangi bir davranışa yönelten, söz konusu davranışta bulunmaya karar verdiren ve sonucunda takınacağı tavrını etkileyen değerlerin; bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurları içermesiyle ilgilidir.

- Değerler davranışlarla görünür hale gelmektedir. Bireyler alternatif davranış biçimleri arasında sahip oldukları değerleri etkisinde kalarak seçim yaparlar ve benzer olaylar karşısında sınırlı sayıda davranış biçimlerini sergilerler. Değerler, bireyleri arzu ettikleri sonuçlara ulaşmaları için doğru olduğuna inandıkları davranış biçimlerine yönlendirmektedir.

- Değerler, sadece tercih sürecinde başvurulacak kriterler olmayıp, aynı zamanda eylemlerin taahhütlerini oluşturan fikirlerdir. Söz konusu fikirler bireyin harekete geçmesine ve eylemlerini içselleştirmesine yarayan; ahlaki, mantıksal ve estetik yargılar eşliğinde eylemlerin doğruluğuna ve uygunluğuna dair inanışlardır (Kluckhohn, 1951: 396).

- Bireylerin eylem ve davranışlarını rasyonelleştirmelerine ve içselleştirmelerine temel oluştururlar (Aydın, 2003: 122). Bu yönüyle değerler, “eylem ve davranışların kaynağı” olma işlevini yerine getirmektedir.

- Nord vd. (1988) ve Williams (1979) ise değerlerin işlevlerini açıklarken; “değerler bireyin geçmişte gerçekleştirdiği eylem veya davranışlarını haklı çıkarmaya eğilim göstererek davranışları meşrulaştırıcı bir işlev üstlenirler” ifadelerini kullanmaktadır (aktaran Meglino ve Ravlin, 1998: 356).

- Değerler dar anlamıyla, insanların diğer insanları, eylemleri ve olayları değerlendirmek için başvurdukları veya göz önünde bulundurdıkları kriterler olarak işlev görmektedirler (Kluckhohn, 1951; Schwartz, 2006; Williams, 1968).

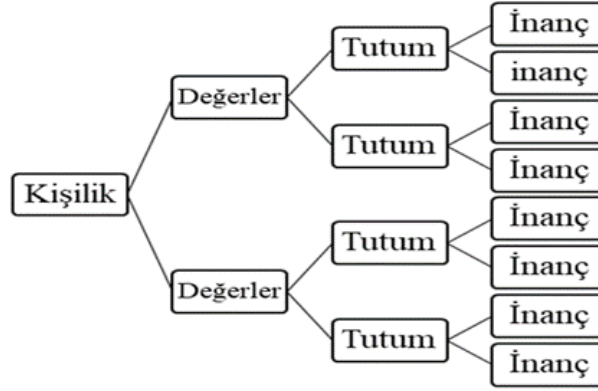
- Değerler, kişilerin yaşamlarında neyi önemli gördüklerini, nihai amaçlarının neler olduğunu ve bu nihai amaçlara hangi davranış veya eylemleri yerine getirerek ulaşacaklarını açıklayan kılavuzlardır (Schwartz, 2006: 4).

Değerlerin sıralanan özellikleri ve işlevleri insan hayatına nasıl ve ne ölçüde etkili olduklarını da ortaya koymaktadır. Değerler, insan yaşamına erken çocukluk döneminden itibaren yerleşmeye başlayan, zaman içinde gelişim ve değişim gösteren fakat tamamıyla farklılaşmayan, yarı dinamik yapıya sahip bireysel öğelerdir. Bireyin sahip olduğu değerleri ihtiyaçları, beklentileri ve istekleri doğrultusunda vereceği kararları ve sergileyeceği davranışları etkilemekte ve yönlendirmektedir. Değerler aynı zamanda standart işlevi görerek, bireylerin olay, durum veya kişileri doğru-yanlış, iyi-kötü, uygun-uygunsuz gibi karşıt uçları temsil eden ifadeler çerçevesinde değerlendirmesine yardımcı olmaktadır.

2.1.3. Değerler ile Yakın Kavramların İlişkisi

Değerler ile hem benzerlik hem de farklılıkları yönünden yakın ilişki içerisinde olan ve değer kavramı tanımlanırken sıklıkla başvurulan bazı kavramlar vardır. Bunlar genellikle inanç, norm, tutum ve davranış gibi psikolojik boyutları olan soyut kavramlardır. Tutum ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda bireylerin kişilikleri ve tutumları arasında karşılıklı bir girdi-çıkı veya başka bir ifade ile bilgi alışverişine dayalı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. (İnceoğlu, 2010: 4). Söz konusu ilişki değerler ve inançların etkisi de göz önünde bulundurularak aşağıdaki şekil ile açıklanmaya çalışılmıştır. Şekil 3’te aynı zamanda değerlerle yakın ilişki içerisinde olan kavramların birbirleriyle ilişkilerini de özetlemektedir.

Şekil 3: Kişilik Yapısında Değer, Tutum, İnanç İlişkisi



Kaynak: İnceoğlu, 2010: 38.

2.1.3.1. Değerler ile İnançların İlişkisi

İnançlar, bireylerin iç dünyaları ile ilgili olup algıların meydana getirdiği, süreklilik gösteren duygulardır. Kişinin, bireysel ilkelerinin kaynağında sahip olduğu inançları bulunmakta ve bu inançlar bireyin psikolojik dünyasının devamlılığını sağlamaktadır. İnançlar; “bireyin iç dünyasının bir kısmı ile ilgili algı ve tanımlarının meydana getirdiği, süreklilik gösteren duygular kümesidir” (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 57). İnanç, “kişilerin iç dünyalarındaki bilgi, kanaat ve imanı kapsayan psikolojik yönlü bir kavramdır” (Eren, 2004: 173)

Kluckhohn, değerler ve inançlar arasındaki farklılığı; “değerler öncelikli olarak ‘iyi’ ve ‘kötü’ daha sonra ‘doğru ve yanlış’ olgularına; inançlar öncelikli olarak ‘doğru’ ve ‘yanlış’ sonrasında ‘iyi ve kötü’ olgularına değinmekte ve bireyler inanç ve değerleri kapsamında olay, durum veya kişileri söz konusu önceliklerle nitelendirmektedir” şeklinde açıklamaktadır (Kluckhohn, 1951: 431). İnançlar söz konusu özellikleri dolayısıyla, olay, durum ve eylemlere değerlerden farklı biçimde odaklanmaktadır. Bireyler inançları neticesinde bir durum hakkında “doğru veya yanlış” şeklinde değerlendirme yaparken, değerleri ilgili durumu “iyi veya kötü” yönleriyle görmeye imkân tanımaktadır. Literatürde değerlerle ilgili yapılan tanımlardan yola çıkarak, değerlerin inançların bir araya gelmesi ile ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Rokeach (1968: 160) değerleri “belirli nesneler ve durumlar karşısında, eylemlere ve yargılara büyük ölçüde rehberlik eden küresel inançlar” şeklinde tanımlamaktadır. Rokeach’ın değer tanımlarındaki ortak nokta, “değerlerin inançlar toplamı” olduğuna dair

ifadeleridir. Bununla birlikte Rokeach değerleri açıklarken, onların bir tür inanç olduğuna dikkat çekmekte ve inançların üç çeşidi olduğunu ifade etmektedir:

- Tanımlayıcı/varoluşçu türde inançlar bir şeylerin genel anlamda doğru veya yanlışlığı hakkında bir sonuca ulaşılmasını, doğru veya yanlışın ne olduğuna dair fikir sahibi olunmasını sağlamaktadır.

- Değerlendirici/tasvir edici türde inançlar kişi, olay ve eylemlerin “iyi veya kötü” olarak değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır.

- Geleneksel/yerleşik/yasaklayıcı inançlar, örf ve adetler aracılığıyla yerleşen, öğrenilmiş inançlardır. Bu inanç türü, kişinin zaman içerisinde gözlem ve deneyim yoluyla öğrenip yaşamına kattığı inançları ifade etmektedir ve Rokeach (1973)’a göre değerler “geleneksel inançlar” grubuyla açıklanmaktadır ve geleneksel inançlar, kişinin çok sayıda davranış biçimi arasından birkaçı veya bazılarını kendisine daha “uygun” hissetmesi, arzu etmesi veya etmemesiyle ilişkilidir (aktaran Yılmaz, 2019a: 14-15).

Schwartz (1992: 4) çalışmasında değerlerin özelliklerini açıklarken, değerlerin inançlarla yakın ilişkili olduğunu ve inançlardan tamamen ayrı tutulamayacağını belirtmektedir. Schwartz ve Rokeach’ın aksine Feather (1975) değerleri inançlardan ayrı tutmakta ve iki kavramı aynı kapsamda tanımlamanın doğru olmadığını savunmaktadır. Feather’a (1975) göre inançlar, değerlerden farklı olarak duygusal açıdan tarafsız olup, belirli olay veya durumlar karşısında değişkenlik gösterebilmektedir. Bununla birlikte değerlerin ise, duygusal anlamda daha durağan ve taraflı bir yapıları olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda Feather, Rokeach’ın (1969; 1973) değerleri açıklarken temel aldığı “geleneksel/yerleşik/yasaklayıcı” inanç türünün değerleri açıklamakta başarılı olmadığını, “tasvir edici/değerlendirici” inançların değerleri daha başarılı temsil ettiğini ileri sürmektedir (Feather, 1975’ten aktaran İlhan, 2019: 65; Koca, 2009: 80).

İnanç kavramına yönelik yapılan tüm açıklama ve karşılaştırmalar sonucunda, inançların değerlerden tümüyle bağımsız veya ilgisiz olmadıklarını, tam tersi değerlerin oluşmasında çok sayıda inancın veya inanç kümesinin anahtar rol oynadığı sonucuna ulaşılmaktadır. İnançlar ise gözlem, tecrübe, zekâ, çeşitli duygular ve sosyal yaşam unsurları aracılığıyla oluşmakta ve kazanılmaktadır.

2.1.3.3. Değerler ile Normların İlişkisi

Norm veya düzgü kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından; “bireyin yetenekleri, davranışları ve görüşleri konusunda referans aldığı ölçü”, “toplum veya belirli bir grup tarafından kural olarak benimsenen olması gereklerin ifade edildiği ilkelerden her

biri” ve “yargılama ve değerlendirmenin kendisine göre yapıldığı ölçüt, uyulması gereken kural, düzgü” ifadeleriyle tanımlanmaktadır (TDK, 2020).

Cevizci (1999: 633) norm kavramını tanımlarken, “bir sosyal grup tarafından paylaşılan ilkeler ve grup üyelerinin davranışlarını yönlendiren kurallar bütünü, standartlar veya düzgüler” ifadelerini kullanmaktadır. Cevizci’nin yapmış olduğu tanımdan yola çıkarak normların, kesin ve yaptırımları olan yasaklardan ziyade yapılmasının veya öyle davranılmasının çevre ve kişi tarafından daha uygun görülmesinden dolayı tercih edilen, yönlendirici unsurlar oldukları söylenebilmektedir.

Normlar, bireylere ve sosyal grup üyelerine, davranışları, kararları veya eylemleriyle ilgili yol gösterici olarak hizmet eder iken, değerler normlara kıyasla daha soyut ve genel anlamlar içermektedir. Normlar değerlerin genel görünümlü bir yansıması olarak da ifade edilebilmektedir. Normlar, değerler bütünün bir yansıması olarak, tutumlar kadar somut ve güçlü olmasalar da davranışları etkileyebilmektedirler.

Normlar, bireylerin yaşadığı toplumdan veya sosyal gruplardan izler taşımakta olup toplumun veya sosyal grup üyeleri tarafından paylaşılan, kabul görmüş davranış standartları haline gelirler. Normlar genel olarak “etik anlamda doğru olan” ile ilgili kavramlardır (Hofstede, 2010: 29).

Normlar, aynı toplum içerisinde yaşayan veya aynı gruba dahil olan bireylerin bu çevrelerde yaşamlarını sürdürürken nasıl davranmaları ve yazılı olmayan hangi kurallar bütününe göre hareket etmeleri gerektiğini açıklayan standartlar veya kurallardır. Toplum üyeleri tarafından genel kabul görmüş ve norm olarak ifade edilebilecek durumlara, “milli marşların çaldığı sırada ayağa kalkılması ve saygı duruşu pozisyonuna geçilmesi” gibi yazılı olmadığı halde herkes tarafından uyulan ve uyulmaması durumunda soyut yaptırımlarla karşılaşılan bir konu örnek verilebilmektedir. Değerler, normlardan daha soyut fakat daha genel özellikler barındırmaktadır. Buna göre bireyin değerlerinin etki alanı içerisinde olan normlar arasından hangilerinin kabul edileceği veya edilmeyeceği birey tarafından benimsenmiş olan değerlere bağlıdır. Normlar, bireyleri belirli sonuçlar doğuracak davranışlara yönlendirmekte ve bu sonuçlar bireyin hedefleriyle uyumlu veya uyumsuz olabilmektedir. Eğer bireyin davranışı sayesinde ulaşacağı sonuç, hedefleri ile uyumlu değilse değerler ve normlar çatışmaya başlayacak ve böyle bir durumda değerler üstün çıkarak söz konusu normların kabul edilmesini önleyecektir (Schwartz, 2012: 16). Buna göre Schwartz, değer ve normların farklılıklarını şu şekilde sıralamaktadır (Schwartz, 2012: 3-4);

- Değerler bireyler açısından kendi içlerinde göreceli önemlerine göre sıralanırken, normlar ve tutumlar için böyle bir sıralama yapılamamaktadır. Buna göre bir norm başka bir norma kıyasla daha önemli veya öncelikli değildir çünkü normların aksi bir davranış sonucunda tutumlar kadar olmasa da basit düzeyde yaptırım güçleri bulunmaktadır ve bu durum bireyleri normlar arasında seçim yapmaktan alıkoymaktadır.

- Değerler belirli nesne, olay, durum, çevre veya kişilerin ötesinde yaşamın birçok alanına etki edebilirken, normlar ve tutumlar daha dar kapsamlı bir alanda kendilerini göstermektedir.

Normlar genel olarak bir toplumda nelerin kabul edilip edilemeyeceği ile ilgilidir. Söz konusu normlar toplum ya da çoğunluk tarafından kabul görmediğinde norm amacına ulaşamaz ve meşrulaşamaz. Bu yüzden normların “gelenek” ve “görenekler” ile yakın bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu yönüyle normlar belli bir grup içerisindeki iletişimi ve bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleme ve devam ettirme işlevini görmektedir. Normların bir sosyal grup veya toplum içinde varlığını sürdürebilmesi için çoğunluk tarafından kabul edilmesi, belli bir zaman içerisinde yavaş yavaş gelişmesi ve bireyler tarafından uygulamaya konulması gerekmektedir (Yürütücü ve Gürbüz, 2001: 159).

2.1.3.2. Değerler ile Tutumların İlişkisi

Tutum ve değer kavramlarının, temelde insan davranış ve eylemlerine değiniyor olması bu iki kavramın birbiri yerine kullanılmasına ve anlam karmaşası yaşanmasına sebep olmaktadır. Tutumlar, bireylerin yaşamları boyunca edindiği deneyimleri, gözlemleri ve yaşanmışlıkları sonucunda diğer kişi, olay ve durumlara karşı süreklilik gösteren tavır veya davranış biçimlerini ifade etmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 53). Değerler ve tutumlar arasındaki en net ayrım ise tutumların tepki gösterme ve davranışlara dönüşme eğilimindeyken, değerlerin bireyin iç dünyasında yer alıp, her zaman davranışa dönüşmemesi, hatta çoğu zaman örtük kalması ve daha soyut bir kavram olmasıdır.

Bireysel tutumlar bireyin yaşam biçimi, erken çocukluk döneminde yaşadıkları, yetiştirme tarzı ve yaşamı süresince edindiği tecrübeleri sonucunda oluşmakta ve zamanla bireyin hayatına yerleşmektedir. Bir bireyin sahip olduğu tutumları, onu diğer insanlardan ayıran bir nitelik olarak görülmektedir. Tutumların ilk oluşum evrelerinde her ne kadar çevresel koşullar etkili olsa da bireyler yine aynı tutumlar neticesinde çevrelerine karşı yaklaşımlarını, davranışlarını ve algılayışlarını şekillendirmekte ve diğer insanlardan farklı olarak kendi çevresel şartlarını kurmaktadır.

Tutumlar, “bireyin kendini ve ruh halini diğer insanlara ifade etme biçimi” veya “diğer kişi, nesne veya olaylara karşı organize olarak süreklilik kazanmış inanç ve duygular” olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu inanç ve duygular, tutumların oluşmasına ve kişi, nesne veya olaylara karşı belirli davranış biçimleri geliştirilmesine yol açmaktadırlar (Güney, 2004’ten aktaran Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 59).

Tutumlar, bireylerin nesne, olay veya kişileri iyi-kötü, arzu edilen-arzu edilmeyen gibi karşıt uçlar arasında değerlendirme yapmaları ile kendilerini gösterirler. Bireyler tutumlar sayesinde, somut veya soyut olmasına bakmaksızın olay, durum veya kişileri rahatlıkla değerlendirebilmektedir. Bu değerlendirmeyi, olay durum veya kişilerin olumlu/olumsuz olarak iki ucu temsil eden bir ölçü üzerinde konumlandırılması yoluyla gerçekleştirirler. Bu konumlandırma tutumları ölçmeye yönelik “ölçekler” kullanılarak yapılmaktadır. Değerler ise tutumların temelini oluşturmakta ve bireyin tutumları doğrultusunda olay, durum veya kişileri değerlendirmesine destek olmaktadır. Eğer söz konusu olay, durum veya kişiler, önem verilen veya arzu edilen hedeflere ulaşılması konusunda destek işlevi görüyorsa, onlar “olumlu tutumlar” olarak ifade edilebilmektedir. Tam tersi, önem verilen veya arzu edilenlerden uzaklaşma söz konusuysa “olumsuz tutumlar” ortaya çıkmaktadır. Buna göre bireylerin nelere karşı hangi değerlere öncelik verdikleri, söz konusu durum veya kişilere karşı olumlu ya da olumsuz tutumlar geliştirilmesine sebep olmaktadır. Örneğin, girişimci veya değişimlere açık olmaya önem veren güvenlik veya konfor alanı gibi olgulara nispeten daha az önem veren bireyin, tehlike arz eden sporları sevmesi ve bu tarz spor alanlarına yönelerek olumlu tutum geliştirmesi değerlerin tutumları yönlendirme konusundaki etkisini ortaya koymaktadır (Schwartz, 2012: 16).

Değerler kendi içlerinde birey tarafından atfedilen göreceli önemlerine göre bir sıralamaya tabii tutulurken, norm ve tutumlar için böyle bir hiyerarşi söz konusu olmamaktadır. Buna göre, norm ve tutumlar olay veya kişiler açısından farklılık göstermezken, değerler farklı durum veya kişilere karşı değişkenlik gösterebilen yarı durağan bir yapıyı temsil etmektedir (Schwartz, 2006: 4-5). Schwartz (2012) “An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values” orijinal adlı çalışmasında, değer ve tutumların farklarına değinmiştir. Schwartz (2012: 17)’a göre değerler tutum, inanç ve normlardan nitelikleri açısından farklı olarak bireyin benliği ve kişiliğinin oluşmasında önemli ve merkezi bir yere sahiptir. Aynı zamanda değerler, davranış ve tutumların itici gücü ve onları meydana getiren güdülerdir.

George ve Jones (1997) tutum ve değerlerin farkını üç noktaya değinerek açıklamaktadır. Zamansal bakış açısına göre; değerler ileriye dönük ve olayların nasıl olması gerektiğine yönelik iken; tutumlar geçmişe dönük olup geçmişte meydana gelen olayların değerlendirilmesiyle ilgilidirler. Dinamizm açısından; değerler farklı nesneler arasında sabit kalır iken; tutumlar bağlama göre farklılık göstermektedirler. Odak noktaları açısından ise değerlerin genele yönelik yani birden çok olay veya nesneye odaklanmaları söz konusu iken; tutumlar tek bir nesneyi hedef almaktadırlar (aktaran Lyons, 2003: 24-25).

Rokeach'a göre tutum, bireyi belirli bir nesneye veya duruma yönelik bir tercih niteliğinde karara ulaşmasına veya değerlendirmede bulunmasına zorlayan süreklilik kazanmış çok sayıda inanç ve değer bütünüdür (Rokeach, 1968: 550).

Rokeach, inanç ve değer kavramlarına bir bütün olarak yaklaşırken tutum ve değer kavramlarının birbirinden ayrı olduklarını savunmaktadır. Buna göre Rokeach tutum ve değerlerin birbirinden üç önemli açıdan farklı olduklarını belirtmektedir (Rokeach, 1968: 550-551):

- Değerler, nesne veya durumların ötesinde, bireyin iç dünyalarıyla daha yakından ilgilenirken tutumlar doğrudan nesne veya durumlara yönelik tavırlarımızı etkiler; insan açısından değerlendirildiğinde ise daha yüzeyde yer alan unsurlarımız arasında yer almaktadırlar.

- Değerler etki alanı açısından tutumlardan daha geniş bir alana sahiplerdir. Değerler sadece tutumları değil, bireyin kendisini ve kendi eylemlerini, diğer insanları ve diğer insanların eylemlerini değerlendirmesine, karşılaştırmasına ve bu eylemleri gerekçelendirmesine de olanak tanıyarak kriter ve standart işlevi görürler.

- Değerler tutumlardan farklı olarak, belirli bir davranış biçimine veya kişinin nihai amaçlarına ulaşmasına yönelik tercihlerine yol göstermektedir.

Rokeach'ın (1973) tutum ve değerlerin aynı olmadıklarına dair daha kapsamlı bir açıklaması ise şu şekildedir:

- Değer tek bir inancın karşılığı olabilirken; tutumlar nesne veya durumlara odaklı çok sayıda inancın bileşimini ifade etmektedir.

- Değerler belirli nesne veya durumlardan daha geniş bir alana etki ederken; tutumlar belirli nesne veya durumlara yöneliktir.

- Değerler, durum veya kişileri değerlendirme, eylem veya davranışlarda kriter ve standart işlevi görürken, tutumlar standart işlevinin aksine olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri içermektedir.

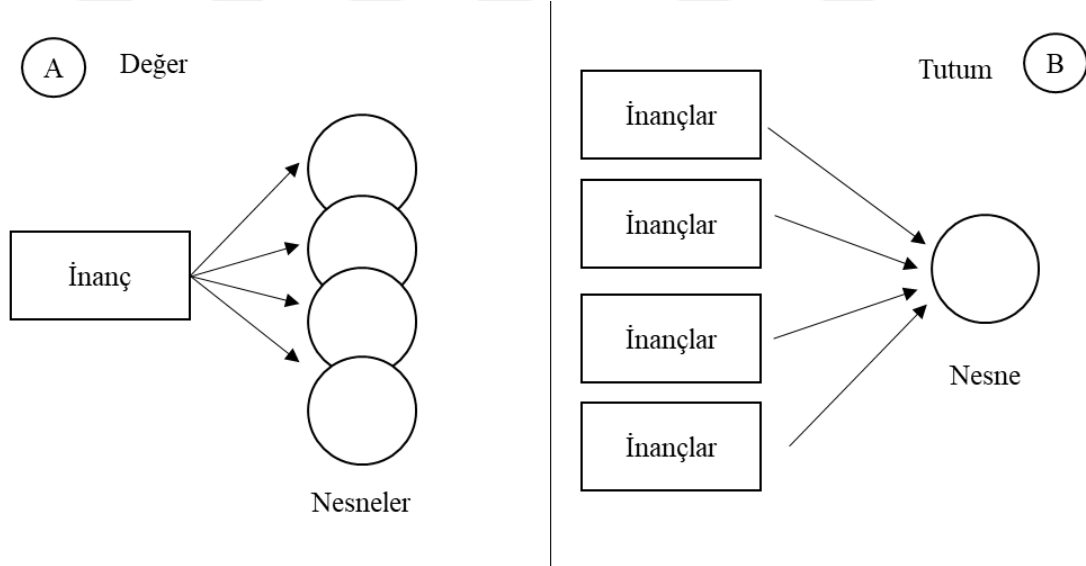
- Değerler, inançların bir araya gelip süreklilik göstermesi sonucunda oluştukları için sayıca tutumlardan daha azdır. Tutumlar ise hem çok sayıda inanç hem de değerlerin bileşimine sahip oldukları için sayıları oldukça fazladır.

- Değerler bireyin iç dünyasına daha yakın olmalarından dolayı, kişilik oluşumunda ve gelişiminde tutumlardan daha merkezi bir yere ve büyük bir öneme sahiptir. Buna göre tutumlar bireyin iç dünyasında değerlere kıyasla yüzeyle daha yakın bir yerde konumlanmakta ve değerlerin bir fonksiyonu olarak varlıklarını sürdürmektedir.

- Değerler tutumlara kıyasla daha değişken ve dinamik yapıdır. Her ne kadar değerlerin değişime uğraması kolay bir durum olmasa da tutumlar daha durağan bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda değerlerin tutumlara kıyasla değişime daha açık olmaları, bireyi harekete geçirme ve motivasyon sağlama konusunda da daha hızlı sonuca ulaşmalarını sağlamaktadır.

- Değerler bireyin kendini gerçekleştirme, nihai amaçlarına ve yaşamında arzu ettiklerine ulaşması konularında doğrudan bir işleve sahipken, tutumlar daha çok davranış ve çıkarımlarla ilgilenmektedir (Rokeach, 1973'ten aktaran Koca, 2009: 81-82; Yılmaz, 2019a: 17).

Şekil 4: Tutumlar ve Değerler Arasındaki İlişki



Kaynak: Lyons, 2003: 25.

Şekil 4'te tutumlar ve değerler arasındaki ilişki inançlar aracılığıyla anlatılmaktadır. Şekil 4'teki A bölümünde değerler, bir inancın birden çok nesneye yönelmesi ile geçerli olan genelleştirilmiş bir inanç olarak gösterilmektedir. B bölümünde ise tutumların birden çok inancın bir araya gelerek tek bir nesneye yönelmesi sonucu meydana geldiği ifade edilmektedir (Lyons, 2003: 24).

2.1.3.4. Değerler ile Davranışların İlişkisi

Davranış, “bir nesnenin veya özellikle bir canlı organizmanın belli bir ortamdaki hareket tarzı, çeşitli durumlar karşısındaki tepkileri, aynı şekilde bireyin içinde bulunduğu sosyal ortamda dış uyaranlara karşı tepki veya yanıt vermesi” gibi durumları açıklamak için kullanılan terimdir (Cevizci, 1999: 199-200).

Davranış ve değer kavramlarının ilişkisi, değerlerin aktif hale gelmesi ile başlamaktadır. Bireyin herhangi bir değeri önem sıralamasında üst sıralara taşınması ve o değer doğrultusunda tutumlarını belirlemesi kişiyi “değerli gördüğü olay, durum veya nesneye” karşı yöneltecektir. Davranış ise bu yönelme durumudur. Burada dikkat edilecek noktalardan biri; değerlerin bireyi davranışa yönlendirmesi ancak “değerin etkinleşmesi” ile mümkündür. Bu ise yüksek olasılıkla, değerın birey açısından öncelikli öneme sahip veya erişilebilir olmasına bağlıdır (Schwartz, 2006: 4).

Bardi ve Schwartz’ın davranışlar ve değerler arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapmış oldukları çalışmalar sonucunda temelde iki farklı varsayım ve soru üzerinde durulmaktadır. Davranış ve değer arasındaki ilişkiye yönelik varsayımlardan birincisi; değerlerin, bireyi davranışa yönlendirdiği ve davranışların meydana gelmesinde önemli bir rol üstlendiği ve ikincisi ise değerlerin davranışların meydana gelmesi ve bireyin davranışa yönelmesinde daha az ve nadiren etkili olduğu yönündedir (Bardi ve Schwartz, 2003: 1207).

Rokeach da çalışmasında “araçsal ve amaçsal” değerler arasındaki ilişkiden yola çıkarak davranışlara değinmekte ve araçsal değerleri; “nihai (uç veya amaçsal) değerlere ulaşmayı kolaylaştıran davranışlar” olarak tanımlamaktadır (Rokeach, 1973’ten aktaran Meglino ve Ravlin, 1998: 353). Buna göre değerlerin bir kısmı bireyin hangi kararları vereceğinin, çok sayıda alternatif arasından hangisine yöneleceğinin veya yaşamında ulaşmak istediği hedeflerinin neler olduğunun belirlenmesine rehberlik eder iken; değerlerin diğer bir kısmı ise bu kararlara ve hedeflere ulaşmak için “hangi davranışların” izlenmesi gerektiğini belirlemeye yardımcı olmaktadır.

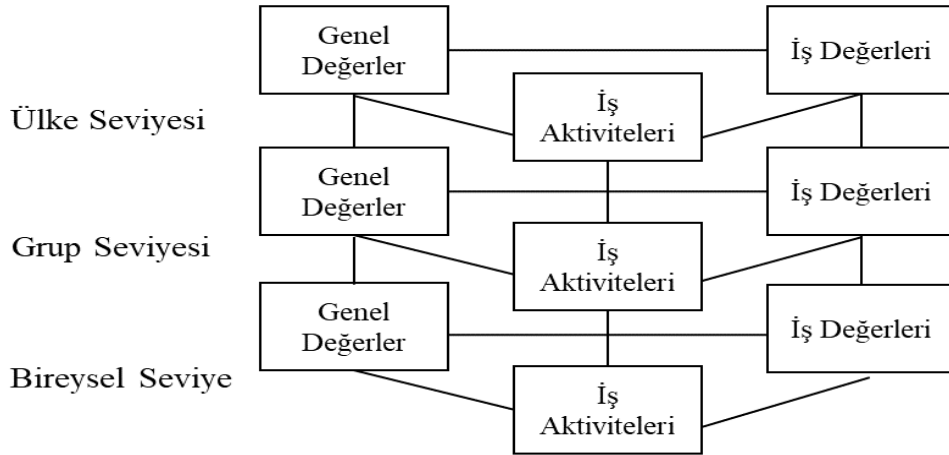
2.1.4. Değerlerin Sınıflandırılması ve Değerlere Yönelik Başlıca Çalışmalar

Değer ile ilgili yapılan çok sayıda tanımdan bazıları, değerlerin daha detaylı incelenmesine olanak tanıyacak bir sınıflandırmada başvurulabilecek değer niteliklerini açıkça ortaya koymaktadır. Super değeri, “bireyin ulaşmaya çalıştığı bir amaç, psikolojik bir durum, bir ilişki veya maddi imkanlar” olarak tanımlamaktadır (Super, 1980: 130). Super’in değer tanımı, değerin “insan veya birey” odaklı olduğu üzerinde duruyor olsa da değer kavramının konusu gereği sadece bireye odaklandığı düşünülmemelidir. Değerler,

değerlendireni “özne”, değerlendirileni ise “nesne” olarak nitelendirerek özne ile nesne arasındaki bağı ve ilişkiyi ortaya koymaktadır. Değer sahiplerini sadece birey ile sınırlandırmak doğru bir yaklaşım olmamakla birlikte, kolektif yapıların da bu tanıma dahil edilmesi gerekmektedir. Roe ve Ester (1999)’e göre değer sahipleri tek başına birey olmanın ötesinde, belirli bir meslek grubuna, bir firmaya, bir kültürün alt bir kültürüne, bir topluluğa veya belirli bir ülkeye dahil olan bireylerin tümünü kapsamaktadır. Daha geniş bir bakış açısıyla, belirli bir coğrafya veya jeopolitik konumda yaşayan insanların da ayırt edici değerlerinden bahsetmek mümkündür. Bu yaklaşım dahilinde, değer sahiplerinin; “ülkeler, gruplar ve bireyler” olmak üzere üç düzeyde incelenmesi yapılacak çalışmalara kolaylık sağlayacaktır (Roe ve Ester, 1999: 3-4).

Şekil 5’te Roe ve Ester’in genel değerleri ve iş değerlerini “ülke, grup ve birey” seviyelerinde ele aldıkları modeli yer almaktadır.

Şekil 5: Roe ve Ester’in Genel Değerler ve İş Değerleri Modeli



Kaynak: Roe ve Ester, 1999: 13.

Hofstede de değerlerle ilgili benzer kolektif yapı ve düzeylere değinmektedir. Hofstede’e göre her insan kendi yaşam sınırları dahilinde öğrenmiş olduğu, düşünce, duygu ve davranış kalıplarını içinde barındırmaktadır. Bu öğrenme ise çoğu zaman erken çocukluk döneminde, bireyin öğrenmeye ve benimsemeye en elverişli olduğu zaman diliminde gerçekleşmektedir. Kişinin zihnine yerleşen, düşünce, duygu ve davranış kalıpları ilerleyen zaman dilimlerinde bireyin yeni şeyler öğrenmesini zorlaştırmakta, önceki öğrenilenlerin unutulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu yüzden, insanın düşünce sistemi “zihinsel programlar veya zihin yazılımları” olarak adlandırılmaktadır. Değerlerin, davranışları yönlendirme ve kişiyi harekete geçirme işlevlerini gerçekleştiriyor olmaları bireyin sahip olduğu değerlerin veya zihinsel programlarının bilinmesi durumunda davranış olasılıklarının tamamının tahmin edilebilir olduğunu ifade etmemektedir. Zihinsel programlar çok sayıda davranış

olasılığı içerisinde sadece bir kısmını belirlemekte ve bireyler bu olasılıklardan sapma, farklı, yaratıcı veya beklenmedik şekillerde tepki verme imkanlarına sahiptir (Hofstede, 1991: 4-5).

Bireyin zihinsel programlarının kaynakları büyüdüğü, yaşamını sürdürdüğü, deneyim ve tecrübelerini biriktirdiği sosyal ortamlarda bulunmaktadır. Aile, zihin programlamanın başladığı ilk yapı iken sonrasında mahalle, eğitim alanı, arkadaş çevresi, işyeri, yaşanan coğrafya veya toplum gibi çeşitli aktörler programlamayı devam ettirmektedir. Hofstede, değerlerin de zihinsel programlarda kayıtlı olduklarını ve zihinsel programların; “evrensel, kolektif/kültürel ve bireysel” düzeylerde incelenmesi gerektiğini savunmaktadır (Hofstede, 1991: 6).

Feather da 1988 yılında yapmış olduğu çalışmasında aynı şekilde değerlerin oluşum ve kazanımlarının üç farklı düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu üç farklı düzeyi kısaca; bazı değerlerin bireye özgü ve öğrenmeye dayalı; bazı değerlerin bir grup veya kültür içerisinde deneyim kazanmaya dayalı; bazı değerlerin ise evrensel düzeyde ortak paylaşım ile birlikte öğrenmeye dayalı bir yapıya dahil oldukları varsayımı ile açıklamaktadır (Feather, 1988: 108).

Çalışmanın bu kısmında, değerler; evrensel, kültürel (toplumsal) ve bireysel değerler olarak üç farklı türde sınıflandırılarak açıklanacak ve benzer şekilde ele alınan değer kuramlarına kronolojik sıra doğrultusunda değinilecektir.

2.1.4.1. Evrensel Boyutta Değer Sınıflandırmaları

Evrensel değerler sınıflandırmasının temelini, bir toplumda yaşayan tüm insanlar tarafından benimsenen ortak birtakım değerlerin var olduğu fikri oluşturmaktadır. Evrensel değerler kısaca; kültürel farklılıklar göz önünde bulundurulmadan, tüm kültürler ve o kültürün tüm insanları tarafından geçerli olacak, genel kabul görmüş, evrensel nitelikte değer boyutlarını ifade etmektedir.

2.1.4.1.1. T. Parsons ve Edward A. Shils’in Değer Sınıflandırmaları (1951)

Evrensel değerlere atıfta bulunan ilk çalışma Parsons ve Shils (1951)’in “Toward a General Theory of Action” orijinal adlı “Genel Eylem Teorisi” olarak Türkçe’ye çevrilen çalışmalarıdır. Parsons ve Shils (1951) “Genel Eylem Teorisi” ile “bireylerin belirli davranışları sergilemesinin altında yatan sebebin, ulaşmak istedikleri hedefleri mi, yoksa bu hedeflerin kendileri açısından ifade ettikleri anlamları mıdır?” sorusuna cevap aramaktadır. Teori, sosyal sistemlerin ve davranışların toplumsal değerler açısından açıklanması üzerine kurulmuştur. Toplumu oluşturan bireyler tarafından olaylara veya hedeflere yüklenen

anlamaların temelinde ise toplumda kabul gören değerler bulunmaktadır ve bu değerler, beklenmedik olaylar karşısında dahi norm ve standartlar işlevi görerek, bireyleri davranış ve eylemler arasında bir seçim yapmaya yönlendirmektedir (aktaran Swanson, 1953: 125-127).

Parsons ve Shils, toplumdaki insanların sahip olabileceği beş adet iki uç kutuptan oluşan değer boyutu/yönelimi sıralamışlardır. Bireyleri seçime zorlayan değer yönelimleri; “duygulanıma karşı tarafsız duygulanıma yönelim”, “bireyselliğe karşı kolektif olana yönelim”, “evrenselliğe karşı tikelcilik/yerelcilik yönelimi”, “başarıya yönelim” ve “özele/özgüllüğe karşı genele/yaygınlığa yönelim” şeklinde sıralanmaktadır (aktaran Swanson, 1953: 126; Roe ve Ester, 1999: 6).

Parsons ve Shils’e göre değerler, toplumsal yaşama etkileri sebebiyle üç açıdan önemlidir:

- Toplumunu oluşturan bireylerin manevi açıdan ikna unsurları konumundadırlar ve herhangi bir eylemi gerçekleştirmenin iyi veya kötü olduğuna yönelik yargıları barındırırlar.
- Bireyler açısından yaptırım niteliğine sahiptir. Değerlerin gerektirdiği eylemlere uyulmaması veya eylemin gerektirdiği gibi davranılmaması sonucunda toplumsal yaptırımlara maruz kalınması söz konusudur.
- Bir toplumda genel kabul görmüş değerlerin sonraki kuşaklara aktarılması, sosyalleşme yoluyla sağlanmaktadır. Bu aktarım değerlerin sürekliliği açısından kritik öneme sahiptir (aktaran Spates, 1983: 28).

2.1.4.1.2. Gordon W. Allport ve Arkadaşlarının Değer Sınıflandırmaları (1960)

Değerlerle ilgili sınıflandırmaların ilk örneklerinden birini ortaya koyan Spranger (1928), çalışmasında kültürel çeşitliliği göz ardı ederek tüm insanlarda ortak ama farklı önemlilik düzeylerinde var olan altı değer boyutu olduğunu belirtmiştir. Allport, Vernon ve Lindzey de (1960) Spranger’ın belirtmiş olduğu altı değer boyutu üzerinde çalışmış ve aynı değerlerden yola çıkarak bir ölçek geliştirmişlerdir (Allport vd., 1960’tan aktaran Ergin, 2019: 50-51). Vernon ve Allport (1931) çalışmalarında Spranger’in değer boyutlarından yola çıkarak geliştirmiş oldukları ölçeği ilk defa yayımlamışlardır (Vernon ve Allport, 1931: 236-240). Fakat Allport, Vernon ve Lindzey tarafından yapılan ortak çalışma ile ölçek geliştirilerek 1961 yılında son haline ulaşmıştır.

Allport, Vernon ve Lindzey’in geliştirmiş olduğu altı değer boyutu, kültüründen bağımsız ve evrensel olmakla beraber her bireyde farklı önemlilik düzeyde yer almakta ve

bireyin yaşamını söz konusu göreceli önemine göre etkilemektedir. Bu altı değer boyutu (Vernon ve Allport, 1931: 233-235):

- *Teorik değer*, gerçeklerin keşfedilmesine, bilimsel bilgiye, muhakemeye, eleştirel ve rasyonel bakış düşünceye önem vermektir. Bu bireyler ampirik, eleştirel ve rasyonel oldukları için entelektüel kişiliklere sahiplerdir. Hayattaki temel amaçları sahip oldukları bilgileri arttırmak, düzenlemek ve sistematik hale getirmektedir. Aynı zamanda güzellik, uyum veya zevk gibi unsurlar olmasa da doğru, gerçek ve mantıksal olana önem verilmesi anlamına gelmektedir.

- *Ekonomik değer*, bireyin yararlı ve pratik olana ilgi duyması anlamına gelmektedir. Bir anlamda servet birikimine, zengin yaşama olan ilgiyi de ifade etmektedir.

- *Estetik değer*, en yüksek değer in uyum ve şekil olduğu anlamına gelmektedir. Hayatın sanatsal yönlerine karşı yoğun ilgi duymayı, olayları, durumları veya nesneleri uyum, zarafet veya simetri yönleriyle değerlendirmeyi esas almaktadır. Estetik değerler ile teorik değerlerin birbirlerinin zıttı olduğunu söylemekte yanlış olmayacaktır. Öyle ki teorik değer, tamamı ile rasyonel olup bilimsel temellere dayandırmayı esas alırken estetik değer her ikisinden uzak, uyum ve ahenk ile ilgilenmektedir.

- *Sosyal değer*, kendisi dışındaki diğer insanlara da ilgi duymayı, önem vermeyi öne çıkaran bir değerdir. Teorik, ekonomik ve estetik değerleri soğuk ve insancıl yaklaşımdan çok uzak görmektedir. Sevgiyi ve diğer canlılara değer vermeyi en büyük güç olarak görmesi de politik değerden ayrılan en önemli yönüdür.

- *Siyasi/politik değer* iktidara, rekabete ve mücadeleye ilgiyi ön plana çıkarmaktadır. Bireyler, liderliği en önemli güç olarak görmekte, şöhret, tanınma ve statü gibi kavramlara önem vermekte ve genellikle lider veya yönetici pozisyonunda yer almaktadırlar.

- *Dini değer*, birlik olma en yüksek değeri temsil etmektedir. Birey diğer tüm insanlarla kendisi arasında bir yakınlık kurmaya ve evreni bütünüyle kucaklamaya önem vermektedir.

İlk olarak Spranger'ın ortaya koyduğu değerlerden yola çıkarak Allport, Vernon ve Lindzey tarafından geliştirilen altı değer ile ilgili kısa bir açıklama yapılacak olursa; söz konusu altı değer tüm bireylerde bulunmakta ve bu değerler arasında zaman zaman çatışmalar yaşanabilmektedir. Her değer in bireyler açısından öneminin farklı oluşu ve bireyin yaşamında daha önemli bir yere sahip olan değer doğrultusunda hareket ediyor olması değerlerin önem sırasının yaşam üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Genel olarak, ekonomik ile politik değerler arasında ve sosyal ile dini değerler arasında bir uyum

varken, ekonomik ile politik değerler, estetik ile dini değerlerin karşısında yer almaktadır (Vernon ve Allport, 1931: 236).

2.1.4.1.3. Claire W. Graves'in Değer Sınıflandırması (1970)

Graves “Değer Teorisi” çalışmasında değer ve ihtiyaçları Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” gibi bir yapı içerisinde incelemiştir. Graves çalışmasında değer hiyerarşisinin yedi basamaktan oluştuğunu belirtmektedir. Her basamak yeni bir değer sistemini temsil etmekte ve bir alt basamaktan bir üste geçiş için bireyin yaşam süreci içerisinde olgunlaşması, gelişmesi ve en önemlisi kendisini yeni bir değer basamağına geçişe hazır hissetmesi gerekmektedir. Olgunlaşma ve gelişim sürecinde ihtiyaçları da değişen birey yeni bir değer sistemine geçiş yaparak söz konusu yeniliğe uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu uyum insanın denge bulması olarak da ifade edilebilmektedir. Eğer kişi geçiş yaptığı değer düzeyinde denge durumuna ulaşamazsa kendini veya yaşamını sorgulamaya başlayacak ve eski değer basamağına geri dönmek isteyebilecektir. Aynı zamanda kişi sürekli olarak değer basamaklarını tırmanmak zorunda da değildir, yaşamı koşullar itibarıyla durağan ise veya kişiliği önemli ölçüde yerleşmişse belli bir değer basamağında da yaşamını devam ettirebilmektedir (Graves, 1970: 133).

Graves’e göre, birey var oluş koşulları değiştikçe yeni bir davranış sistemine ihtiyaç duymakta ve bu ihtiyaç sonucunda bir üst değer basamağına yönelmektedir. Değer boyutunda ilerlemekte olan kişinin her yeni boyutta eylemleri, duyguları, motivasyonları, etik anlayışı, değer yargıları ve tercihleri değişecektir. Buna göre söz konusu yedi değer boyutu şu şekildedir (Graves, 1970: 133-155):

1. Düzey – Tepkisel Var Olma: Bu düzey bireylerin fizyolojik/temel ihtiyaçlarını gidermeye odaklandığı bir evreyi ifade etmektedir. Tepkisel var oluş aşaması acıyı dindiren her şeyin bir değer ve iyi bir şey olduğu varsayımı ile açıklanabilmektedir.

2. Düzey – Geleneksel Var Olma: Bu düzeydeki kişiler kendilerinden önceki nesil veya toplulukların yaşam biçimlerine uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirme çabası içindedirler. Bu şekilde kendine bir nevi güvenli alan yaratarak güvenlik ihtiyaçlarını gidermeyi hedeflemektedirler.

3. Düzey – Ben Merkezli Var Olma: Bu düzeyde birey kendi benliğini, varlığını, diğer insanlardan ayrı olarak da var olduğunu bağımsız bir birey olduğunu fark etmektedir. Ben merkezli var oluş kişinin kendine yönelmesini ve benliği için diğer insanlar üzerinde baskıcı davranışlar sergilemesini beraberinde getirmektedir. Kişi ancak başkaları üzerinde baskı kurarak kendine dönük ihtiyaçlarını karşılayacağı fikriyle hareket etmektedir.

4. Düzey – Özverili Var Olma: Birey bu düzeyde yaşamakta olduğu dünyanın kendisine sunduklarından vazgeçerek veya fedakârlık yaparak, sonraki yaşamı huzurlu geçirebilmek için hazırlık yapmakta, tutum ve davranışlarını bu amaç doğrultusunda Tanrı'nın değerlerine göre şekillendirmektedir.

5. Düzey – Materyalist Var Olma: Birey bu düzeyde yaşamakta olduğu evreni araştırmakta, dünyanın açığa çıkmamış gizemlerini çözmeye çalışmaktadır. Bunu yaparken bilimsel metotlardan yararlanarak dünyada kendinden bir iz bırakma isteğiyle sürdürmektedir. Kısaca bu düzeyde, materyalist -şöhret, tüketim, başarı, üstünlük, statü, varlık, sahip olmak- değerleri baskın hale gelmektedir.

6. Düzey – Toplumsal Var Olma: Materyalist var oluş düzeyinden farklı olarak bu düzeyde daha çok insani değerler ön plana çıkmaktadır. Toplumda yaşayan her birey, iletişimde olunan her canlı birey açısından önemli görülmektedir. Güç kavramının yerini saygınlık, katılığın yerini naiflik, maddesel varlıkların yerini kişilik olmakta ve bu değerler önem kazanmaktadır. Birey bu düzeyle birlikte toplumdaki her bireyi bir bütünün parçaları olarak değerlendirir ve hümanist bir yaklaşımı benimser.

7. Düzey – Varoluş: Son düzey olan Varoluş, bireysellikten git gide uzaklaşan, toplu yaşamı benimseyen ve değer veren birey bilincini temsil etmektedir. Kişi bu düzeyde hem kendine hem de diğer insanlara güven duymakta, topluluğun çıkarlarını gözetmekte ve kazan-kazan anlayışıyla hareket etmektedir.

Graves (1970)'in Değer Teorisi'ne göre basamaklardan yukarıya doğru çıkıldıkça bireysel değerlerden toplumsal değerlere doğru bir ilerleme söz konusu olmaktadır. Buna göre birey, kendi benliğine dair ihtiyaçlarını tamamladııkça, değer sisteminde yukarı doğru yönelmekte ve yaşadığı topluma karşı daha duyarlı hale gelmektedir. Bireyin topluma dönük değerleri benimsemeye başlaması çevresine faydalı olma gayretine girmesini de beraberinde getirmektedir.

2.1.4.1.4. Milton Rokeach'ın Sınıflandırması (1973)

Literatürde en çok bilinen ve kabul gören değer tanımlarından birini yapan Rokeach (1973)'a göre değer bireyin belirli davranış biçimlerini ve yaşamda amaçladığı nihai durumlara dair kalıcı ve sürekli inançlar, davranışlarına rehber olan kriter ve standartlardır (aktaran Uyguç, 2003: 93). Rokeach'a göre "Değer Sistemi" (RVS) ise, tercih edilen davranış tarzı ve bireyin ulaşmak istediği nihai amaçları ile ilgili süreklilik gösteren inançlar bütünüdür (aktaran Morsümbül, 2014: 46).

Rokeach (1973) her bireyin önem hiyerarşisinde farklı bir düzeyde yer alan toplamda 36 değeri 18 adet amaçsal değer, 18 adet araçsal değer olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Amaçsal değerler bireyin başarmaya çalıştığı gayeleri, ulaşmak istediği nihai varoluş durumlarını, (rahat bir yaşam, statü, bilgelik vb.) ve bireyin yaşamını anlamlı kılan, bireyi harekete geçiren değerler grubudur. Araçsal değerler ise bireyin nihai (uç) değerlere ulaşmasını kolaylaştıracak olan (dürüstlük, yardımseverlik vb.) davranış biçimleridir (aktaran Meglino ve Ravlin, 1998: 353). Rokeach'ın değer sınıflandırması şu şekildedir:

Tablo 3: Rokeach'ın Amaçsal ve Araçsal Değerleri

Amaçsal (Terminal) Değerler	Araçsal Değerler
<i>Bilgelik</i> (Olgun Bir Anlayış)	<i>Entelektüel</i> (Zeki, Bilgi Dolu)
<i>Özgürlük</i> (Bağımsızlık, Özgür Karar Verme)	<i>Yetenekli</i> (Yetkin, Etkili)
<i>Benlik Saygısı</i> (Özsaygı)	<i>Dürüst</i> (Samimi, Doğrucu)
<i>Başarı Hissi</i> (Kalıcı Katkı)	<i>Sorumluluk Sahibi</i> (Bilinçli, Güvenilir)
<i>Barış İçinde Bir Dünya</i> (Savaş ve Çatışmadan Uzak)	<i>Yaratıcı</i> (Hayal Gücü Gelişmiş, Yenilikçi)
<i>Eşitlik</i> (Herkes İçin Fırsat Eşitliği)	<i>Bağımsız</i> (Kendi Kendine Yeten)
<i>Güzel Bir Dünya</i> (Doğanın Güzelliği, Sanatsal Bakış)	<i>Açık Fikirli</i>
<i>İç Uyum</i> (İç Huzur, İç Çatışmadan Uzaklık)	<i>Mantıklı</i> (Tutarlı, Rasyonel)
<i>Aile Güvenliği</i> (Sevdikleriyle Birlikte Olmak)	<i>Hırslı</i> (Çalışkan, Tutkulu)
<i>Sosyal Tanınma</i> (Statü, Saygınlık, İtibar)	<i>Yardımsever</i> (Diğerlerinin Refahını Düşünen)
<i>Mutluluk</i> (Memnuniyet)	<i>Cesur</i> (Amaçları Doğrultusunda Rahat Adım Atan)
<i>Heyecan Verici Bir Yaşam</i> (Uyarıcı, Aktif Bir Yaşam)	<i>Özdenetim</i> (Otokontrol Sahibi, Öz Disiplinli)
<i>Rahat Bir Yaşam</i>	<i>Sevecen</i> (Sevgi Dolu, Şefkatli)
<i>Gerçek Arkadaşlık</i> (Yakın ve Samimi İlişkiler)	<i>Bağışlayıcı</i> (Affetmeye Meyilli)
<i>Olgun Aşk</i> (Cinsel ve Manevi Samimiyet)	<i>Neşeli</i>
<i>Ulusal Güvenlik</i>	<i>Kibar</i> (Nazik, İyi Huylu)
<i>Zevk</i> (Hoş, Sakin Bir Hayat)	<i>Temiz</i> (Düzenli, Tertipli)
<i>Kurtuluş</i> (Garanti Altına Alınmış Bir Yaşam)	<i>İtaatkâr</i> (İşine Saygılı)

Kaynak: Rokeach, 1979: 74-78.

2.1.4.1.5. Lynn R. Kahle'nin Değer Sınıflandırması (1983)

Değerlerin, tutumlar üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik Michigan Üniversitesi İnceleme Araştırma Merkezi araştırmacıları tarafından yapılan bir değer çalışması da Kahle (1983)'nin "List of Values" (LOV) orijinal adıyla anılan "Değerler Listesi'dir". Değerler Listesi, Feather (1975), Maslow (1954) ve Rokeach'ın değerler üzerine yapmış oldukları araştırma sonuçları esas alınarak geliştirilmiştir. Kahle (1983)'nin değerler listesinde (List of Values-LOV) toplamda dokuz değer boyutu bulunmaktadır. Değerler Listesi'nde; "kendine saygı, güvenlik, başkalarıyla yakın ilişkiler kurma, başarı duygusu, kendini gerçekleştirme/kişisel gelişim, aidiyet duygusu/kendini ait hissetme, saygınlık/saygı duyulma, yaşamdan zevk alma ve sevinçli olma, heyecan duyma" değerleri yer almaktadır (aktaran Kahle, Beatty ve Homer, 1986: 406).

Kahle (1983) Değerler Listesi'ni içsel odaklı ve dışsal odaklı olmak üzere iki sınıflandırmaya tabi tutmuştur ve dokuz değeri bu grupların içine dağıtmıştır. Buna göre, içsel odaklı değerler; "kendine saygı, başkalarıyla yakın ilişkiler kurma, kendini gerçekleştirme/kişisel gelişim, yaşamdan zevk alma ve sevinçli olma, başarıma duygusu, heyecan duyma" olmak üzere altı değerden oluşmaktadır. Dışsal değerler ise, "aidiyet duygusu/kendini ait hissetme, saygınlık/saygı duyulma, güvenlik" değerlerinden oluşan üç elemanlı bir grubu ifade etmektedir (aktaran Kahle, Beatty ve Homer, 1986: 406-407).

Kahle, içsel odaklı değerlere sahip olan bireylerin, karşılaştıkları problemler karşısında içsel dünyalarına yönelerek çözüm arayışına girdiklerini, dışsal odaklı değerlere sahip bireylerin ise karşılaştıkları problemler karşısında kendi içlerine değil çevresel faktörlere yöneldiklerini veya daha kaderci bir yaklaşım sergilediklerini belirtmektedir (Koca, 2009: 75).

2.1.4.1.6. Dov Elizur ve Abraham Sagie'nin Değer Sınıflandırmaları (1996)

Sagie ve Elizur, kişisel değerlerin (genel yaşam değerlerinin) yapısını incelemek ve çeşitli yaşam alanı/alanları ile ilişkisini açıklamak üzere "Personel Value Questionnaire-PVQ" orijinal adlı çalışma ile değerler üzerine detaylı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Sagie ve Elizur 1996 yılında geliştirmiş oldukları "Bireysel Değerler Anketi" ile değerlere yönelik çalışmalarını iki boyutta sürdürmüşlerdir. Buna göre önceki çalışmalar (Elizur vd., 1991; Hofstede, 1980; Rokeach, 1973) esas alınarak belirlenmiş olan ilk boyut, "değer tarzları" iken ikinci boyut çeşitli yaşam alanlarına yönelik inceleme yapmak üzere "yaşam alanları" olarak adlandırılmıştır (Sagie ve Elizur, 1996: 574). Bireysel Değerler Anketi'nde

“Değer Tarzı” olarak ifade edilen boyutta üç değer türünden bahsedilmektedir bunlar sırasıyla:

- *Maddi/ Araçsal Değerler:* Doğrudan somut örneklerle karşılık bulan değerlerdir. Örneğin; ekonomik güvence, iş becerileri, spor başarıları vb. değer sağlayan unsurlar kişisel yaşam değerlerinin maddi/araçsal değerler boyutunu oluşturmaktadır.

- *Hissel/Duygusal Değerler:* Bu değerler duygulara hitap eden durumları temsil etmektedir. Örneğin, aşk, arkadaşlık ilişkileri, maneviyat gibi unsurlar bireyin duygularıyla ilgili bir değer boyutunu ifade etmektedir.

- *Bilişsel Değerler:* Bu değer boyutu anlamlı bir yaşam sürmeye, topluma faydalı işler yapmaya ve bireyin kişisel gelişimine odaklanmasına yönelik durumlarla ilgilidir (Sagie ve Elizur, 1996: 575; Elizur ve Sagie, 1999: 75).

Sagie ve Elizur (1996)’un “Yaşam Alanı” olarak ifade ettikleri değer boyutunun alanları ise aşağıdaki gibidir:

- *Genel Yaşam Alanı:* Ev ve aile yaşamına dair bir alanı ifade etmektedir.
- *İş Yaşam Alanı:* Bireyin iş hayatı ve işe dair faaliyetlerini ifade etmektedir.
- *Sosyal Yaşam Alanı:* Spor, kültür, politika gibi unsurlar bu yaşam alanına dahil edilmiştir.
- *Dini Yaşam Alanı:* Bireyin manevi yönünü temsil eden yaşam alanlarıdır.

Sagie ve Elizur’un çalışmasına göre, birlikte bireylerin yaşam alanlarının sırasıyla; genel yaşam alanı, iş yaşam alanı, sosyal yaşam alanı ve dini yaşam alanı tarafından işgal edildiği sonucuna ulaşılmıştır (Sagie ve Elizur, 1996: 581-583).

2.1.4.2. Kültürel Boyutta Değer Sınıflandırmaları

Değer sınıflandırmalarına yönelik şimdiki bölümde, değerlerin kültürel farklılıklar karşısındaki durumuna yönelik gerçekleştirilen çalışmalar incelenecektir. Evrensel boyutta değer sınıflandırmaları başlığı altında incelemiş olduğumuz, kültürel farklılıklar gözetilmeden yapılan değer çalışmalarından farklı olarak, kültür olgusunun bireylerin ve toplumların değer yargılarına olan etkisi üzerinde durulacaktır. Bu konuda yapılmış olan çalışmalardan bazılarını kısaca değinilerek konu hakkında fikir sahibi olunmasına katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

2.1.4.2.1. Edward T. Hall ve Mildred R. Hall'un Değer Sınıflandırmaları (1966)

Hall ve Hall'a göre her kültür kendi iç dinamiğine, kendi ilke, kural ve yazılı veya yazılı olmayan yasalarına bağlıdır. Farklı kültürlerde zaman ve mekân algısı bile farklılık gösterebilmektedir. Ancak bu farklılığın yanında bütün kültürler açısından ortak olan unsurlar da bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de “iletişim” olarak kabul edilmektedir. İletişim kendi içinde; sözlü, maddesel ve davranış olarak üç türe ayrılmaktadır. Sözlü iletişim yöntemi, bireylerin kelimelerle, konuşma yetilerini kullanarak kurduğu iletişimidir. Sözsüz iletişim ise sahip olunan unvanların, kademelerin, pozisyonların ve gücün aracılığıyla iletişim kurma yöntemini ifade etmektedir. Davranışlar ise bireyin olaylar karşısındaki tepkilerini ifade etmektedir (Hall ve Hall 1990: 3).

Hall ve Hall (1990) kültürler arası farklılığın temelinde değer farklılıklarının meydana getirdiği davranış çeşitliliğinin bulunduğunu ve bu farklılığın “yüksek bağlam ve düşük bağlam”, “zaman algısı” ve “mekân/alan algısı” olarak üç boyutta incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar.

• *Yüksek Bağlam (HC) – Düşük Bağlam (LC):* Bağlam, bir olayı çevreleyen bilgiler bütünüdür. Yüksek bağlamlı kültürlerde bireyler arasında önemli düzeyde bilgi ağı bulunmaktadır ve bu bilgi ağı sürekli bir biçimde kullanılmaktadır. Yüksek bağlamlı kültürlerde iletişimde ihtiyaç duyulacak bilgilerin tamamına yakını yaşanan çevreden kendiliğinden elde edilir. Bu yüzden iletişim esnasında fazladan bilgi aktarımına, sözlü anlatımlara veya detaylı açıklamalara ihtiyaç duyulmaz. Daha çok kolektif kültürel değerlerin hâkim olduğu ülkelerde yüksek bağlama rastlanmaktadır. Japonya, Arap ülkeleri ve Akdeniz ülkeleri bunlara örnek verilebilmektedir. Düşük bağlamlı kültürlerde ise daha çok bireysellik ön plandadır. Bu kültürlerde yakın ilişkiler rahatlıkla kurulamamakta ve özel yaşama dair bilgi aktarımları çok yoğun olmamaktadır. Düşük bağlamlı kültürlerde bireyler iletişim kurarken arka planda bilgi aktarımı yapmak durumunda kalmaktadırlar. Sözlü iletişimden sıklıkla yararlanılmakta ve fiziksel ve sosyal çevreden bilgi almak yeterli olmamaktadır. Düşük bağlamlı kültüre sahip toplumlar ise Batı Avrupa'nın çoğunluğu, ABD ve Kanada olarak örneklendirilebilmektedir (Hall ve Hall, 1990: 6).

• *Zaman Algısı:* Dünyanın gece-gündüz döngüleri ve gelgit ile açıklanabilen zaman unsurundan farklı olarak bireylerin zamanı nasıl algıladıklarına dair bir boyuttur. Zaman algısı boyutu “monokronik” (tekli zaman algısı) ve “polikronik” (çoklu zaman algısı) olarak iki yönlü düşünülebilmektedir. Buna göre monokronik zaman algısına sahip kültürlerde bireyler aynı anda yalnızca tek bir duruma odaklanabilmekte, zamanlarını

bölgümlere ayırarak yalnızca o an meşğul oldukları olay veya durumu tamamlamak üzere kullanmaktadırlar. Aynı zamanda monokronik zaman algısı bireylerin aşırı program ve düzen ile hareket etmeleri gereksinimini de ortaya çıkarmaktadır. Polikronik zaman algısının hâkim olduğu kültürlerde ise bireyler aynı anda birden fazla iş ile meşğul olup, süreç içerisinde bu işleri rahatlıkla tamamlamaya yatkındırlar (Hall ve Hall, 1990: 12-13).

- *Mekân/Alan Algısı*: Mekân algısı bireylerin özel alanlarını kullanım biçimleriyle ilgili bir boyutu temsil etmektedir. Hall’a göre bireyler mekanları beş duyularından en az dördü ile algılamaktadır bunlar; görme, duyma, koku alma ve dokunma olarak sıralanabilmektedir. Bireylerin kültürel değerleri doğrultusunda özel alan kullanımına dair yaklaşımları da değişmektedir. Özel alan kullanımı kişinin kendini rahat hissedebilmesi için diğer insanlarla arasına koyduğu mesafeyi ifade etmektedir. Bu algı türüne göre bireyin kendini yakın gördüğü kişilerle arasına daha az mesafe koyması, tanımadığı veya uzak hissettiği kişilere karşı ise daha mesafeli olması beklenmektedir. Kolektif kültürün hâkim olduğu toplumlarda genellikle dar mesafe alanı yaygın iken, bireyselliğin ön planda olduğu kültürler de bu mesafenin arttığı gözlemlenmektedir.

Hall ve Hall çalışmalarında toplumların kültürel değerlerini yukarıda açıklanan üç boyutta ele alarak açıklamışlar ve bu değerler doğrultusunda bireylerin davranışlarının değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

2.1.4.2.2. Geert Hofstede’nin Değer Sınıflandırması (1980)

Kültür ile ilgili çalışmalarıyla tanınan Hofstede, değerler ile kültür arasındaki ilişkiyi de çalışma konusu olarak araştırmalarına dahil etmiştir. Hofstede (1984) değerleri “mevcut şartlar altında belirli durumları diğer durumlara tercih etme eğilimi” olarak tanımlamaktadır (aktaran Roe ve Ester,1999: 3). Hofstede, değerleri insan davranış ve kararlarını etkileme ve yönlendirme gücüne sahip unsurlar olarak görmektedir. Hofstede’e göre kültür her zaman kolektif yapılı bir olgudur çünkü kültürel değerler sosyal veya toplu yaşam içinde oluşmaya ve paylaşılmaya başlamaktadır. Kaynağını toplu yaşamdan ve kişinin sosyal çevresinden alan kültürün öğrenildiği yer de bireysel düzey değil topluluk düzeyidir. Buna göre kültürü “sosyal yaşamın; yazılı olmayıp, doğuştan kazanılmayan, yaşam süresince sonradan öğrenilen ve toplumdaki bireyler tarafından kendiliğinden kabul görmüş kuralları” olarak tanımlamak mümkündür (G. Hofstede, G. J. Hofstede ve Minkov, 2010: 6).

Hofstede (1980), farklı kültürlerden bireyler arasında değerlerin de yoğunluk ve yönleri açısından farklılık olacağını savunmaktadır (aktaran Ay, 2005: 33).

Hofstede, değerlerle ilgili olarak Rokeach'ın tanımıyla benzerlik gösteren bir ifade kullanarak değerleri, insanları belirli durumlar karşısında belirli davranışları sergilemeye yönelten, genelde kısmen durağan olan “zihinsel bir program” olarak açıklamaktadır. Buna göre bireyin zihinsel programı hakkında bilgi sahibi olunması durumunda, bireyin davranışlarının kısmen de olsa tahmin edilebileceğini belirtmektedir (Hofstede, 1980'den aktaran Özkul, 2007: 18). Hofstede (2010), değerler ve kültür arasındaki ilişkiyi açıklarken, değerlerin kültürün bir anlamda çekirdeği veya temeli olduklarına değinmekte ve değerlerin artı ve eksi olarak iki yönlü duyguları temsil ettiğini belirtmektedir. Bu duyguları ise; “kötüye karşı iyi”, “kirliye karşı temiz”, “tehlikeliye karşı güvenli”, “yasak olana karşı izin verilen”, “terbiyeli olana karşı terbiyesiz”, “çirkin olana karşı güzel”, “doğal olana karşı yapay”, “normal olana karşı normal olmayan”, “mantığa uygun olana karşı mantığa aykırı olan” ve “akılcı olmayana karşı akılcı olan” gibi karşıt duygular ile örneklendirmektedir (G. Hofstede, G. J. Hofstede ve Minkov, 2010: 9).

Hofstede, her toplumda kabul gören değerlerin ilgili toplumun kültürünü de etkilediği varsayımından yola çıkarak; ilk aşamada 40 ülkedeki 100 bini aşkın IBM çalışanıyla yürütmüş olduğu çalışmada toplumsal kültürün dört farklı değer boyutunu ortaya koymuştur. Hofstede'in kültürel değer boyutları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- *Belirsizlikten Kaçınma*: Hofstede belirsizlikten kaçınma boyutu ile toplumların belirsizlik karşısındaki toleranslarının düzeyinden veya belirsizliğe karşı nasıl bir tepki geliştirdiklerinden bahsetmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutu iki uç değerden oluşmaktadır. Bu boyuta göre toplumların belirsizlikten kaçınma düzeyleri yüksek veya düşük olabilmektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlar kendilerini karşılaşılabilecekleri herhangi bir durum karşısında teknoloji, hukuk sistemi veya manevi yönelimleri ile güvence altına almaya çalışmaktadırlar. Belirsizlik bu tür toplumlar için hoş karşılanmayan bir durumdur. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan toplumlar ise belirsizliklere karşı daha toleranslı, makul düzeyde belirsizliği hoş gören, risk üstlenebilen, girişimcilik konusunda daha gelişmiş, farklılıklara karşı hoşgörülü toplumlardır (Hofstede, 1991'den aktaran Afacan Fındıklı, 2012: 29).

- *Erillik ve Dişillik*: Eril veya erkeksi kültürün hâkim olduğu toplumlarda, kararlılık, sabit fikirlilik, olay veya durumlara karşı katı yaklaşımlar, cinsiyete dayalı eşitsizlik ve ayrımcılık ön plana çıkmaktadır. Erkeksi toplumlarda bireyler güç, rekabet ve başarıyı odak noktaları haline getirmektedirler. Aynı zamanda bu toplumlardaki bireyler arasında kadın-erkek rolleri net olarak belirlenmiş ve birbirinden ayrılmıştır (Barutçugil, 2011: 87). Kadınsı değerlerin yaygın olduğu toplumlarda ise yardımseverlik, bağışlayıcılık, samimiyet, iş

birliği gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Bir toplumun erkeksi ve kadınsı rollerin hangisini benimsediğini insanların birbirlerine yaklaşımlarıyla anlamak mümkündür.

- *Bireycilik ve Toplulukçuluk*: Bireyciliğin yaygın olduğu toplumlarda, bireyin çıkarları herhangi bir grubun veya topluluğun çıkarlarından önde gelmektedir. Bu toplumlarda bireylerin çevresindeki olay, durum veya kişilere karşı yaklaşımları her zaman “ben” merkezlidir. Toplulukçuluğun yaygın olduğu toplumlarda ise birey kendi çıkarlarından fedakârlık ederek çoğunluğun veya toplumun çıkarlarını gözetmekte ve karşılaştığı olay, durum veya kişilere karşı her zaman “biz” odaklı bir yaklaşım sergilemektedir.

- *Güç Mesafesi*: Güç mesafesi yüksek veya düşük olarak iki ucu da temsil edebilmektedir. Güç mesafesi veya aralığı boyutu, bir toplumda güç dağılımındaki eşitsizliğin toplumun geneli tarafından nasıl algılandığını açıklamaya yönelik bir kültürel değer boyutudur. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar, bireyler arasındaki güç eşitsizliğine karşı yüksek toleranslı, bu eşitsizliği kabullenmiş veya eşitsizliğe karşı çıkmayan bireylerin çoğunlukta olduğu toplumlardır. Bu toplumlarda güç dağılımındaki eşitsizliğin kabulü fırsat eşitsizliğinin de kabul edildiğini göstermektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, statü, mevki ve unvan gibi unsurlara çok önem verilmekte ve saygı unsurları olarak görölmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise bireyler arasındaki ilişkileri mevki, unvan ya da pozisyon gibi unsurlar yönetmemekte, aksine bu tür ögelere fazlaca önem verilmemektedir. Güç mesafesi düşük toplumlarda bireyler arasında fırsat eşitliği olduğu ve olması gerektiği düşüncesi yaygındır. Bu toplumlarda hem işyerlerinin yönetiminde hem de ülke yönetiminde “katılımcı liderlik” yaklaşımı benimsenmektedir. Güç mesafesi dar olan toplumların çalışma yaşamı da bu kültürel değerden etkilenmektedir. Buna göre, güç mesafesi dar olan toplumlarda işyerlerinde çalışanların fikirlerine saygı duyulur, kararlarda çalışanlara da danışılır ve işveren-işgören arasında iletişim kurmak daha kolaydır (Barutçugil, 2011: 86).

2.1.4.2.3. Fons Trompenaars’ın Değer Sınıflandırması (1997)

Trompenaars ve Hampden-Turner (1993) kültür ile ilgili yapmış olduğu çalışma sonucunda kültürün sosyal sorunlar ve grup problemlerini çözmekte anahtar rol oynadığını belirterek, Hofstede’in kültürel boyutlarıyla benzerlik gösteren yedi kültürel değer boyut tanımlamıştır (aktaran Ergin, 2019: 66). Bu yedi grup sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- *Genelleştirme – Özelsellik (Evrensellik – Tikencilik)*: Evrensellik, bir toplumda alışıl gelmiş fikir veya uygulamaların evrensel düzeyde olduğunu, hâkim olan kurallara her

koşulda uyma ve kurallar doğrultusunda hareket etme anlamına gelmektedir. Özelsellik ise bu fikir veya uygulamaların değişim, gelişim veya uyarlamaya tabii olması gerektiğini ifade etmektedir. Daha açıkça ifade etmek gerekirse özelsellik boyutu “durumsallık” ile de açıklanabilmektedir. Buna göre özelsellik hâkim kültürlerde farklı koşullar karşısında farklı davranış biçimleri görmek mümkündür. Bu toplumlarda belirli davranış kalıpları olmamakla birlikte farklılıklara karşı hoşgörü hakimdir. Durumsal toplumlarda ilişkiler kurallar değil koşullar dahilinde sürdürülür (Trompenaars, 1996’dan aktaran Sayğan Tunçay ve Sürat Özer, 2020: 29).

- *Bireysellik – Toplulukçuluk*: Bireysellik ve Toplulukçuluk boyutu Hofstede (1980)’in toplumların kültürel değerleri incelerken bahsetmiş olduğu boyutla benzerlik göstermektedir. Bireysellik, sosyal grup veya toplumlar karşısında bireyin çıkarlarının önde geldiğini ifade ederken, toplulukçuluk çoğunluğun karşısında bireysel çıkarların daha az önemli olduğu anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bireyselliğin hâkim olduğu kültürlerde, diğer insanlar kişinin bireysel çıkarlar sağlaması için birer kaynak olarak görülmekte ve görevler ilişkilerden önce gelmektedir. Toplulukçu kültürler de ise ilişki görevlerden daha önemli ve diğer insanlara da farklı grupların üyeleri oldukları bilinciyle bir yaklaşım söz konusudur.

- *Tarafsızlık – Duygusalılık*: Tarafsız yaklaşımın hâkim olduğu kültürlerde bireyler duygularını saklama, hislerini açıkça ortaya koymama eğilimindedirler. Bu kültürlerde yetişmiş bireyler genelde daha rasyonel kararlar almakta, mantıklarına duygularından daha fazla önem vermektedirler. Duygusalılığın ön plana çıktığı kültürler de ise olay ve durumlar karşısında bireyler duygularına göre hareket etmekte ve duygularını davranışlarıyla açıkça görülebilir biçimde dışa vurmaktadırlar.

- *Başarıyı üstlenme – Başkasına Atfetme*: Başarıyı bireylerin üstlenmesini esas alan toplumlarda kişinin başarılı performans göstermiş olması değerli olduğu anlamına gelmektedir. Başkasına atfetme odaklı kültürel değerlerin yaygın olduğu kültürlerde ise bireylerin sahip oldukları unvan, yetkinlikler, statü bireye başlı başına değer vermek için yeterlidir. Özetle başkasına atfetme eğilimli kültürlerde başarılar bireye değil, bireyin sahip olduğu unvana, statüye, mesleki pozisyonuna, yaş ve cinsiyet gibi onu diğer kişilerden ayıran niteliklerine atfedilmektedir.

- *Özellik (Özgünlük) – Yaygınlık (Açıklık)*: Özellik kültürel değer boyutu bireyler arasındaki iletişimin kısmen kapalı olması ve sosyal yaşamın diğer insanlarla daha mesafeli olarak sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Özellik kültürel değerinin yaygın olduğu toplumlarda bireyler özel yaşamları ile sosyal yaşamlarını (iş, arkadaşlık, ev aile vb.)

birbirinden ayırarak sürdürmektedirler. Bu kültürel boyutta bireyler sadece yakın çevresi ile samimi ve içten ilişkiler kurmaktadır (Afacan Fındıklı, 2012: 32). Yaygınlık boyutu ise bireylerin diğer insanlarla olan iletişimlerinde daha açık olmaları, yaşam alanları (özel yaşam, iş yaşamı, ev, aile yaşamı vb.) arasında keskin ayrımlar veya duvarlar olmaması durumunu ifade etmektedir (Trompenaars, 1996'dan aktaran Sayğan Tunçay ve Süral Özer, 2020: 29).

- *Zaman Kullanım Alışkanlığı*: “Zaman Yönelimi” olarak da adlandırılabilen bu kültürel değer boyutu Hall ve Hall (1990: 12-13)'un çalışmalarındaki “Zaman Algısı” değer boyutu ile benzerlik göstermektedir. Buna göre zaman kullanım alışkanlığı bazı toplumlarda “ardışık zaman kullanımı” bazılarında ise “eşzamanlı zaman kullanımı” alışkanlıkları ile açıklanmaktadır. Bireylerin zaman olgusuna yaklaşımları aynı anda sadece tek bir işe odaklanma, her işin bir sırası olduğunun kabul edilmesi ile açıklanabiliyorsa ardışık zaman kullanımı alışkanlığından söz edilmektedir. Aynı anda birden fazla iş ile ilgilenerek, bir defada birçok sonuca ulaşmaya odaklı bir zaman kullanımı varsa bu toplumlarda ise eşzamanlı zaman kullanım alışkanlığının yaygın olduğu söylenebilmektedir (Sayğan Tunçay ve Süral Özer, 2020: 30).

- *İçsel ve Dışsal Kontrol*: Bu boyut bireyin doğa veya çevre ile olan ilişkisine odaklanmaktadır. İçsel kontrol kültürel değeri yaygın olan toplumlarda bireylerin çevrelerini kontrol edebileceği görüşü hakimdir. İçsel kontrol kültürel değeri bireylerin kendilerinin dünyanın merkezi olarak görmelerini ve istendiği takdirde çevresel koşulları istedikleri doğrultuda değiştirebilecekleri görüşünü benimsenmesin ifade etmektedir. Dışsal kontrol kültürel değeri ise çevresel faktörlerin veya doğanın insandan daha üstün olduğunu ve insanın sadece doğanın bir parçası olduğunu kabul eden toplumları açıklamaktadır (Önlü ve Saran, 2019: 50).

2.1.4.2.4. Shalom H. Schwartz'ın Değer Sınıflandırması (1999)

Schwartz ve Bilsky (1987) İsrail ve Almanya'da gerçekleştirdikleri kişisel değerleri belirlemeye yönelik çalışmalarını ilk olarak “Rokeach Değerler Anketi-Values Survey” ile belirlenmiş olan değerleri kendilerine kaynak alarak başlatmışlardır. Schwartz ve Bilsky yaptıkları çalışma sonucunda değerlerin yedi boyutta incelenebileceğini belirtmişlerdir. Bu boyutlar; “olgunluk, güvenlik, toplum yanlısı yaklaşım, kısıtlayıcı uygunluk, hedonizm, başarı ve özdenetim” şeklinde sıralanabilmektedir (Schwartz ve Bilsky, 1987: 554-555).

Schwartz (1992) Bilsky ile yapmış olduğu çalışmadan (1987) yola çıkarak değerlerle ilgili çalışmasını geliştirmeyi amaçlamış ve çalışmasını 20 farklı ülkeden katılımcıya tekrar

uygulamıştır (Schwartz, 1992: 19-20). Böylece daha çok kültürü temsil eden kişi sayısına ulaşma imkânı bulmuştur. Schwartz'ın 1992 yılında yapmış olduğu bu çalışma 56 değerden oluşan “Schwartz Değer Ölçeği” (Schwartz Value Surver-SVS) olarak literatürde yerini almıştır. Schwartz, “Schwartz Değer Anketi” (SVS) ile sadece kültürlerarası değer farklılıklarını değil aynı zamanda kişisel değerleri de araştırmasına dahil ederek “İnsanı Değerler Listesi” oluşturmayı amaçlamıştır.

Schwartz, daha sonra 1999 yılında Türkiye'nin de içinde bulunduğu 52 ülkeyi kapsayacak şekilde kültürel ve bireysel değerlere yönelik çalışmasını devam ettirmiş ve sonucunda birbirinin karşısı olan iki uçlu iki ana değer boyutu ve bu iki ana değer boyutunun alt boyutlarını oluşturan on temel değere ulaşmıştır (Schwartz, 1999: 33). Söz konusu on temel değer boyutu, dünya genelinde farklı kültürlerde genel kabul görmüş olan temel insani değerlerin de dağılımını açıklamaktadır (İlhan, 2019: 68). Schwartz'ın (Schwartz, 1992; 1999; Schwartz ve Bilsky, 1987) çalışmaları ile belirlenen karşıt uçları temsil eden iki kültürel değer boyutu; “Muhafazakarlık-Değişime Açıklık” ve “Kendini Geliştirme-Kendini Aşma” iken 10 temel değer boyutu ise aşağıda sırasıyla verilmektedir (Schwartz, 1992: 5-12):

- *Güç*: Güç değeri sosyal statüyü, bireysel hakimiyeti, prestij elde etmeyi, servet birikimini ve diğer insanlar ve kaynaklar üzerinde hakimiyet, kontrol ve egemenlik kurmayı ifade etmektedir.

- *Başarı*: Başarı odaklı değerlerle anlatılmak istenen sosyal standartların üzerinde bireysel başarı elde etmektir. Bireyin diğer insanlarla kendini kıyasladığında artılarının daha fazla olması durumudur.

- *Hedonizm/Hazcılık*: Bireyin ihtiyaçlarının veya beklentilerinin karşılanması sonucu elde ettiği fayda veya keyiften türetilmiş bir değer türüdür (Schwartz, 1992: 8).

- *Uyarılım*: Schwartz, uyarılım değerlerini “optimal bir aktivasyon seviyesini sürdürmek için organizmanın çeşitlilik ve hareket geçirilmeye ihtiyaç duyması” olarak tanımlamaktadır. Uyarılım değerleri, bireyin yaşamında heyecan, farklılık ve yaratıcılık aramasıyla ilgilidir (Schwartz, 1992: 7).

- *Öz Yönlendirme*: Bireyin kararlarını, düşüncelerini ve davranışlarını kendi fikir süzgecinden geçirerek bağımsız biçimde seçmesidir.

- *Güvenlik*: Bireyin kendini toplumda, sosyal gruplarda, yaşadığı yerde, evinde veya işinde kısacası bulunduğu her yer ve her anında güvende hissetme isteğidir. Güvenlik değerleri aynı zamanda, toplum içinde dengeli ve sosyal ilişkilerde uyumlu olmayı da beraberinde getirmektedir.

- **Uyumluluk:** Schwartz, uyumluluk veya uygunluk değerlerini, “bireyin diğer insanları üzme veya onlara zarar verme, sosyal beklentileri veya normları ihmal etmesi ile sonuçlanabilecek eylem, eğilim ve dürtülerinin sınırlandırılması” olarak tanımlamaktadır (Schwartz, 1992: 9). Başka bir ifadeyle, diğer insanlara zarar verebilecek, kısıtlanmalarına sebep olabilecek davranış, eylem veya normlara uygunsuzluğun önlenmesi ile ilgili bir değerdir.

- **Geleneksellik:** Bireyin gelenek ve göreneklerine saygısı, bağlılığı, kültürünün veya inançlarından kaynaklı dayatmaların istekli kabulü olarak açıklanabilmektedir. Özetle bireyin gelenek ve göreneklere, kültürüne bağlı ve saygılı olmasıdır.

- **Evrensellik:** Evrensellik değeri motivasyonunu, tüm insanların, evrenin ve doğanın refahı, iyiliği, devamlılığı için çabalamaktan almakta ve bireyin doğaya ve insanlara karşı anlayışlı olma ve iyiliklerini düşünmesi ile ilgilenmektedir.

- **Yardımseverlik/Cömertlik:** Yardımseverlik değeri, evrensellik değerinden farklı olarak tüm insanların değil, bireyin yakın ilişkide olduğu, sık sık bir araya geldiği insanlar veya yakın çevresi ile ilgili sürekli olan iyi duygularını, yardımcı olma isteğini ifade etmektedir (Schwartz, 1992: 11).

2.1.4.3. Bireysel Boyutta Değer Sınıflandırmaları

Değerlerle ilgili sınıflandırmaların son boyutu olan bireysel yaşam değerleri boyutu, evrensel ve kültürel değer boyutlarından farklı olarak değerlerin toplum veya sosyal çevre odağında değil bireye özgü bir bakış açısı ve doğrudan birey baz alınarak incelenmesini ifade etmektedir. Değerlerin, sadece toplumsal açıdan değil aynı zamanda bireyin kendi yaşam alanı içerisinde de önemli bir yere sahip olmaları, bireysel boyutta da incelenmesi zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

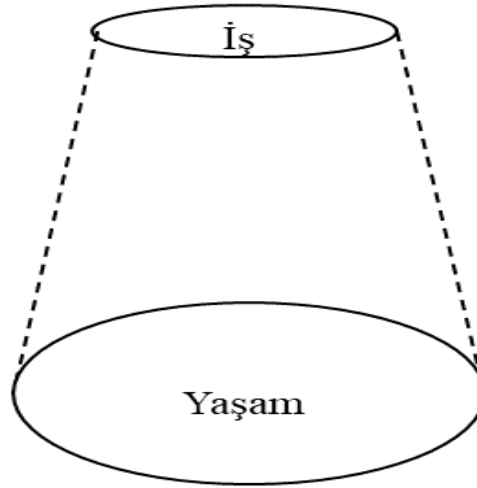
Literatürde, bireysel değerler ile ilgili araştırmalar çoğunlukla iki ayrı grup altında incelenmektedir. Bunlardan birincisi, “*genel değerler veya genel yaşam değerleri*”, ikincisi ise “*çalışma/iş değerleri*” olarak ifade edilmektedir. Genel yaşam değerleri ve iş değerleri arasındaki ilişkiye yönelik görüş birliği sağlanamamasına karşın genel kabul görmüş iki yaklaşım ön plana çıkmaktadır. İlk yaklaşım, iş yaşantısının bireyin genel yaşam alanının içerisinde yer aldığı ve genel yaşam alanının belirli bir bölümünü temsil ettiğine dair görüşleri içermektedir. Bu yaklaşım ile birlikte iş değerlerinin genel yaşam değerlerinden tamamen ayrı veya bağımsız düşünülmemeyeceği dahası genel yaşam değerlerinin özel/spesifik bir alanı olarak ele alınması gerektiği belirtilmektedir. İkinci yaklaşım ise, iş

değerlerinin genel yaşam değerlerinin bir uzantısı olduğu ve ancak genel yaşam değerleri sayesinde ortaya çıkabileceklerine dair görüşleri içermektedir (Özmete, 2007: 19).

Çalışma, çoğu kişinin yaşamında aile, okul, din, toplum, sosyal çevre, boş zaman veya sosyal aktiviteler gibi çeşitli faaliyet alanlarından daha fazla vakit almakta ve yer kaplamaktadır. Bununla birlikte çalışma, bireyler için sadece ekonomik gelir kaynaklarının başında gelmemekte, aynı zamanda kişinin sosyal katılımı, toplum içinde yer kazanması, çoğu zaman kişisel gelişimini tamamlaması ve sağlıklı bir yaşam sürmesi için de gerekli temelleri oluşturmaktadır (Yılmaz, 2019a: 36).

Elizur ve Sagie de yaşam değerleri ve iş değerlerinin farklarını ve insan hayatında kapladıkları yerlerini göz önünde bulundurarak bireysel değerlerin sınıflandırılmasında ayrıma gidilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Şekil 6'ya göre yaşam değerleri ile iş değerleri birbiriyle iç içe geçmiş biçimde ve yakından ilişkilidir. Fakat insan hayatında farklı yerleri temsil etmekte olmalarından dolayı ayrı değer alanlarını meydana getirmektedirler. Buna göre Elizur ve Sagie, bireysel değerlerin hem daha geniş olan (genel) yaşam alanı hem de daha dar (özel) bir alanı ifade eden iş alanı kapsamında incelenmesi gerektiğini belirtmektedirler (Elizur ve Sagie, 1999: 74).

Şekil 6: Yaşam Yapısının ve İş Değerlerinin Görünümü



Kaynak: Elizur ve Sagie, 1999: 83.

Bu bilgiler ışığında çalışmanın bu kısmında çalışma ve genel yaşam alanlarının karşılıklı ilişkisinden de yola çıkarak bireysel değerler boyutu; “genel yaşam değerleri” ve “iş değerleri” olarak iki grup altında açıklanacaktır.

2.1.4.3.1. Genel Yaşam Değerleri

Genel yaşam değerleri, bireyin aile, sosyal çevre, okul, özel yaşamı gibi çeşitli alanlardaki tutum ve davranışlarını yönlendiren, tercihlerini etkileyen, bireye söz konusu alanlardaki faaliyetleri için motivasyon kaynağı işlevi gören bireysel inançlar bütünüdür.

İnsan hayatında iş değerlerinden daha geniş bir yer kaplamakta olan genel yaşam değerleri, iş değerlerinin oluşumunda da önemli bir yere sahiptir. Genel yaşam değerleri ile iş değerlerinin ortak alanlarının yanında bazı ayrımları da bulunmaktadır. Bu farklarından biri de genel yaşam değerlerinin daha çok aile ve ev yapısı içinde ön plana çıkıyor olmalarıdır. Yaşam değerleri insan hayatının neredeyse her alanında var olup insan tutum ve davranışlarını yönlendirirken, iş değerleri iş ve iş ile ilgili faaliyetlerde kendilerini göstermektedir. İş değerleri ve kültürel çevre kişinin iş tatmini ve meslek seçimi sürecinde; genel yaşam değerleri ise kariyer planlama ve geliştirme süreçlerinde etkili olmaktadır (Brown, 2002: 48). Buna göre genel yaşam değerleri ve iş değerlerin ayrı gruplarda incelenmesi fakat birbirinden tamamen ayrı düşünölemeyeceğinin de göz önünde bulundurulması önem taşımaktadır.

Genel yaşam değerleri, insanların diğer insanlar hakkındaki görüşlerini, olaylara yaklaşımlarını, aile yaşantılarını, arkadaşlık ilişkilerini, eğitim hayatlarında nasıl bir yön çizeceklerini, dini yönelimlerini ve mental sağlıklarını doğrudan etkilemektedir. Değerlerle ilgili daha önce yapılan tanımlardan (Hofstede, 1980; Rokeach, 1973; Sagie ve Elizur, 1996; Schwartz, 1992; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1993) yola çıkarak, genel yaşam değerlerini “genetik faktörler veya kalıtımla değil, bireyin yaşadığı toplum, yer aldığı sosyal konum ve içinde doğup yetiştiği kültür aracılığıyla kazanılan; kişinin tutum ve davranışlarını yönlendiren birer standart” olarak tanımlamak mümkündür (Afacan Fındıklı, 2013: 20).

2.1.4.3.2. İş Değerleri

Bireysel değerlerin, işe yönelik kısmı iş değerleri olarak adlandırılmaktadır. İş değerlerinin temellerinin, F.Roethlisberger ve Elton Mayo tarafından 1924-1930 yılları arasında yürütölen Hawthorne Araştırmaları’na kadar uzandığı düşünülmektedir. Hawthorne Araştırmaları, ışıklandırma, ısıtma, dinlenme vb. gibi fiziksel ortam koşullarının çalışanların verimliliklerine nasıl bir etki ettiğini açıklamaya dair çalışmaları içermektedir. Araştırmacıların “ışıklandırma, ısıtma, mola zamanları ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesinin çalışan verimliliği üzerine doğrudan olumlu etki edeceği” hipotezi kısmen de olsa bu çalışmalar sonunda yanlışlanmıştır. Hawthorne Araştırmaları sonucunda çalışan

verimliliğinin sadece sözü edilen faktörlere bağlı olmadığı, çalışanlara karşı nezaket, motivasyon, tatmin ve işveren-işgören ilişkisinin boyutu ve şeklinin de verimlilik üzerinde büyük öneme sahip olduğu anlaşılmıştır (Koçel, 2018: 253). Buna göre iş değerlerinin bireysel boyutta değerler içinde yer alması doğru bir sınıflandırma olarak görülmektedir. Çalışanların verimliliğini sadece maddi veya fiziksel koşullarla ilgili unsurlara bağlı olmadığı, aynı zamanda sosyal veya iletişimle ilgili faktörlerin de verimliliğe önemli ölçüde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

İş kavramı, Türk Dik Kurumu (TDK) tarafından; “bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma” ve “geçim sağlamak için herhangi bir alanda yapılan çalışma, meslek” ifadeleriyle açıklanmaktadır (TDK, 2020). Buna göre iş veya çalışma, bireylerin temel geçim kaynağı olmanın yanında, kişinin ulaşmak istediği hedeflerine veya yaşamında gerçekleştirmek istediklerine yönelik çabalarını da içermektedir. İş değerleri ise, bireyin söz konusu hedef ve isteklerini belirlemesi ve onlara ulaşmasında yol gösterici olan kriterleridir.

İş değerleri, bireylerin işe yönelik tutum, tatmin, kurumlarına bağlılıklarını ve astları, üstleri veya çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimlerini etkilemektedir. İş değerleri her ne kadar genel yaşam değerlerinden farklı olarak bireyin iş alanı üzerinde etkili olsa da bireyin meslek seçimi gibi önemli bir konuyla anılmasından dolayı kişilerin genel yaşamları için de önemli bir yere sahiptir.

Brown (2002: 49)’a göre iş değerleri, bireylerin iş yaşamına katılmaları sonucu ortaya çıkan kişinin iş ile ilgili tatmin edilmesi gerektiğine inandığı değerlerdir. Önemlilik düzeyleri açısından farklılık göstermekle birlikte, ekonomik imkanlar, fedakârlık, başarı, sorumluluk gibi değerler iş değerlerinden bazılarıdır. Bunun yanında bireylerin iş yaşamı dışında, ev, aile ve sosyal yaşam alanları içerisinde de tatmin edilmeyi bekledikleri değerleri bulunmaktadır.

Schwartz da iş değerlerini “insanların çalışmaları sonucunda elde etme beklentisinde oldukları hedef veya ödüller” ve “bireylerin genel insani (yaşam) değerlerinin çalışma alanındaki işe yönelik ifadeleri” şeklinde tanımlamaktadır (Schwartz, 1999: 43). İş değerleri bir çalışanın, çalışmakta olduğu kuruma yönelik ücret, terfi, kariyer, eğitim, fiziksel çalışma koşulları ve ödül sistemleri gibi işe dair çeşitli konulardaki beklentilerini içine alan geniş bir kavramdır. Bireylerin iş ile ilgili beklentilerinin çalıştıkları kurum tarafından karşılanması sonucunda çalışanların iş performansı, verimlilikleri ve örgütsel bağlılıklarının da aynı yönde etkilendiğinin anlaşılması, günümüzde iş değerleri ile ilgili çalışmaların önem kazanmasını sağlamıştır. Bununla birlikte tarihsel dönem içerisinde ve günümüzde

bireylerin işe dair beklentileri büyük ölçüde değiştiği ve çeşitlendiği de bilinmektedir. Örneğin, Klasik Yönetim Yaklaşımları'nın hâkim olduğu 1900-1920 yılları arasında Frederick W. Taylor, Henri Fayol ve Max Weber gibi yaklaşımın öncüleri olarak kabul edilen birçok araştırmacı, çalışanların prim sistemi ile ödüllendirilmeleri sonucunda daha yüksek performans göstereceği görüşünü kabul etmişlerdir. Dönemin şartları ve bireysel nitelikler göz önünde bulundurulduğunda, ilgili dönemde çalışanların iş değerlerinin (beklentilerinin) büyük ölçüde ücrete dayalı olduğu söylenebilmektedir. Buna karşın, sonraki dönemin yönetim yaklaşımı olan “Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi” ise Hawthorne Araştırmaları'na benzer bir sonuçla çalışanların insan ilişkilerini esas alan iş değerlerine (beklentilerine) sahip oldukları ve bu beklentilerin karşılanması sonucunda performans ve verimlilik açısından farklılıkların ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır (Eriş, 2013: 241-251). Buradan hareketle, iş değerlerinin dönemlere (kuşak/nesil), bireylere, çevresel unsurlara ve birçok demografik faktöre göre değişkenlik gösterebileceği ve işe dair çok çeşitli konuları içerdiği söylenebilmektedir.

Kubat ve Kuruüzüm ise iş değerlerini açıklarken; “değerlerin alt kümelerinden biri, çalışanların işlerinden beklediği özellikler, imkanlar, tatmin ve ödüller”, “çalışanların iş ile ilgili arzuladıkları davranış tarzı”, “bireyin işyerinden sağlamak istediği veya iş ile ilgili ulaşmak istediği sonuca vermiş olduğu önem” ifadelerini kullanmışlardır (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 488-489).

Genel değerler ev veya aile gibi genel yaşam alanları ile ilgili iken; iş değerleri, genel değerlerin özel bir alanı olarak; iş alanı ve iş ile ilgili faaliyetlere odaklanmaktadır (Roe ve Ester, 1999: 4).

Literatürde iş değerleri konusunda çok sayıda tanım ve çalışma yapılmış olup günümüzde de bu çalışmalar, işin hem bireyin kendi yaşamı hem de bireyin toplumdaki yeri açısından önemli olmasından dolayı süreklilik göstermektedir. İş değerleri ile ilgili yapılan tanımların ortak noktası; iş değerlerinin, bireyin işte neyi önemli gördüğünü, işiyle ilgili ulaşmak istediği hedeflerini ve bu hedeflere hangi iş faaliyetlerini yerine getirerek ulaşabileceğini açıklayan iş odaklı inançlar olduğudur (Uçanok, 2008: 9).

Bununla birlikte değerlerle ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde değerlerin bütün boyutları (evrensel, kültürel, bireysel) için ortak olan unsurun “hedefler veya beklentiler” olduğu; bireylerin yaşamlarının çeşitli alanlarında (aile, ev, sosyal, iş) söz konusu hedef veya beklentileri belirleme ve onlara ulaşmaya yönelik çabalarında değerlerin rolünün büyük olduğu görülmektedir.

2.1.4.3.2.1. İş Değerlerine Yönelik Çalışmalar ve Sınıflandırmalar

Literatürde değerler konusunu, iş değerleri özel alanı dahilinde inceleyen çok sayıda araştırmacı yer almaktadır. İş değerlerine yönelik çalışmalardan bazıları bu başlık altında incelenecektir.

2.1.4.3.2.1.1. George W. England'ın İş Değerleri (1967)

England 1967 tarihli çalışmasında 1072 Amerikalı yöneticinin kişisel değer sistemlerini inceleyerek, kişisel değerlerin yöneticilerin algı ve davranışları üzerindeki etkisini açıklamayı amaçlamıştır. Bunun için ilk başta literatürdeki organizasyon, bireysel ve grup davranışlarıyla ilgilenen çalışmalardan faydalanarak belirlediği toplamda 200 kavramdan oluşan bir başlangıç havuzu uzman jüri yardımıyla 96 kavrama indirilmiştir. Daha sonra pilot yönetici örneklemini üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda çalışmaya temel olan 66 kavrama ulaşılmıştır. England (1967) “Personel Values Questionnaire” orijinal adlı ve Kişisel Değerler Anketi (PVQ) olarak Türkçe’ye çevrilen ölçeği; bir yöneticinin 66 kavrama yüklediği anlamlardan yola çıkarak, yöneticinin kişisel değerler sistemini açıklanması ve buna bağlı meydana gelen davranışların anlaşılması temeline dayanmaktadır (England, 1967: 53).

England, bir yöneticinin sahip olduğu kişisel değerlerinin kurum stratejilerinin uygulanması ve kurum içi kararların alınması gibi konularda belirleyici olduğu düşüncesinden yola çıkarak kişisel değerler ile çalışma yaşamı arasında bir ilişki kurmuştur. Buradan yola çıkarak England’ın söz konusu iş değerleri sınıflandırması aşağıdaki gibidir:

- *Organizasyonun İşletme Hedeflerine Yönelik Değerler:* Yüksek verimlilik, sektör liderliği, Çalışan refahı, Organizasyonel İstikrar, Kar maksimizasyonu vb...
- *Bireysel Kişisel Hedeflerine Yönelik Değerler:* Boş zaman, başarı, özerklik, maddi imkanlar, iş doyumu vb...
- *İnsan Topluluklarına/Gruplara Yönelik Değerler:* Çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, devlet, hissedarlar, mavi yakalılar, beyaz yakalılar vb...
- *İnsanlarla Bütünleşmiş Değerler:* Güven, saldırganlık, bağlılık, hoşgörü, önyargı, merhamet, iş birliği vb...
- *Genel Konularla İlgili Fikirlerle Yönelik Değerler:* Otorite, rekabet, uzlaşma, çatışma, muhafazakarlık, din vb... (England, 1967: 56-57).

2.1.4.3.2.1.2. Donald E. Super'in İş Değerleri (1969-1970)

Super'e (1973) göre iş değerleri, bireyin iş ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamak üzere ulaşmaya çalıştığı hedeflerini ifade etmekte (aktaran Dose, 1997: 222) ve söz konusu hedeflere ulaşmak için bireyin bir davranışa yönelmesini sağlamaktadır. Super (1970), bireylerin çalışmaya yönelmesindeki itici güç ve motivasyon kaynağı olan hedeflerin belirlenmesi amacıyla değer kavramını iş yaşamı dahilinde incelemeye başlamıştır. Böylece Super (1970) tarafından 1950'lerde geliştirilmeye başlanan "İş Değerleri Envanteri" iş değerlerine yönelik sürdürülen çalışmalarda en çok kullanılan ölçme araçları arasında yerini almıştır (aktaran Lyons, 2003:61).

Super iş değerlerini belirlemeye ve ölçmeye yönelik çalışmasında toplamda 15 iş değerini "içsel değerler" ve "dışsal değerler" olarak iki ayrı gruba ayırmıştır (Super, 1962: 231). Buna göre Super'in (1970) işin doğasıyla alakalı olarak ele aldığı değerler, "içsel değerler" iken; iş sayesinde elde edilen ödül veya kazanımlarla ilgi kurduğu değerler, "dışsal değerler" olarak adlandırılmaktadır (aktaran Eşitti, 2016: 25).

Super'in (1970) "İş Değerleri Envanteri (WVI)" ile ortaya koymuş olduğu iş değerleri kavramları ve boyutları kısaca aşağıdaki gibidir:

- *İçsel Değerler*: Bireyin işe yönelik bakış açısını ve algısını ifade eden değerlerdir. Toplamda 8 adet olan içsel değerler; fedakârlık, estetik, yaratıcılık, zihinsel teşvik, bağımsızlık, başarı, çeşitlilik ve otorite olarak sıralanmaktadır.

- *Dışsal Değerler*: Bireyin işin sosyal yönünü ele alışıyla ilgili olup işten kazanımları ifade etmektedir. Bunlar toplamda 7 tane olup; maddi kazanım, güvenlik, çevre, üst yönetimle ilişkiler, çalışma arkadaşları, prestij ve yaşam tarzı olarak sıralanmaktadır (aktaran Kubat, 2007: 68; Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 494).

Tablo 4: Super'in İş Değerleri Sınıflandırması

İş Değerleri	İfadeler
<i>Fedakârlık</i>	Başkalarına karşı yardımsever olmak
<i>Estetik</i>	Sanatsal yeteneğe sahip olmak
<i>Yaratıcılık</i>	Yeni fikirler ve öneriler sunmak
<i>Zihinsel Teşvik</i>	Zihinsel gelişime önem vermek
<i>Bağımsızlık</i>	Kendi alanlarında özgür olmak
<i>Başarı</i>	İyi bir iş başardığını hissetmek
<i>Çeşitlilik</i>	Her zaman farklılıktan yana olmak
<i>Otorite</i>	Başkaları üzerinde yetkiye sahip olmak
<i>Maddi Kazanım</i>	Yaşam maliyetini karşılayan ücret elde etmek

<i>Güvenlik</i>	Her zaman rahatlıkla bir iş bulabilecek olmak
<i>Çevre</i>	Çalışılan ortamın aydınlatma ve ısıtmasının yeterli olması
<i>Üst Yönetim ile İlişkiler</i>	Adil bir yöneticiye sahip olmak
<i>Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler</i>	Çalışma arkadaşları ile iyi anlaşmak
<i>Prestij</i>	Diğer insanların işinizin önemli olduğunu düşünmeleri
<i>Yaşam Tarzı</i>	Hayal ettiğiniz gibi bir hayata sahip olmak

Kaynak: Super, 1970'ten aktaran Lyons, 2003: 362-363.

Daha sonraki yıllarda Zytowski tarafından 2006 yılında yapılan bir çalışma sonucunda Super'in çalışmasında belirlemiş olduğu 15 iş değeri kavramı içinden, üç tanesi -fedakârlık (özgecilik), estetik ve otorite (yönetim)- çıkartılarak sınıflandırma revize edilmiştir. Super'in "Work Values Inventory (SWVI)" adlı iş değerleri ölçeğinin 2006 yılındaki güncellenmiş hali "Super's Work Values Inventory Revised" ya da kısa adıyla "SWVI-R" olarak adlandırılmaktadır. Zytowski (2006) tarafından güncellenen çalışma ile toplamda 12 temel iş değeri altışarlı biçimde "içsel ve dışsal değerler" grupları altında sınıflandırılmaktadır (Robinson ve Betz, 2008:457).

2.1.4.3.2.1.3. Gay, Weiss, Hendel, Dawis ve Lofquist'in İş Değerleri (1971)

Gay, Weiss, Hendel, Dawis ve Lofquist (1971) çalışmalarında değerleri, ihtiyaçların anlaşılmasına yardımcı unsurlar olarak görmekte ve ihtiyaçların bilişsel bir yansıması olarak tanımlamaktadırlar Gay vd. tarafından 1971 yılında geliştirilen Minnesota Önem Ölçeği daha önce iş memnuniyetine katkıda bulunduğu belirlenen 20 iş pekiştiriciden oluşan değerlerin birey açısından göreceli önemine odaklanmaktadır (aktaran Lofquist ve Dawis, 1978: 13).

İş değerleri ve mesleki ihtiyaçlar üzerinden iş tatminini ölçmeye yarayan Minnesota Önem Ölçeğinde, 20 "mesleki ihtiyaç" 6 değer boyutu altında gruplandırılmıştır. Söz konusu değer boyutları aşağıdaki gibidir:

- *Güvenlik boyutu:* Öngörülebilir bir çalışma ortamı güvenliğine dair ihtiyaçları açıklamaktadır. Örneğin, bu boyut altında işletme politikalarının adil yürütülmesi ve yöneticilerin çalışanlarının gelişimine katkı sağlamalarına dair mesleki ihtiyaçlar yer almaktadır.

- *Rahatlık Boyutu:* Bireyin geleceğe yönelik iş güvencesi veya işin sağladığı maddi olanaklar gibi konularda kendini rahat hissetme ihtiyacını açıklamaktadır.

- *Statü Boyutu:* Bireyin kişisel gelişimi ve kariyerini ilerletmesine uygun bir kurum ve çalışma ortamına duyulan ihtiyaç ile ilgili bir boyuttur.

- *Fedakârlık Boyutu*: Çalışma ortamının ve çalışılan kurumun iyi arkadaşlıklar kazandırmasına veya sosyalleşmeye teşvik edici olmasına yönelik ihtiyaçları içermektedir.

- *Başarı Boyutu*: Bireyin yeteneklerini kullanarak başarıya ulaşabileceği bir işe sahip olmasına yönelik ihtiyaçları ifade etmektedir.

- *Bağımsızlık Boyutu*: Çalışanların işe yönelik kararlarını ve eylemlerini kendi iradeleriyle yürütebilmeleri, sorumluluklarının yetkilerinin uyumlu olmasıyla ilgili ihtiyaçları içermektedir (Lofquist ve Dawis, 1978: 14-17).

2.1.4.3.2.1.4. Philip J. Manhardt’ın İş Değerleri (1972)

Manhardt (1972) “Job Orientation of Male and Female College Graduates in Business” orijinal adlı çalışmasında aynı meslek gruplarında çalışmakta olan bireylerin cinsiyet farklılıkları açısından iş yönelimlerinin farklılık gösterip göstermediğine odaklanmaktadır. Manhardt, bireylerin iş yönelimlerini “iş karakteristikleri” olarak adlandırmakta olup, iş karakteristiklerinin cinsiyetler arasında farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere aynı meslek alanında kariyerini sürdüren, aynı düzeyde benzer işler yapan kadın ve erkeklerden oluşan bir örneklem üzerinde çalışmasını gerçekleştirmiştir (Manhardt, 1972: 361).

Manhardt aynı çalışmasında ilk başta 25 ifadeden oluşan daha sonrasında 21 ifadeye düşürdüğü iş değerleri ifadelerini üç faktör/boyut altında gruplandırarak “Manhardt’s Work Values Inventory-MWVI” orijinal adlı iş değerleri ölçeğini geliştirmiştir.

Manhardt Çalışma Değerleri Envanteri’ne göre (Manhardt, 1972:362-365):

- **Faktör I** (Yetenek ve Büyüme) – İş hayatında başarılı bir kariyere sahip olmayı öne çıkarmakta ve ilerleme ve sorumluluk sahibi olma gibi uzun vadeli kariyer hedefleri ile ilgili değerleri içermektedir.

- **Faktör II** (Rahatlık ve Güvenlik) – Rahat bir çalışma ortamı ve organizasyondaki kişiler arasında iyi ilişkiler ve iletişim kurulmasına yönelik değerleri içermektedir.

- **Faktör III** (Statü ve Bağımsızlık) – Özerklik ve kendini gerçekleştirme ile ilgili işin niteliklerini esas alan değerleri içermektedir.

2.1.4.3.2.1.5. Milton Rokeach’ın İş Değerleri (1973)

Rokeach (1973) “The Nature of Human Values” orijinal adlı “İnsani Değerlerin Doğası” olarak bilinen çalışmasında toplamda 36 tane olan bireysel değeri 18 tane “amaçsal değer” ve 18 tane “araçsal değer” olarak iki gruba ayırmaktadır. Buna göre amaçsal değerler; bireyin yaşamı boyunca ulaşmak istediği nihai hedefleri iken; araçsal değerler,

bireyin nihai hedeflerine -amaçsal değerlerine- ulaşmak üzere kullanılan veya başvurulmuş davranışları ifade etmektedir (aktaran Şenses, 2019: 32).

Rokeach'a göre amaçsal değerlere sahip bireyler, bilgelik, bağımsızlık, öz saygı, başarı hissi, aile güvenliği, iç uyum ve güzel bir dünyaya ulaşmayı hedefler iken; araçsal değerlere sahip bireyler, dürüst, sorumluluk sahibi, kendi kendine yeten, açık fikirli, mantıklı ve hırslı davranışlarda bulunarak öne çıkmaktadırlar (Rokeach, 1973'ten aktaran Çoban, 2011: 20; Afacan Fındıklı, 2012: 46).

2.1.4.3.2.1.6. Arne L. Kalleberg'in İş Değerleri (1977)

Kalleberg (1977: 129)'e göre iş değerleri, genel değerler kavramından daha dar ve özel bir alanı ifade etmekte olup, bireylerin iş faaliyetlerinde neleri arzuladıklarını açıklamakta ve bireyin yaptığı işten beklentilerini yansıtmakla kalmayıp bu beklentilere ulaşmak için gerçekleştireceği eylemleri düzenlemektedir.

Kalleberg çalışmasında her bireyin işe farklı anlamlar yüklediğini ve bu anlamların ancak bireyin “iş değerleri” hakkında bilgi sahibi olunmasıyla açıklanabileceği görüşünü savunmaktadır. Bu görüşten yola çıkarak Kalleberg, toplamda 34 iş değerini aşağıdaki gibi 6 boyut altında sınıflandırmıştır:

- *İşsel İş Değerleri Boyutu*: İşin doğasıyla ilgili özelliklere atıfta bulunarak, bireyin yeteneklerini kullanmasına ve geliştirmesine imkân vermesi, çalışanın işi tarafından çalışmaya teşvik edilmesi ve işinden öğrendiklerini kullanabilmesi ile ilgili boyuttur.

- *Uygunluk Boyutu*: Çalışma şartları ile bireyin bu şartlardan beklentilerinin uyumlu olmasını ifade etmektedir. Örneğin, işe gidip gelme rahatlığı, çalışma saatlerinin, fiziksel çevrenin, dinlenme zamanının vb. bireyin beklentileriyle uyumluluğunu esas almaktadır.

- *Maddi Boyut*: İşin sağladığı maddi olanakların bireyin maddi beklentileriyle uyumlu olmasını ifade etmektedir. Örneğin, ücret, yan haklar, iş güvenliği veya geleceğe dönük birikim yapma olanağı gibi konular bu boyutta değerlendirilmektedir.

- *Çalışma Arkadaşları ile İyi İlişkiler Boyutu*: İş arkadaşları ile bireyin iyi bir iletişim kurabilmesi anlamına gelmektedir. İşin arkadaş edinme olanağı sağlayıp sağlamadığı, iş ortamının bireyin sosyalleşmesine izin verip vermediği gibi konularla ilgilidir.

- *İşin Kariyer Sağlama Boyutu*: Bireyin işinde ilerleme gösterip gösteremeyeceğini ifade etmektedir. İşin kariyer açısından hangi olanakları sağladığı, terfi şansının olup olmadığı, terfi sisteminin adil işleyip işlemediği, eşitlik ve adalet unsurlarının varlığı ile ilgilidir.

- *Kaynak Yeterliliği Boyutu:* Çalışanlara işlerini kendi potansiyellerini en iyi şekilde sergileyebilecekleri şekilde yapmalarına kolaylık sağlayacak kaynakların sağlanıp sağlanmamasıdır. Bu kaynaklar bireyin yetkinlikleri ve becerilerinden ziyade, maddi veya manevi unsurlar, araç-gereç, ödül gibi çeşitli biçimlerde olabilmektedir (Kalleberg, 1977: 127-128).

2.1.4.3.2.1.7. Dov Elizur’un İş Değerleri (1984)

İş değerleri ile ilgili literatürde sıklıkla kullanılan sınıflandırmalardan biri de Elizur’un 1984 yılında yayınlanan çalışmasında yer almaktadır. Elizur (1984) çalışmasında iş değerlerinin daha sistematik ve düzenli incelenmesi, kolay anlaşılır olması amacıyla iş değerleri ile ilgili yapılan “içsel ve dışsal” iş değerleri ayrımını sorgulama ve geliştirmeyi amaçlamıştır. Buna göre iş değerlerini içsel ve dışsal olarak iki grupta incelediği çalışmasında iş değerlerinin alanlarını da ortaya koymuştur (aktaran Özmete, 2007: 23-24). Elizur iş değerleri ile ilk olarak iş çıktıları ikinci olarak ise iş performansı arasındaki ilişkiden yola çıkarak yeni bir sınıflandırmaya gitmiştir. Elizur’un iş değerleri sınıflandırması 21 iş değerinin iş çıktıları yaklaşımına göre “araçsal”, “bilişsel” ve “duygusal” olmak üzere üç değer boyutunda; iş performansı yaklaşımına göre ise “kaynaklar” ve “ödülleri” olmak üzere iki değer boyutunda incelenmesi esasına dayanmaktadır (Elizur, 1984: 380-381).

Elizur’un iş çıktıları yaklaşımı dahilinde yapmış olduğu sınıflandırmanın üç boyutu aşağıdaki gibidir:

- *Araçsal/Maddesel Değerler:* Bu değerler genelde maddi ve gözlenebilen unsurları içermektedir. Örneğin, ücret, maaş, terfi, çalışma saatlerinin uygunluğu, iş güvencesi ve yan haklar gibi maddi kazanımları içermektedir.

- *Bilişsel Değerler:* Bireyin bilişsel yönüne vurgu yapan değerler bu grupta yer almaktadır. Örneğin, bireyin kendini sorumluluk sahibi, başarılı, ilgi çekici, bağımsız olarak görmesi ve işi anlamlı bulma düzeyi ile ilgili değeri içermektedir.

- *Duygusal Değerler:* Araçsal değerlerden farklı olarak maddi olmayan unsurlar duygusal değerler boyutunda yer almaktadır. İş arkadaşlarıyla, yöneticilerle veya astlarla olan iyi ilişkiler, iş ortamının sosyalleşme alanı olarak algılanması, iş yerinde adil bir yönetim anlayışının hâkim olduğuna dair inançlar bireyin duygusal değerlerini ortaya koymaktadır.

Elizur (1984: 381)’un iş performansı yaklaşımı ile yapmış olduğu sınıflandırmaya göre:

- *Kaynaklar*: Yöneticiler çalışanlardan beklediği yüksek performans ve verimlilik için bazı motive edici unsurları kullanmaktadırlar. Bu unsurların iş yerine getirilmeden ve sonuçlanmadan önce kullanılması ile çalışanların işe teşvik edilmesi “kaynaklar” yaklaşımını ifade etmektedir. Kaynaklar genellikle, çalışma koşullarının, ulaşım, yemek gibi yan hizmetlerin iyileştirilmesi gibi faaliyetlerle sağlanmaktadır.

- *Ödüller*: Kaynaklardan farklı olarak ödüller ise yüksek performansla sonuçlanan bir işin terfi, ücret artışı, statü, tebrik, geribildirim gibi araçların kullanılmasına dayalıdır.

2.1.4.3.2.1.8. Shalom H. Schwartz’ın İş Değerleri (1992)

Schwartz (1999)’a göre iş değerleri bireylerin işe nasıl bir anlam yüklediklerini yansıtmakta ve insanların yaptıkları iş sonucunda ulaşmak istedikleri hedef veya ödülleri ifade etmektedir. Schwartz’ın çalışmasında bahsettiği dört iş değeri, Elizur (1984)’un iş değeri boyutları -içsel, bilişsel, sosyal- ile benzerlik göstermekte olup bunlar; “içsel”, “dışsal”, “sosyal” ve “güç” değerleri olarak sıralanmaktadır.

Schwartz (1999: 43) tarafından yapılan iş değerleri sınıflandırması:

- *İçsel Değerler*: Bireyin iç dünyası veya kendisi ile ilgili değerleri içermektedir. Kişisel gelişim, bağımsızlık, ilgi ve yaratıcılık değerleri bu boyutta yer almaktadır.

- *Dışsal Değerler*: Bireyin içinde bulunduğu çevre ve diğer dış unsurlara odaklanan değerlerdir. Ücret, maddi olanaklar, çalışma koşulları vb. bu boyutta yer almaktadır.

- *Sosyal Değerler*: Bireyin diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmaya yönelik değerleridir. İnsanlarla iletişim ve temas halinde olmak, topluma faydalı işler yürütmek bu boyutun unsurlarıdır.

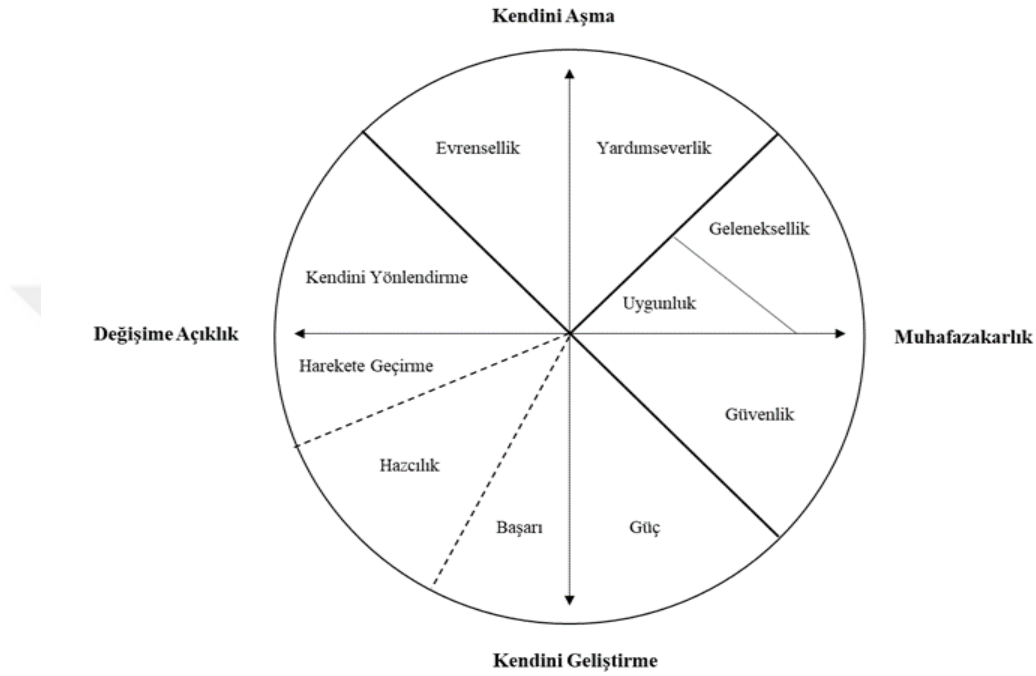
- *Güç Değerleri*: Bireyin belirli alanlarda üstünlüğünü öne çıkarak değerlerdir. Kıdem, prestij, statü, makam, otorite, etkileme, uzmanlık, hiyerarşide yukarılarda olma gibi değerler güç değerleri boyutunda yer almaktadır.

Schwartz (1992; 1999)’ın çalışmalarında da söz ettiği on temel değer -güç, başarı, hazcılık, uyarılım, kendi kendini yönetme, evrenselcilik, yardım severlik, geleneksellik, uygunluk ve güvenlik- ve bu değerlerin ağırlıklı olarak işaret ettiği birbirinin zıttı olan iki temel değer boyutu -değişime açıklık, muhafazakarlık, kendini geliştirme, kendini aşma- birçok çalışmada (Kaleli, 2019: 69; Kubat, 2007: 9; Ros, Schwartz ve Surkiss, 1999: 52) iş değerleri olarak kullanılmaktadır (Afacan Fındıklı, 2012:58).

Ros, Schwartz ve Surkiss’in değer sınıflandırması kısaca; on temel değer ve bu değerlerin ağırlıklı olarak yer aldığı, bireylerin değer sistemlerini yönlendiren karşıt iki değer boyutu ile açıklanmaktadır. Bu değerler Ros, Schwartz ve Surkiss (1999) tarafından

temelde genel yaşam değerleri olarak ele alınmış olsa da işin insan yaşamında geniş bir yer kaplıyor olması ve iş ile ilgili konularda bireyin yaşam değerlerinin de etkisinin olması söz konusu değerlerin iş yaşamı ile ilgili çalışmalarda da sıklıkla kullanılmasını sağlamıştır (Özcan, 2012: 27).

Şekil 7: Schwartz'ın Değerler Teorisi ve Değerler Arasındaki İlişkinin Modeli



Kaynak: Schwartz, 1992: 45.

Değerler Schwartz tarafından bir çemberin içine yerleştirilerek birbiri ile hem uyum hem de çatışma halinde oldukları esasına dayandırılarak açıklanmaktadır. Şekle 7'ye göre, her değer karşısına denk gelen değer ile çatışma halinde iken, yakınlarında veya yanında bulunan değerler ile yüksek uyum göstermektedir. Örneğin, başarı değeri doğrultusunda hareket eden kişiler yardımseverlik değerinden uzaklaşmaktadır. Çünkü bireysel başarı odaklı davranışlar yardımseverlik değerinin başkalarına faydalı olmak, diğer insanların çıkarlarını göz önünde bulundurmamak gibi esaslardan uzaklaşılmasına sebep olabilmektedir. Bununla birlikte başarı ile güç değerlerinin ise birbirleri ile uyum içinde hatta birbirlerinin destekleyicileri oldukları söylenebilmektedir. Başarı değerlerinin peşinde koşan birey aynı zamanda başarısı ile güç elde edebilecek olup, güç değerleri peşinde koşan bir birey ise kazanımlarını başarı olarak değerlendirebilecektir. Aynı şekilde geleneksel değerler geçmişten veya mevcuttan ayrılmamayı gerekli kılarken harekete geçirme/uyarılma değerleri dinamikliği ve değişimi tetiklemekte olduğu için bu iki değer de birbiriyle çatışma içerisindedir. Çemberde dikkat çeken başka bir nokta ise uyum ve gelenek değerlerinin aynı

düzeyde yer almalarıdır. Uyum ve geleneksellik değerlerinin aynı dilimde bulunmaları aynı “motivasyonel hedef” doğrultusunda olduklarını göstermektedir. Örneğin her iki değerinde ortak noktasının “bağlılık” olduğu söylenebilmektedir. Mevcut durumdan kopmamayı gelenek-görenek ve alışkanlıklara bağlı kalmayı temsil eden geleneksellik ile; bütün içinde farklılaşmadan ve bütünden kopmadan varlığını sürdürmeyi, mevcut düzeni bozmamayı, sosyal gruplara veya topluma uyumu esas olan uyum değerinin benzerlikleri gözlenmektedir (Ros, Schwartz ve Surkiss, 1999: 51-52).

Şekil 7’de görüldüğü üzere tüm değerler iki zıt kutuplu değer boyutları altında sıralanmaktadır. Bu zıt kutuplar “Değişime açıklık x Muhafazakarlık” ve “Kendini geliştirme x Kendini aşma” değer boyutlarından oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar aşağıda Ros, Schwartz ve Surkiss (1999: 52-54) açıklanmaktadır:

- *Değişime Açıklık*: Bireyin mevcut durumlarla yetinmeyip yakın ve uzak çevresinde meydana gelen değişimleri takip etmesi ve onlara uyum sağlaması, alışlagelmiş durumların ötesine geçmesi, kendi bağımsız düşüncelerini ve eylemlerini açıkça ortaya koyması gibi değişimin her türüsünü destekleyen değerlerin yer aldığı boyuttur. Uyarılım/harekete geçme ve kendi kendine yetme/öz yönlendirme değerleri bu boyutun temel değerleri iken hazcılık değeri değişime açıklık ve kendini geliştirme boyutları için ortak bir değerdir.

- *Muhafazakarlık*: Mevcut şartları koruma, alışlagelmiş düzenden kopmama, gelenek-göreneklere bağlılık, değişim ve yenilikten, belirsizlikten kaçınma durumlarının hâkim olduğu değer boyutudur. Birey bu boyutta değişimi reddederek kendine güvenli alan oluşturmakta, başka bir deyişle konfor alanının dışına çıkmamaya özen göstermektedir. Güvenlik, geleneksellik ve uyum değerleri bu boyutta yer almaktadır (Morsümbül, 2014: 59-60).

- *Kendini Geliştirme*: Bireyin kendi gelişimini, refahını ve çıkarlarını gözetmesi anlamına gelmektedir. Bu boyutta önemli olan bireyin kendisi ve diğer insanlar üzerinde hakimiyet kurabilmesidir. Kendini geliştirme boyutunu en iyi yansıtan değerler ise; başarı, güç ve değişime açıklık boyutu ile ortak olan hazcılık değerleridir.

- *Kendini Aşma*: Bireyin kendi çıkarlarından ziyade diğer insanlara faydalı olmayı, bütünün yararını düşündüğü ve buna göre hareket ettiği durumu açıklamaktadır. Başkaları için çaba göstermeyi ve karşılıksız iyilikte bulunmayı temsil eden yardımseverlik, parçalara değil bütüne odaklanmayı öne çıkaran evrensellik değerleri bu boyutta yer almaktadır (Schwartz, 1992: 14-15).

2.1.4.3.2.2. İş Değerleri ile İlişkili Demografik Faktörler

Bireyler arasında algı ve karar verme süreçleri açısından farklılıklar olmasının temelinde demografik faktörler yer almaktadır. Bu demografik faktörler genellikle; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve sosyo-ekonomik durum olarak sıralanmaktadır. Her faktör bireylerin iş değerleri üzerinde etkili olmakta ve kişilerin değer yargılarının farklılaşmasını sağlamaktadır. Kadınlar ve erkekler, gençler ve yaşlılar veya evliler ve bekarlar birbirlerinden farklı algı ve tutumlara sahiptirler. Bireyler arasındaki algı ve tutum farklılığı yaşam değerleri üzerinde etkili olduğu gibi iş değerlerinde de çeşitlilik oluşmasına sebep olmaktadır. İş değerleri üzerinde etki gücü olan diğer unsurlar değişmez ve sabit kabul edildiğinde iş değerlerini yakından ilgilendiren unsurların; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum olarak sıralanması mümkündür (Bayar, 2016: 39). İlgili demografik özellikler ile iş değerleri arasındaki ilişki birçok araştırmacının (Elizur, 1994; Manhardt, 1972; Robinson ve Betz, 2008; Roe ve Ester, 1999; Rowe ve Snizek, 1995) çalışmalarına konu olmuştur. Bu başlık altında da literatürde sıkça üzerinde durulan demografi faktörleri ile iş değerleri arasındaki ilişki incelenecektir.

2.1.4.3.2.2.1. İş Değerleri ve Cinsiyet

Değerler insanların kendilerine özgü tutum ve davranışlarının oluşmasında, yaşam amaçlarının belirlenmesinde ve kararlarında temel görevi görmektedirler. Benzer şekilde iş değerleri ise bireylerin çalışma yaşamlarında kendini gösteren tutum ve davranışlarını, çalışma ortamındaki diğer insanlarla iletişimlerini ve işleriyle ilgili çeşitli eylem ve davranışlarını etkilemektedir.

Literatürde birçok araştırmacı tarafından cinsiyet farklılığının bireylerin iş değerlerinde de farklılaşmaya yol açıp açmadığı üzerine çalışmalar yürütülmüştür. Feather (1984) çalışmasında, bireylere cinsiyetleri üzerinden yüklenen rollerin kadın ve erkekler arasında özellikle araçsal değerler açısından önemli farklılıklar olduğunu ifade etmektedir. Örneğin, erkekler hırs ve bağımsızlık gibi değerler ile öne çıkarken; kadınlar samimiyet, yardımseverlik gibi değerleri benimsemektedirler. Bu durum cinsiyetler arasında iş değerleri açısından farklılıklar görülebileceğini ifade etmektedir. Burada göz önünde bulundurulması gereken başka bir konu ise kişilere cinsiyetleri üzerinden yüklenen rollerin toplumlar arasında farklılık gösterebilir olmasıdır. Söz konusu farklılık dolayısıyla bireylerin iş değerlerinde de farklılıkları meydana getirmekte olup, bu durum iş yaşamlarındaki tutum ve davranışları aracılığıyla gözlenebilmektedir.

Kashefi, “Structure and/or Culture: Explaining Racial Differences in Work Values” orijinal adlı; bireylerin ırksal/kültürel farklılıkların ve ailelerinin sosyoekonomik yapılarının iş değerlerine etkisini incelediği çalışmasında analizlerde “cinsiyet” unsuruna da yer vermektedir. Kashefi (2011: 654-655)’ye göre iş değerleri “içsel”, “dışsal”, “ilişkisel” ve “geliştirme/iyileştirme” olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır ve cinsiyetler açısından anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte bazı değer boyutlarında kadınlar bazılarında ise erkekler yüksek sıralarda yer almaktadır. Örneğin, ilişkisel değerlere kadınlar erkeklerden daha fazla önem verirken, dışsal değerlere verilen önem söz konusu olduğunda erkekler ön plana çıkmaktadır.

Elizur (1984) çalışmasında kadınların ve erkeklerin iş değerlerinin “araçsal”, “bilişsel” ve “duygusal” olarak ifade edilen üç boyutunda, cinsiyet faktöründen kaynaklı bir farklılık olup olmadığını incelemiştir (aktaran Elizur, 1994: 201-202). Elizur tarafından 1994 yılında yürütülen çalışma sonucunda kadın ve erkekler arasında iş değerleri açısından yapısal anlamda büyük bir farklılığa ulaşılmamakla birlikte, kadınların çoğunlukla duygusal değer boyutu bir yana; bazı araçsal ve bilişsel değerler açısından erkeklerden üst sıralarda yer almaktadırlar. Örneğin, erkeklerin bilişsel değerler boyutunda, bağımsızlık ve sorumluluk gibi iş değerleri; araçsal değerler boyutunda ise ücret ve maddi imkanların ön plana çıktığı iş değerleri kadınlardan daha yüksek sıralarda yer almaktadırlar. Bununla birlikte kişisel gelişim ve yeteneklerin kullanımına izin veren iş ortamı gibi iş değerleri bazı hem erkekler de hem de kadınlarda üst sıralarda yer almaktadır. Aynı şekilde kadınlar ise bilişsel boyutta işe yüklenen anlam; duygusal boyutta iş arkadaşlarıyla iyi iletişim kurabilme, saygı ve denetim serbestliğine; araçsal boyutta ise uygun çalışma saatleri, iş güvenliği ve işin maddi faydalarına erkeklerden daha fazla önem vermektedirler (Elizur, 1994: 209-210).

2.1.4.3.2.2.2. İş Değerleri ve Sosyoekonomik Faktörler

Sosyoekonomik kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından “aynı anda hem toplumsal alanı hem de ekonomik alanı veya aralarındaki ilişkileri ilgilendiren” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Buna göre bir öznenin sosyoekonomik yönlerinin incelenmesi; hâkim kültürün, ekonomik durumunun, sosyal sınıfının, toplum içindeki konumu gibi çeşitli konularda ele alınması anlamına gelmektedir.

Kashefi’nin bireylerin ırksal farklılıklarının ve ailelerinin sosyoekonomik durumlarının iş değerlerine etkisi üzerine yürütmüş olduğu çalışmasında, iş değerlerini literatürdeki birçok araştırmayla (Rokeach, 1973; Schwartz, 1999; Super, 1969) benzer

olarak “içsel”, “dışsal”, “ilişkisel” ve “geliştirme/iyileştirme” değer boyutları altında incelenmektedir (Kashefi, 2011: 638-639). Kashefi (2011: 657)’ye göre sosyoekonomik durumu düşük olan ailelerde yetişmiş çalışanlar iş güvenliği ve sosyal yardımlar gibi iş değerlerine daha fazla önem vererek bugünlerini ve geleceklerini garanti altına alma güdüsüyle hareket etmektedirler. Sosyoekonomik durumu yüksek olan ailelerde yetişen bireyler ise işin sağladığı prestij, tanınmışlık, rakiplere rahatlıkla meydan okuma ve güç kazanımı gibi değerleri önemlilik sıralamasında daha yukarılara taşımaktadırlar. Kashefi araştırmasının bulgularından yola çıkarak bu durumu “önceki nesillerin sosyoekonomik yapısal koşullarına yönelik tutum ve değerlerinin, kültürel özellikler olarak bir sonraki nesle aktarılması” olarak açıklamaktadır (Kashefi, 2011: 657).

Buradan hareketle, sosyoekonomik açıdan daha düşük düzeyli ailelerde yetişen bireylerin dışsal iş değerlerine; yüksek düzeyli ailelerde yetişen bireylerin ise içsel iş değerlerine önem verdikleri söylenebilmektedir. Aynı şekilde yüksek statü, saygınlık, makam veya unvan gibi niteliklere sahip bireyler dışsal ödülleri sağlamış olmalarından dolayı daha çok kendini geliştirme, diğer insanlar üzerinde otorite kazanma, başarılı ve bağımsız olma gibi içsel değerlere odaklanmakta ve önem vermektedirler.

2.1.4.3.2.2.3. İş Değerleri ve Eğitim

İş değerleri üzerinde etkisi olan diğer bir demografi unsur da eğitimidir. Bireylerin eğitim düzeyleri çeşitli durumlara bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Eğitim düzeylerini etkileyen bu unsurlar genellikle; aileden, bireyin kendisinden ve eğitim tecrübesi edindiği yerlerden (okul, kurs, kulüp vb.) kaynaklanan unsurlar olarak sıralanabilmektedir. Ülkelerin çoğunda eğitim sistemi kademeleri okul öncesi eğitim ile başlamakta olup ilköğretim, ortaöğretim (lise) ve yükseköğretim (lisans, yüksek lisans, doktora) ile devam etmektedir. Toplumlar açısından düşünüldüğünde eğitim seviyesindeki farklılıklar genel olarak ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin de farklılaşmasına sebep olmaktadır (Cengiz ve Öztürk, 2012: 69). Bu nedenle ülkeler okur-yazar oranlarını arttırmaya, çocukların belirli yasal düzenlemeler dahilinde zorunlu eğitim yıllarını tamamlamalarına destek ve teşviklerde bulunmaktadır. Birey odaklı düşünüldüğünde ise eğitim düzeylerinin farklı olması iş değerlerini de aynı şekilde etkilenip farklılaşmasına yol açmaktadır. Konuyla ilgili yapılan çalışmaların çoğu eğitim düzeyinin yükselmesinin bireylerin belirli iş değerlerine daha fazla önem vermeleriyle sonuçlanmıştır.

Kasnak (1998) çalışmasında demografik faktörler ile iş değerleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Kasnak’ın lise ve üniversite eğitim düzeyleri kapsamında yapmış olduğu

araştırmasına göre, eğitim düzeyi değişkeni ile iş değerleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kasnak (1998: 43-48)'a göre eğitim düzeyi arttıkça bireyler açısından araçsal değerler daha az önemli hale gelmektedir. Buna göre araştırmasında olduğu gibi lise mezunlarının araçsal değerlere verdiği önemin, üniversite mezunlarının araçsal değerlere verdiği önemden daha fazla olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte lise mezunlarının Elizur'un yapmış olduğu değer sınıflandırması dahilinde incelendiğinde öncelikle; araçsal ve duygusal değerlere son olarak da bilişsel değerlere daha fazla önem verdikleri araştırma sonuçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kasnak'ın 1998 yılında yapmış olduğu çalışmasındaki sonuçlara benzer olarak, Kubat da eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin içsel değerlere -işin anlamı, işin ilgi çekici olması, bağımsızlık ve başarı sağlaması vb.- daha fazla önem verdiklerini, aynı şekilde dışsal değerleri -maddi imkanlar, güvenlik vb.- ise daha az önemli gördüklerini belirtmektedir (Kubat, 2007: 26). Bunlara ek olarak eğitim düzeyi çalışanların işlerinden ve kurumlarından beklentilerini ve iş memnuniyetlerini de etkilemektedir. Örneğin, bir çalışanın çalışmakta olduğu kurumdan beklentilerinin veya başka bir deyişle değerlerinin - içsel ya da dışsal- karşılanmaması durumunda -ki bu en çokta yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlarda karşılaşılan bir durumdur- iş memnuniyetinde düşüş yaşanabilmektedir (Eşitti, 2016: 30).

2.1.4.3.2.2.4. İş Değerleri ve Medeni Durum

Literatürde medeni durum ile iş değerleri arasındaki ilişkiye değinen az sayıda çalışma olmakla birlikte yapılan araştırmalarda benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Bireylerin medeni durumları genel yaşamlarındaki önceliklerde olduğu gibi yaşamda geniş bir yer kaplayan iş alanında da önceliklerin değişmesine ve bekarlar ile evliler arasında çeşitli farklılıklara yol açmaktadır (İlhan, 2019: 87). Bu durumun insanların evli veya bekar olmalarına göre yaşam tarzlarında, sorumluluklarında veya ilgilenmeleri, dikkatlerini vermeleri gereken konularda genel olarak farklılıkların meydana gelmesi ile açıklanabilmektedir. Örneğin, evlilik hazırlığında olan bireylerin artan harcamaları dolayısıyla bütçelerinde açık oluşması işten beklentilerinin de benzer şekilde farklılaşmasına ve maddi olanakların daha fazla önem kazanarak “araçsal veya dışsal” iş değerlerine odaklanmalarına sebep olmaktadır.

Kubat (2007) çalışmasında “fedakârlık, yaratıcılık, zihinsel teşvik, başarı, bağımsızlık, prestij, yönetim, ekonomik faydalar, güvenlik, çevre, üstlerle ilişkiler, arkadaşlarla ilişkiler, çeşitlilik ve yaşam tarzı” iş değerleri ile demografik faktörlerin

ilişkinini incelemiştir. Kubat'ın çalışmasına göre iş değerlerinin “içsel değer boyutu” içerisinde yer alan “fedakârlık” ve “bağımsızlık” değerleri açısından bekarlar ve evliler arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta olup her iki iş değerini de evli bireylerin bekar bireylere kıyasla daha önemli gördükleri anlaşılmaktadır (Kubat, 2007: 83).

Ergül de (2009) çalışmasında iş değerlerini “ekonomik fayda, zihinsel teşvik, bağımsızlık ve üstlerle ilişkiler, yaşam tarzı ve arkadaşlarla ilişkiler, çevre, prestij, fedakârlık, güvenlik, çeşitlilik” değer boyutları ile çeşitli demografik faktörler açısından incelemiştir. Ergül'ün çalışmasında medeni durum faktörü ile iş değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ile; ekonomik fayda, yaratıcılık ve teşvik, yaşam tarzı ve arkadaşlarla ilişkiler, çeşitlilik gibi iş değerleri arasında anlamlı farklılıklar saptanmış olup bu farklılıkların bekarlarda evlilere kıyasla ilgili iş değerlerine daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Ergül, 2009: 54-57).

2.1.4.3.2.2.5. İş Değerleri ve Yaş

Yaş kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “insanların doğumundan beri geçen ve yıl birimi ile ölçülen zaman” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2020). Genel durumu sağlıklı olan hiçbir insanın gerek fiziksel gerekse mental anlamda doğumundan yaşamının sonuna kadar ki süreçte aynı kalmadığı göz önünde bulundurulduğunda insanların algı, tutum, davranış ve değerlerinde meydana gelen değişimin yaş değişkeni ile açıklanabileceği anlaşılmaktadır. İnsanların zaman içerisinde edindikleri tecrübeler, başlarından geçen olaylar veya kişisel gelişimlerine yaptıkları yatırımlar insanları, olay veya durumları farklı bakış açılarından değerlendirmelerini mümkün kılmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken esas unsur ise yaş faktörüdür. Yaş, yıllar içerisinde insanların duygu, düşünce, yaşam görüşü ve değerlerinde değişimleri meydana getirirken insanların yaşamında önemli bir yere sahip olan iş değerlerinde de farklılıklara yol açabilmektedir.

Literatürde demografik faktörler ile iş değerleri arasındaki ilişkiye değinen araştırmalar içerisinde yaş değişkeni ile iş değerleri arasındaki ilişki de sıklıkla incelenmektedir.

Cherrington, Condie ve England (1979)'ın “Age and Work Values” orijinal adlı çalışmalarında ABD’de üretim sektöründe çalışan bireylerin yaşları ve iş değerleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma ile yaşça daha büyük olan çalışanların “içsel” değerler içerisinde yer alan işin ahlaki boyutuna; yaşça genç olanların ise ücret, zam ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurma gibi “araçsal veya dışsal” değerlere önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Cherrington, Condie ve England, 1979: 619-621).

Yaş ile iş değerleri arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmayan çalışmalar da bulunmaktadır. Bayar'ın çalışmasında da yaş değişkeni ile iş değerleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamış, her yaş grubunda benzer iş değerlerinin benimsendiği sonucuna ulaşılmıştır (Bayar, 2016: 56-57).

Ergül'ün çalışmasında ise “yaratıcılık ve zihinsel teşvik, ekonomik fayda, bağımsızlık ve üstlerle iyi ilişkiler, yaşam tarzı ve arkadaşlarla iyi ilişkiler, çevre, prestij, fedakârlık, güvenlik, çevre” iş değerleri ile “25 ve altı, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46 ve üstü” yaş grupları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve ilgili yaş grupları ile sadece “Ekonomik fayda” ve “Fedakârlık” iş değerleri arasında bazı yaş grupları açısından anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Ergül, 2009: 90-95).

2.1.4.3.2.2.6. İş Değerleri ve Kıdem/Çalışma Yılı

Kıdem kavramı yerine deneyim süresi, çalışma yılı gibi kavramlar da sıkça kullanılmakta olup her kavram belli bir işte veya görevde geçirilmiş olan toplam zamanı ifade etmektedir. Kıdem bireyin çalışma yaşamındaki konumunu belirlemekte de kullanılan önemli bir faktördür. Bireyler eğitimlerine, yaşlarına, genel kültürlerine ve daha birçok niteliklerine bakılmaksızın kıdemleri sayesinde çalışma yaşamında kendilerine önemli bir yer edinebilmektedirler. Günümüzde de sıkça karşılaşıldığı gibi belirli işleri yapmakta günümüz eğitim koşullarını tam olarak karşılamayan fakat söz konusu işleri uzun yıllardır başarıyla devam ettiren kişiler çalışma yaşamında yer almaktadır. Bu kişilerin eğitim almadan işleriyle ilgili sahip oldukları bilgileri ve yetkinlikleri uzun alanla ilgili uzun yıllar eğitim almış birinden çok daha fazla olabilmektedir. Aynı zamanda çalışma hayatında belli düzeyde kıdem kazanmış bireyler genellikle örgüt şemasında üst kademelerde yer almakta, kararlara rahatlıkla katılmakta ve yönetim veya çalışma arkadaşları tarafından fikirlerine sıklıkla başvurulmaktadır (Ergin, 2019: 82). Bu bireyler çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde de genelde yön gösterici bir rol üstlenmektedirler. Kıdem kazanmak yaş ile neredeyse orantılı bir unsur olmasından dolayı kıdemli kişiler genellikle yaşça daha büyük çalışanlardır bu sebeple kıdemli çalışanlara örgüt içinde genel olarak daha saygılı yaklaşıldığıyla da karşılaşmak mümkündür.

Kasnak (1998) çalışmasında Elizur (1994)'un iş değerleri sınıflandırmasını esas alarak demografik faktörler ile “araçsal, bilişsel, duygusal” ve “kaynaklar, ödüller” olmak üzere iş değerleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kasnak'a göre kıdem faktörü ile iş değerleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre “1-5 yıl” kıdeme sahip çalışanlar ile “11 ve üstü” yıl kıdeme sahip çalışanlar arasında “11 ve üstü” yıl kıdemliler

“duygusal” iş değerlerine daha fazla önem vermektedirler (Kasnak, 1998: 42). Kasnak’ın yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre; işinde veya kurumunda “11 ve üstü” yıl kıdemli çalışanlar “duygusal iş değerleri” kapsamında; iş arkadaşlarıyla iyi iletişim kurmayı, çalışma ortamının konforlu olması, kendini geliştirme fırsatı tanınması gibi maddi iş çıktılarından farklı değerlere önem vermektedirler.

Literatürde diğer demografik faktörlerde olduğu gibi kıdem faktöründe de iş değerleri ile arasında anlamlı bir ilişki saptanamayan çalışmalar mevcuttur. Kubat’ın (2007) araştırmasında kıdem/görev süresi ile “fedakârlık, yaratıcılık, zihinsel teşvik, başarı, bağımsızlık, prestij, yönetim, ekonomik faydalar, güvenlik, çevre, üstlerle ilişkiler, arkadaşlarla ilişkiler, çeşitlilik ve yaşam tarzı” iş değerleri arasında herhangi bir farklılık saptanmamış olmakla birlikte “6-10” yıl kıdemli çalışanların olduğu grupta tüm iş değerlerine en yüksek önemin verildiği görülmektedir (Kubat, 2007: 92).

2.1.4.3.2.2.7. İş Değerleri ve Pozisyon

Bir örgütte çalışan her bireyin örgütten ve yapmakta olduğu işten beklenti ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Örgütlerde ilgili ihtiyaçlarının karşılanması çalışanlar açısından motive edici bir durumdur. Bu ihtiyaçlar Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi/Piramidi” olarak adlandırılan teorisindeki gibi karşılanmaları durumunda daha üst düzeydeki başka bir ihtiyaca yerini bırakmaktadırlar. Bireylerin örgüt içerisindeki konumları da ihtiyaçlara benzemekte olup ve örgüt şemasında hiyerarşik olarak bir üst basamağa çıkıldıkça farklı beklenti, bakış açıları, görev ve yetkiler ve en önemlisi ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. İş değerleri de benzer bir bakış açısıyla incelendiğinde örgüt içerisindeki pozisyon yükselişiyle birlikte bireyin işten beklentisi, işle ilgili önem verdiklerinin sırası ve iş değerleri değişebilmektedir (Atay, 2016: 71).

Kubat (2007) çalışmasında çalışanların iş değerleri ile kurumdaki pozisyonları arasındaki ilişkiyi analiz etmiş ve “fedakârlık, yaratıcılık, zihinsel teşvik, başarı, bağımsızlık, prestij, yönetim, ekonomik faydalar, güvenlik, çevre, üstlerle ilişkiler, arkadaşlarla ilişkiler, çeşitlilik ve yaşam tarzı” iş değerleri ile “işçi, usta, şef, müdür” pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonucunda, yaratıcılık değer boyutunda işçi-şef ve işçi-müdür pozisyonlarında; prestij değer boyutunda işçi-müdür ve işçi-usta pozisyonlarında; yönetim değer boyutuna, işçi-müdür ve usta-müdür pozisyonlarında; ekonomik fayda ve güvenlik değer boyutlarında ise işçi-müdür pozisyonlarında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Tüm değer boyutları açısından değerlendirildiğinde yaratıcılık değer boyutuna “şef” pozisyonu en yüksek önemi

vermekteyken diğer değer boyutlarında ise en yüksek önemi “müdür” pozisyonu vermektedir (Kubat, 2007: 86-87). Tüm pozisyonların iş değerlerine vermiş oldukları önem düzeyleri göz önünde bulundurulduğunda, üst pozisyonlara çıkıldıkça kısmen dışsal iş değerlerine verilen önemin arttığı söylenebilmektedir.

Li, Liu ve Wan da (2008) çalışmalarında; iş değerlerinin belirlenmesinde rol oynayan demografik değişkenler -yaş, pozisyon, eğitim, cinsiyet- ile iş değerleri arasındaki ilişkiyi incelemişler ve ilgili tüm demografik değişkenlerin iş değerlerinin belirlenmesi konusunda önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonucunda, iş değerlerine daha yüksek önem veren çalışanların; yaşça daha büyük olanlar, üst kademelerde çalışanlar (yöneticiler) ve önemli ölçüde erkek çalışanlar oldukları saptanmıştır (Li, Liu ve Wan, 2008: 882).

2.1.5. Kuşaklar ve İş Değerleri

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya dahil edilen X, Y ve Z kuşaklarının iş değerlerine yönelik genel bir değerlendirme yapılmaktadır. Çalışma yaşamında sayıları git gide azalan X Kuşağı bireylerin yaşları 42-56 yaş aralığında olup üç kuşak arasında yaşça en büyük olanlarıdır. X Kuşağı, çoğu işlerinden ya emekli olmuş ya da yakın zamanda emekli olacak bireylerden oluşmaktadır. X Kuşağı üyelerinin çalışma yaşamına yönelik değer ve tutumları yetişmiş oldukları dönemin şartlarıyla sıkı ilişki içerisinde. Buna göre X Kuşağı, kendilerinden önceki Bebek Patlaması Kuşağı’nın aksine “yaşamak için çalışmak” yaklaşımını benimsemekte ve çalışmayı yaşamın temel amacı değil, daha iyi bir yaşama sahip olmak için araç olarak görmektedir. X Kuşağı çalışma yaşamında teknolojik gelişmelerle ilk tanışan kuşak olmasından dolayı kendinden önceki kuşaklar ile kendisinden sonrası kuşaklar arasında teknolojiyi kullanma konusunda bir geçiş dönemini temsil etmektedir. X Kuşağı’nın yeniliklere uyum sağlama konusundaki yeteneği, çalışma yaşamında da avantajlı oldukları noktalardan biridir. Bu kuşak aynı zamanda günlük yaşamda olduğu gibi çalışma yaşamında da bağımsızlığa, problemleri tek başına çözmeye, aynı anda birden fazla iş ile ilgilenmeye yatkın olup önem vermektedir.

Ekonomik durgunluk, sosyal yaşamda belirsizlik, iş fırsatlarında azalma, maddi yetersizlikler gibi günlük yaşamı doğrudan etkileyen durumlara maruz kalan X Kuşağı’nın, çalışma yaşamında söz konusu durumların etkisiyle önceki kuşaklardan farklı değerler benimsediği bilinmektedir. Buna göre bağımsızlığına düşkün olan X Kuşağı, çalışma yaşamında elde edeceği maddi kazanımlar sayesinde bağımsız ve kontrolü kendi elinde olan bir yaşam sürmeye önem vermektedir. Bu yüzden X Kuşağı üyeleri çalışmayı, yaşam

hedeflerine ulaşmalarında yardımcı bir araç olarak görmekte ve çalışmalarının karşılığında yüksek maddi beklenti içerisine girmektedirler. X Kuşağı çalışma yaşamında otorite ve hiyerarşiye karşı duran ve iş-yaşam dengesini kurabilmeleri açısından esnek çalışma saatlerine önem veren bir kuşaktır. Bu yüzden X Kuşağı çalışanlarından yöneticilerine “İşi başarıyla tamamladığım sürece işe gelip gitmemin ne önemi var ki?” gibi soruların yöneltilmesi de muhtemeldir. Girişimci özellikler taşıyan X Kuşağı üyelerinin örgütsel bağlılıkları, önceki kuşaklara kıyasla daha düşük olup neredeyse hayatlarının her alanında çeşitliliğe ve farklılaşmaya önem veren bu bireyler kendilerini tek bir kuruma adamayı da doğru bulmamaktadırlar. Aynı zamanda çalışma ortamlarının konforu ve birlikte çalıştıkları diğer insanlarla olan ilişkilerinin iyi olması da kuşak üyeleri için son derece önemlidir (Lyons, 2003: 178-179).

Y Kuşağı ise birçok yönüyle X Kuşağı ile benzerlik gösterirken önemli ölçüde farklılaştığı konular da bulunmaktadır. Y Kuşağı’nın öne çıkan en önemli özelliği, teknolojik gelişmelerin hız kazandığı ve teknoloji kullanımının son derece yaygın olduğu bir dönemi tecrübe etmeleridir. Buna göre çalışma yaşamına X Kuşağı ile giriş yapan teknolojik aletler, Y Kuşağı’nın çalışma yaşamında olduğundan daha fazla sosyal yaşantılarında da geniş kullanım alanına sahiplerdir. Bu yüzden Y Kuşağı teknolojik gelişmelere uyum konusunda X Kuşağı’ndan daha başarılı ve çalışma yaşamında daha yoğun teknoloji kullanım imkanlarına sahip olması dolayısıyla daha pratik olduğu düşünülen bir kuşaktır. Aynı zamanda Y Kuşağı üyelerinin, kendilerinden önceki kuşaklarla kıyaslandığında bakış açılarının daha küresel; diğer insanlarla sürekli iletişim halinde kalabilmelerinden dolayı ise iletişim yeteneklerinin ve insan ilişkilerinin daha kuvvetli olduğunu söylemek mümkündür (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000: 127-129).

Y Kuşağı genel olarak çalışma yaşamında takım çalışmasını seven, kendilerine verilen görevleri kendi yöntemlerini kullanarak tamamlamaya hevesli, diğer insanlara karşı iyimser bir bakış açısına sahip, merkezi otoriteye güvenle yaklaşan ve teknoloji kullanımını gerek günlük gerekse iş yaşamında zorunlu sayan bireylerden oluşmaktadır (Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 457).

Z Kuşağı ise diğer tüm kuşaklarla kıyaslandığında günümüz koşullarını en iyi yansıtan özellikleri taşımaktadır. Z Kuşağı üyeleri genel olarak diğer kuşakların hiçbirinin sahip olmadığı sağlık, eğitim, ekonomik ve toplumsal refah koşullarının içine doğmuşlardır. Z Kuşağı, yaşam standartlarının yükseldiği, teknolojinin neredeyse kullanılmadığı bir alanın kalmadığı, bireylerin eğitim düzeylerinin Türkiye’de ve dünyanın genelinde artış gösterdiği bir dönemde dünyaya gelen bireylerden oluşmaktadır. Buna göre dünyaya geldikleri

dönemde yaşanan teknolojik gelişmeler ve imkanlar dolayısıyla Z Kuşağı üyelerinin sahip oldukları neredeyse tüm özellikler, teknoloji ile olan sıkı ilişkilerine dayandırılmaktadır (Erden Ayhün, 2013: 102-103).

Z Kuşağı literatürde “Dijital Nesil”, “Dijital Yerliler” veya “Çevimiçi Nesil” gibi çeşitli isimlerle anılmaktadır. Z Kuşağı’nın ayırt edici özellikleri; özgürlüklerine düşkün olmaları, bireyselliğe ve özel yaşam alanlarına karşı hassas olmaları, teknolojiyle iç içe olmaları, değişimlerin sürekli ve hızlı yaşandığı bir dönemde dünyaya gelmiş olmalarından dolayı hemen her konuda -görev tamamlama, ulaşım, iletişim, terfi vb.- “hız” unsuruna verdikleri önemin yüksek olması ile açıklanabilmektedir. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda Z Kuşağı ile ebeveynleri olan Y ve Z kuşakları arasında internet ve teknolojiden faydalanma, iletişim kurma, iş yapma, sorumluluk ve risk üstlenme gibi konularda önemli farklılıkların bulunduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak çalışma yaşamında aktif olarak yer alan X, Y ve Z kuşaklarının iş değerlerinin anlaşılmasının hem kurumlar hem de bireyler açısından önemli etkilere sahip olduğu söylenebilmektedir. Çalışma yaşamında, bireylerin dahil oldukları kuşakların dikkate alınması ve bu kuşakların genel anlamda özelliklerinin bilinmesi hem kurumlar hem de çalışanlar açısından son derece önemli bir konudur. Öyle ki yöneticilerin yönetim işlevlerini yerine getirirken nelere dikkat edecekleri hususunda; insan kaynakları biriminin her türlü karar ve uygulamasında; çalışanların diğer insanlar ve üstleri ile kuracakları iletişimlerinde, iş memnuniyetleri, performansları, örgütsel bağlılık düzeyleri vb. gibi çalışma yaşamına dair çeşitli konularda, iş değerlerinin belirleyici ve yönlendirici olduğu kabul edilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI KAPSAMINDA; X, Y VE Z KUŞAKLARI ARASINDAKİ İŞ DEĞERLERİ FARKLILIĞINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma, özel sektörde çalışmakta olan X, Y ve Z kuşaklarının iş değerleri açısından farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek üzere yapılmıştır. Kuşakların iş değerlerini belirlemeye yönelik yapılan önceki çalışmalardan farklı olarak, X ve Y kuşakları ile birlikte Z Kuşağı da iş değerleri belirlenmek üzere araştırma kapsamına alınmıştır.

Günümüzde çalışanların önemli bir kısmı çeşitli nedenlerle çalışma yaşamından daha geç ayrılmakta iken sürekli yeni katılımcılar da çalışma yaşamına dahil olmaktadır. Buna bağlı olarak çalışma yaşamında farklı yaş gruplarından insanların aynı kurumda bir arada çalıştıklarına sıklıkla rastlanmaktadır. Bu farklılığın yanında sosyal yaşamda olduğu gibi çalışma yaşamında da farklı yaştan bireylerin algıları, beklentileri, öncelikleri, örgütsel bağlılık düzeyleri, örgütsel sessizlik davranışları, iş memnuniyetleri, tercih ettikleri liderlik tipleri ve yönetim tarzları açısından tamamıyla benzer olmadıkları anlaşılmıştır. Bahsedilen özelliklerin her biri çalışanların sadece bireysel başarı, performans ve iş veya kuruma yönelik tutumlarını etkilemekle kalmayıp kurumların rekabette avantajlı veya dezavantajlı tarafta yer almalarında, verimliliklerinde ve çalışanların kurumlarına yapacakları her türlü katkıda da belirleyici olmaktadır. Birçok çalışmada ise söz konusu özelliklerin çalışanlar arasında farklılık göstermesinin, büyük ölçüde bireylerin mensubu oldukları kuşaklar dolayısıyla farklı iş değerlerine sahip olmalarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır (Bayramov, Geylan ve Benligiray, 2020: 123; Erer, 2020: 578; Karaçetin ve Akbaş, 2019: 240; Kızıldağ, 2019: 33; Özer, 2020: 86-91; Palalar Alkan, 2020: 137; Şahbaz, 2019: 77-82; Yazıcı, 2019: 74-76).

Çalışma yaşamında aktif olarak yer alan kuşakların -X, Y ve Z- iş değerlerinin bilinmesinin hem birim hem de insan kaynakları yöneticilerinin yönetim işlevlerini yerine getirmelerinde yol gösterici olacağına inanılmaktadır. Bununla birlikte hem çalışanların iş ve kurumları ile uyum içerisinde olup olmadıklarını hem de kurumların doğru işe-doğru insan seçme kararlarını değerlendirebilmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Tüm bunlar söz konusu konu üzerine neden araştırma yapıldığını, konunun önemini ve araştırma ile ulaşılmak istenen amaçları ortaya koymaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, kapsamı ve kısıtları, araştırmanın soruları, hipotezleri, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, veri toplama araçları ve son olarak kullanılan analizler ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Bu araştırmada, özel sektör çalışanlarının oluşturduğu bir örnekleme X, Y ve Z kuşakları arasında benimsenen iş değerlerinin farklılık gösterip göstermediği nicel araştırma yöntemleri kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Nicel araştırmalar, deneysel veya tarama (survey) araştırma yöntemlerinin kullanılmasıyla gerçekleştirilmektedir (Sayım, 2019: 59). Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan tarama (survey) yöntemi doğrultusunda katılımcılara 5'li Likert tipi ölçek kullanılan bir anket uygulanmış ve araştırma verileri elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında X, Y ve Z kuşaklarından birine mensup olmak ile benimsenen iş değerleri arasındaki ilişki, sonuçlandırıcı (kesinleştirici) araştırmalardan biri olan ilişkisel araştırma yöntemi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Sonuçlandırıcı araştırmalar, belirgin hipotezleri test etme, değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etme ve ölçümler yapma amaçlarıyla gerçekleştirilmektedir. İlişkisel araştırmalar ise bir değişkenin (bağımsız) başka bir değişkenin (bağımlı) değerinin oluşmasına ya da belirlenmesine sebep olduğu durumlarda söz konusu olmaktadır (Nakip ve Yaraş, 2017: 52-53). Buna göre X, Y ve Z kuşaklarının bağımsız değişkenler; iş değerlerinin ise bağımlı değişken olarak ele alındığı ve değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmanın, ilişkisel araştırma yönteminin yapısına uygun olduğu söylenebilmektedir.

3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, araştırmanın yapıldığı yılda Türkiye’de özel sektörde çalışmakta olan X, Y ve Z kuşaklarına mensup bireyler oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü belirlenirken de Türkiye’de özel sektörde çalışmakta olan X, Y ve Z kuşaklarına mensup bireylerin sayısı göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmada toplamda 502 kişiye ait veriler kullanılmış ve böylece anakitleyi temsil gücü yüksek bir örneklem ile çalışılmıştır. Örneklemde; X Kuşağı’ndan 104, Y Kuşağı’ndan 246 ve Z Kuşağı’ndan 152 özel sektör çalışanına tesadüfi örnekleme yöntemi ile ulaşılarak üç kuşağın da Türkiye çalışma yaşamındaki sayılarına uygun bir örneklem elde edilmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın kapsamını kısaca, Türkiye’de özel sektörde çalışmakta olan X, Y ve Z kuşaklarına mensup bireylerin iş değerlerine yönelik elde edilmiş veriler oluşturmaktadır.

Araştırma kısıtlarının başında ise Covid-19 salgını kapsamında alınan önlemler dolayısıyla özel sektörde faaliyet gösteren birçok kurumun çalışmalarını evden sürdürmeleri ve bu sebeple aynı anda kurum çalışanlarına ulaşarak yüz yüze anket uygulamanın mümkün olmaması gelmektedir. Bunun haricinde, 1995-2010 yılları arasında doğan bireyleri temsil eden ve dolayısıyla çalışma yaşamına yakın zamanda katılan Z Kuşağı üyelerinin sayıca az ve ulaşılmalarının zor olması da araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Aynı zamanda katılımcıların, anket formunda kendilerine yöneltilen soruları ve cevaplama yöntemi ile ilgili kendilerinden istenenleri doğru biçimde anladıkları; soruların her birini tarafsız, gerçekçi, objektif ve dürüst olarak yanıtladıkları da varsayılmaktadır.

3.2.3. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri

Araştırma Sorusu₁: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

H₁: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1a}: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1b}: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1c}: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırma Sorusu₂: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

H₂: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2c}: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₃: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₄: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, çalışmakta oldukları sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4a}: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri çalışmakta oldukları sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4b}: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri çalışmakta oldukları sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4c}: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri çalışmakta oldukları sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₅: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, kurumlarındaki konumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{5a}: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri kurumlarındaki konumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{5b}: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri kurumlarındaki konumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{5c}: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri kurumlarındaki konumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₆: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{6a}: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{6b}: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{6c}: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₇: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{7a}: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{7b}: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{7c}: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₈: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, işlerinden elde ettikleri aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{8a}: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri işlerinden elde ettikleri aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{8b}: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri işlerinden elde ettikleri aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{8c}: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri işlerinden elde ettikleri aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₉: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, çalıştıkları kurumların yer aldığı coğrafi bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{9a}: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri çalıştıkları kurumların yer aldığı coğrafi bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{9b}: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri çalıştıkları kurumların yer aldığı coğrafi bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{9c}: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri çalıştıkları kurumların yer aldığı coğrafi bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.2.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada, X, Y ve Z kuşaklarının iş değerlerini belirlemek için kullanılabilecek araştırma yöntemini saptamak amacıyla detaylı bir literatür araştırması yapılmış ve yazılı soru sorma (anket) tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Anket formlarının 79 tanesi basılı olarak örneklem grubuna dağıtılmış ve yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır. Geri kalan 435 tanesi için ise Google Forms kullanılarak internet ortamında anket formu hazırlanmış ve uygulanmıştır. İnternet ortamında uygulanan anketler daha çok kişiye, daha kısa zamanda ve daha az maliyetle ulaşma imkânı sağlamasından dolayı günümüzde sıklıkla tercih edilmektedir. Bunun yanında araştırmanın yapıldığı tarihlerde Covid-19 salgını dolayısıyla çeşitli kısıtlamaların olması da yüz yüze anket uygulamasını zorlaştırmıştır. Bu nedenlerle verilerin büyük bir kısmı internet aracılığıyla toplanmıştır. Buna göre araştırma

kapsamında yüz yüze uygulanan anketlerde eksik ve hatalı yanıtlar içeren 12 formun çalışmadan çıkartılması sonucunda toplamda 502 katılımcının vermiş olduğu yanıtlar değerlendirmeye alınmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik verilerini toplamak amacıyla sorulan demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise X, Y ve Z kuşaklarının iş değerlerini ölçmek amacıyla Manhardt'ın (1972) geliştirmiş olduğu İş Değerleri Ölçeği bulunmaktadır. Hazırlanan anket formu ilk olarak 30 kişilik bir örneklem grubunda uygulanmış ve böylece pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma ile anket forumundaki ifadelerin yanlış veya zor anlaşılma durumları, katılımcıların yanıtlamaktan kaçındıkları veya kişisel bilgiler içeren soruların varlığı gibi anketin başarısını düşürecek unsurların olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Pilot çalışma sonucunda ifadelerin ölçülmek istenen konuyu doğru bir şekilde yansıttığı, katılımcıların iş değerleri ölçeğinde yer alan ifadeleri kendilerinden beklenen biçimde anladıkları ve demografik soruları rahatlıkla yanıtladıkları tespit edilmiştir.

3.2.4.1. Demografik Sorular

Araştırmada kullanılacak verilerin toplanması amacıyla uygulanan anket formunda ilk olarak katılımcıların demografik yapılarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Demografik sorular içerisinde kişisel veya yanıtlanmaktan kaçınılacak detaylar bulunmadığı için demografik soruların anket formunun başında yer alması tercih edilmiştir. Bu sorular, araştırma konusu ile ilgili olup analizlerde kullanılması planlanan verileri elde etmeyi hedeflemektedir. Sırasıyla, cinsiyet, katılımcıların hangi kuşaklara mensup olduklarını tespit etmek amacıyla doğum yılı, medeni hal, eğitim durumu, çalışmakta olunan sektör, çalışmakta olunan kurumdaki konum, çalışma yaşamında geçirilen toplam süre, işten elde edilen aylık gelir ve çalışılan kurumun yer aldığı coğrafi bölge olmak üzere dokuz adet demografik soru yardımıyla demografik veriler toplanmıştır.

3.2.4.2. İş Değerleri Ölçeği

Veri toplama aracı olarak Manhardt'ın (1972) geliştirmiş olduğu ve “Job Orientation of Male and Female College Graduates in Business” orijinal adlı çalışmasında kullandığı; “Manhardt’s Work Values Inventory-MWVI” orijinal adlı “Manhardt İş Değerleri Envanteri” kullanılmıştır. Ölçek seçiminde ilk olarak ölçeğin geliştirildiği orijinal çalışmanın, araştırma konusu ile paralel olup olmadığı, ölçülmek istenen özellikleri ölçmek amacıyla kullanılıp kullanılmadığı göz önünde bulundurulmuştur. Manhardt'ın İş Değerleri Envanteri'ni geliştirdiği çalışması söz konusu kriter açısından uygun görülmüştür. Bununla

beraber ölçeğin Türkiye’de uygulanabilir olup olmadığına dair yapılan inceleme sonucunda, sosyal bilimler alanında araştırma konusu ile benzer olarak değerlendirilebilecek birçok araştırmada (Çerçi, 2013; Çoban, 2011; Elmas Atay, 2016; Özcan, 2008) kullanıldığı ve geçerlilik ve güvenilirlik şartlarını sağladığı tespit edilmiştir.

İlk başta 25 ifadeden oluşan ölçekten, Manhardt’ın (1972) çalışmasında yaptığı faktör analizi sonucunda 4 ifade çıkarılmış ve kalan 21 ifade 3 boyut altında toplanmıştır. İş değerleri ölçeği, araştırmada aslına uygun olacak şekilde ilgili 21 ifade ve 3 boyut ile ele alınarak kullanılmıştır. Bu boyutlar, Rahatlık ve Güvenlik, Yetenek ve Büyüme, Statü ve Bağımsızlık boyutları olarak adlandırılmaktadır (Meyer, Irving ve Allen, 1998: 35-36). *Rahatlık ve Güvenlik boyutu*, rahat bir çalışma ortamı ve organizasyondaki kişiler arasında iyi ilişkiler ve iletişim kurulmasına yönelik değerleri; *Yetenek ve Büyüme boyutu*, iş hayatında başarılı bir kariyere sahip olmayı öne çıkarmakta ve ilerleme ve sorumluluk sahibi olma gibi uzun vadeli kariyer hedefleri ile ilgili değerleri; *Statü ve Bağımsızlık boyutu*, özerklik ve kendini gerçekleştirme ile ilgili işin niteliklerini esas alan değerleri içermektedir (Manhardt, 1972: 362-365). Manhardt’ın (1972) iş değerleri ölçeği için, Özcan’ın (2008) çalışmasında yapmış olduğu çeviri esas alınmış ve ölçekteki ifadeler alanında uzman bir öğretim üyesi ve İngilizce diline hâkim iki uzman tarafından yeniden kontrol edilmiştir.

Manhardt’ın İş Değerleri Ölçeği, aslına uygun olacak biçimde 5’li Likert Ölçeği kullanılarak anket formuna eklenmiş ve katılımcılardan ilgili ifadelerin her birine kendileri için en doğru olan seçeneği işaretleyerek katılım puanı vermeleri istenmiştir. Araştırma ölçeğinde kullanılan 5’li Likert Ölçeğinin düzeyleri; “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

3.2.4.2.1. İş Değerleri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

İş Değerleri Ölçeğinin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla Faktör Analizi kullanılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni daha az sayıda, anlam bütünlüğü olan ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren bir analiz yöntemidir. Faktör analizi sonucunda, kullanılan ölçeğin hangi özellikleri ölçtüğü veya ölçtüğü zannedilen şeyleri ölçüp ölçmediği tespit edilir (Nakip ve Yaraş, 2017: 201). Faktör analizi, dört temel aşamadan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; veri setinin faktör analizi için uygunluğunun tespiti, faktörlerin oluşturulması, faktörlerin rotasyon işlemi ve faktörlerin isimlendirilmesidir. Faktör analizinde ilk adım olan veri setinin faktör analizine uygunluğunun tespitinde Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği (KMO)

değeri incelenmektedir. KMO testi değeri 0,50 ile karşılaştırılmakta ve değer 1'e yaklaştıkça değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun arttığı kabul edilmektedir (Özdemir, 2016: 316). Araştırmada kullanılan ölçeğin KMO değerinin $0,78 > 0,50$ olduğu belirlenmiştir. Bu değer doğrultusunda örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılmasına uygun olduğu söylenebilmektedir. Bartlett Küresellik Testi p (sig.) değeri ise “Korelasyon matrisi birim matristir” hipotezinin reddedilme durumunu göstermektedir (Kalaycı, 2017: 322). Buna göre Bartlett Küresellik Testi değeri %95 güven aralığında $p=0,00 < 0,05$ şartını sağladığı için H_0 hipotezi reddedilmekte olup değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu anlaşılmakta ve H_1 : “Korelasyon matrisi birim matris değildir” hipotezi kabul edilmektedir.

Verilerin faktör analizine uygunluğu saptandıktan sonra Varimax Rotasyonu kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, 21 ifade özdeğerleri 1'den büyük ve faktör yükleri 0,40'ın üzerinde olan 3 faktör altında toplanmıştır. Elde edilen 3 faktör, ölçeğin orijinal haliyle uyum içinde olup toplam varyansın %51'ini açıklamaktadır. Buna göre 1. Faktör (Statü ve Bağımsızlık) %20'sini, 2. Faktör (Yetenek ve Büyüme) %18'ini ve 3. Faktör (Rahatlık ve Güvenlik) %13'ünü açıklamaktadır.

Tablo 5: İş Değerleri Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Statü ve Bağımsızlık	Yetenek ve Büyüme	Rahatlık ve Güvenlik
<i>İşim çalıştığım kurum açısından yeterince önemli olmalıdır.</i>	0,836		
<i>Yaptığım işten dolayı insanlar bana saygı duymalıdır.</i>	0,818		
<i>İşimde risk ve sorumluluk üstlenebilmeliyim.</i>	0,809		
<i>İşim başkalarının işini yönetme ve denetleme fırsatlarını vermelidir.</i>	0,733		
<i>İşim bağımsız çalışmama olanak vermelidir.</i>	0,718		
<i>İşimde yükselme olanaklarının olması benim için önemlidir.</i>	0,701		
<i>İşim bana iyi bir gelir sağlamalıdır.</i>	0,556		
<i>İş yerimde sosyal etkinliklerin olması benim için önemlidir.</i>		0,760	
<i>İşimde yaratıcılık ve kendime has yetenekleri kullanabilmeliyim.</i>		0,693	
<i>İşimde zihinsel ve düşünsel yeteneklerimi kullanabilmeliyim.</i>		0,691	
<i>İşimin gerektirdiği görev ve faaliyetlerdeki çeşitlilik beni mutlu eder.</i>		0,654	
<i>İşim bilgi ve becerilerimi sürekli geliştirmelidir.</i>		0,653	
<i>İşimi yaparken inisiyatif kullanabilmeliyim.</i>		0,602	
<i>Yaptığım işin topluma da bir katkısı olmalıdır.</i>		0,570	
<i>Çalışma arkadaşlarımla konuşma fırsatı bulabilmeliyim.</i>		0,569	
<i>Yaptığım işin bana başarı duygusunu vermesini isterim.</i>		0,426	
<i>İşimin bana iş güvencesi sağlamasını önemsiyorum.</i>			0,857
<i>İşimde düzenli iş programlarının olması önemlidir.</i>			0,791
<i>Anlaşılır ve açık prosedürlerin olması işimi rahatlatmaktadır.</i>			0,757
<i>İşimin özel hayatıma zaman ayırmama fırsat vermesinden memnunum.</i>			0,548
<i>Çalışma şartlarımla rahat olmasını önemsiyorum.</i>			0,476
Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranı	%20	%18	%13
Açıklanan Toplam Varyans	%51		
Bartlett Küresellik Testi p(sig.)	0,000		

Güvenilirlik, ölçüm aracının araştırmada kullanılacak değişkenleri istikrarlı ve tutarlı biçimde ölçme düzeyini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle güvenilirlik yapılan ölçümlerin benzer koşul ve şartlarda benzer ve birbirine yakın sonuçlar ortaya koyabilmesi ile ilişkilidir. Güvenilirliği ölçmek için test-yeniden test, paralel ya da alternatif formlar yaklaşımı ve ölçümün tutarlılığı; ikiye ayırma yöntemi ve ögeler arası (içsel) tutarlılık hesaplama gibi çeşitli yöntemler olmakla birlikte araştırmalarda sıklıkla ölçümün tutarlılığı altında “ögeler arası (içsel) tutarlılık” olarak ifade edilen Cronbach’s Alpha (α) güvenilirlik katsayısının istatistiksel değeri ile güvenilirlik ölçülmektedir (Özdemir, 2016: 79-80).

Güvenilirlik ile üzerinde araştırma yapılan konuya ait evrenin ya da bu evrenden seçilen örnek birimlerinin belirli bir konuya yönelik tutum, algı, önem ve bilgi gibi çeşitli niteliklerinin ölçülmesinde kullanılan ölçme aracında yer alan ifade veya soruların birbiriyle tutarlı, anlaşılır, araştırma konusu ile ilişkili ve yeterli sayıda olup olmadığı ortaya koyulmaktadır. Güvenilirlik, yapılan her ölçüm için zorunlu olup, bir test, anket veya ölçekteki ifadelerin birbiri ile tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin araştırma konusunu hangi düzeyde yansıttığını ifade etmektedir. Güvenilirlik analizi ile toplam skorların (puanların) toplandığı Likert vb. ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanarak ölçekte bulunan ifadeler arasındaki ilişkiler saptanır (Kalaycı, 2017: 403).

Güvenilirlik analizinde kullanılan en yaygın yöntemlerden biri Cronbach’s Alpha (α) güvenilirlik katsayısıdır. Bu katsayı ile ölçekte yer alan k sayıda ifadenin homojenlik (birbiri ile benzerlik) gösterip göstermediği, başka bir ifade ile aralarındaki korelasyon test edilmektedir. Cronbach’s Alpha (α) güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta olup bu değer 1’e yaklaştıkça ölçüm aracının güvenilirliğinin arttığı anlaşılmaktadır. Ancak kesin sınırlar olmamakla birlikte genel olarak Cronbach’s Alpha (α) güvenilirlik katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Nakip ve Yaraş, 2017: 194-195):

Tablo 6: Cronbach’s Alpha Katsayısının Güvenilirlik Düzeyleri

Cronbach’s Alpha (α) Güvenilirlik Katsayısı	Yorumu
$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$	Ölçek güvenilir değildir
$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$	Ölçeğin güvenilirliği düşük
$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$	Ölçek oldukça güvenilir
$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	Ölçek yüksek derecede güvenilir

Kaynak: Kalaycı, 2017: 405.

Daha önceki çalışmalarda da Manhardt (1972) İş Değerleri Ölçeği için güvenilirlik analizleri yapılmış; Rahatlık ve Güvenlik boyutunun ifadeleri için 0,65-0,73 değerleri arasında, Yetenek ve Büyüme boyutunun ifadeleri için 0,61-0,84 değerleri arasında, Statü ve Bağımsızlık boyutunun ifadeleri için ise 0,57-0,59 değerleri arasında Cronbach's Alpha (α) değeri hesaplanmıştır (Meyer, Irving ve Allen, 1998: 43). Bu çalışma da ise ölçekteki tüm ifadelerin Cronbach's Alpha (α) değerinin 0,75 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin boyutları itibariyle Cronbach's Alpha (α) katsayısı Rahatlık ve Güvenlik boyutunun ifadeleri için 0,42; Yetenek ve Büyüme boyutunun ifadeleri için 0,80; Statü ve Bağımsızlık boyutunun ifadeleri için 0,88 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçekteki tüm ifadelerin ve boyutların güvenilirliği sağladığı söylenebilmektedir. Manhardt'ın İş Değerleri Envanteri'nin kullanıldığı diğer çalışmalarda da (Meyer, Irving ve Allen, 1998; Özcan, 2008) olduğu gibi Rahatlık ve Güvenlik boyutunun Cronbach's Alpha (α) değerinin diğer boyutlarla karşılaştırıldığında nispeten daha düşük olduğu ve çalışmaların 3 boyut ile sürdürüldüğü görülmektedir. Rahatlık ve Güvenlik boyutunun güvenilirliği diğer boyutlara göre düşük olsa da ölçeğin genel güvenilirlik şartlarını sağlamasından ve ilgili boyutun da sosyal bilimler alanında değerlendirildiğinde düşük de olsa güvenilirliğe sahip aralıkta (0,40-0,60) yer almasından dolayı çalışma 3 boyut ile sürdürülmüştür.

3.2.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında 502 örnek biriminden toplanan veriler Statistical Package for the Social Sciences – IBM SPSS Statistics 24.0 veri analiz programına girilmiş ve analize hazır hale getirilmiştir. Verilerin programa girişi sırasında öncelikle anket formunda yer alan soruların sayısal kodlamaları yapılarak değişkenler kategorik hale getirilmiştir.

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin seçiminde ilk olarak Parametrik testlerin mi Non-Parametrik testlerin mi kullanılabilir olduğuna karar verilmelidir. Parametrik hipotez testlerinin kullanılabilmesi için bazı ön koşullar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; verilerin en az aralıklı ölçüm düzeyinde elde edilmiş olması ve verilerin normal dağılıma uygun olmasıdır. Araştırma kapsamında analiz edilecek veriler aralıklı ölçüm düzeyinde 5'li Likert Ölçeği kullanılarak elde edilmiş olup ilk ön koşulu sağlamaktadır. İkinci ön koşulu sağlamak amacıyla İş Değerleri Ölçeğine normallik analizi yapılmıştır. Normallik analizi, elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığının tespit edilmesidir. İstatistiksel çalışmalarda güçlü olarak ifade edilebilecek birçok testin uygulanabilmesi için veri setinin normal veya normale yakın bir dağılım göstermesi

gerekmektedir. Standart normal dağılım, ortalaması 0 ve standart sapması 1 olan ve frekans eğrisi çan şekline benzeyen bir dağılımı ifade etmektedir. Uygulamada ise daha çok ortalaması 0 ve standart sapması 1 olmayan dağılımlarla karşılaşılmaktadır. Bu yüzden uygulamada normal veya normale yakın dağılımları tespit etmek amacıyla çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Kolmogorov-Smirnov (K-S), Shapiro-Wilks, kutu diyagramı, histogram grafiği, çarpıklık ve basıklık değerleri normal dağılımın belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden bazılarıdır (Kalaycı, 2017: 53-54). Normallik analizi kapsamında incelenen çarpıklık ve basıklık değerlerinin Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre $\pm 1,5$ aralığında; Kalaycı (2017: 209)'ya göre ± 3 aralığında olması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir. Yapılan normallik analizi sonucunda İş Değerleri Ölçeği çarpıklık değerinin 0,045; basıklık değerinin ise -0,314 olduğu; aynı şekilde ölçekte yer alan üç boyut için de çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ veya ± 3 aralığında oldukları tespit edilmiştir. Bu değerler verilerin normal dağılıma uygun olduğunu ve parametrik testlerin kullanılabileceğini ifade etmektedir. Normallik analizinde kullanılan bir başka istatistiksel yöntem de K-S ve S-W testlerinin anlamlılık (p) değerleridir. Bu değerlerin 0,05'ten büyük olması durumunda H_0 : "Veriler normal dağılıma sahip bir anakitleden gelmektedir" hipotezi kabul edilmekte ve veri setinin normal dağıldığı anlaşılmaktadır. Kolmogorov-Smirnov testi, örnek sayısı ($n > 50$) 50'den fazla olduğunda tercih edilmektedir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2018: 65-66). Araştırmadaki örnek sayısı ($n = 502$) 50'den fazla olduğu için Kolmogorov-Smirnov test istatistiği p (sig.) değeri dikkate alınmıştır.

Tablo 7: İş Değerleri Ölçeğinin Normallik Analizi

Kolmogorov-Smirnov (K-S)			Shapiro-Wilk (S-W)		
İstatistik			İstatistik		
Değeri	df	p (sig.)	Değeri	df	p (sig.)
0,039	502	0,062	0,995	502	0,135

Tablo 7'ye göre Kolmogorov-Smirnov test istatistiği p değeri, %95 güven aralığında ($p = 0,062 > 0,05$) anlamlı bulunmuştur. Buna göre H_0 : "Veriler normal dağılıma sahip bir anakitleden gelmektedir" hipotezi ve verilerin normal dağılıma uygun oldukları kabul edilmektedir.

3.3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu kısımda araştırmada kullanılacak analizlerin sonuçlarına dair bilgiler yer almaktadır. Araştırma kapsamında ilk olarak demografik verilere frekans analizi ve

tanımlayıcı analizler uygulanmış, böylece örneklemin demografik yapısı hakkında fikir sahibi olunması amaçlanmıştır. Daha sonra ise çapraz tablolar yardımıyla araştırmanın esas konusu olan X, Y ve Z kuşaklarının demografik özellikleri detaylı olarak incelenmektedir. Hipotez testleri olarak Non-Parametrik testlere kıyasla daha güçlü olan Parametrik Testler kullanılmıştır. Cinsiyet, medeni hal, çalışmakta olunan sektör vb. gibi iki gruba ayrılan bağımsız değişkenler ile iş değerleri arasındaki farklılık Bağımsız İki Örneklem T-Testi ile; kuşaklar, eğitim durumu, çalışma yaşamında geçirilen toplam süre gibi üç ve daha fazla alt gruba ayrılan bağımsız değişkenler ile iş değerleri arasındaki farklılık ise varyansların homojen olması durumunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA); varyansların homojen olmaması durumunda ise Welch Testi yardımıyla açıklanmaktadır.

3.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu kısmında anketin ilk bölümünde yer alan dokuz demografik soru aracılığıyla 502 katılımcıdan elde edilmiş olan demografik veriler ve katılımcıların iş değerleri ifadelerine vermiş oldukları puanlar tanımlayıcı istatistikler ile kuşakların demografik özellikleri ise çapraz tablolar ile açıklanmaktadır.

3.3.1.1. Örneklemin Demografik Yapısına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 8’de örneklemden elde edilen demografik verilere ait frekans ve yüzdelik değerler yer almaktadır.

Tablo 8: Örneklem Grubunun Demografik Yapısı

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	259	51,6
	<i>Erkek</i>	243	48,4
	<i>Toplam</i>	502	100,0
Kuşaklar	<i>X Kuşağı</i>	104	20,7
	<i>Y Kuşağı</i>	246	49,0
	<i>Z Kuşağı</i>	152	30,3
	<i>Toplam</i>	502	100,0
Medeni Hal	<i>Evli</i>	199	39,6
	<i>Bekar</i>	303	60,4
	<i>Toplam</i>	502	100,0
Eğitim Durumu	<i>İlkokul</i>	5	1,0
	<i>Ortaokul</i>	7	1,4
	<i>Lise</i>	71	14,1

	<i>Meslek Yüksekokulu-Ön</i>	81	16,1
	<i>Lisans</i>		
	<i>Lisans</i>	262	52,2
	<i>Lisansüstü Eğitim</i>	76	15,1
	<i>Toplam</i>	502	100,0
Çalışılan Sektör	<i>Sanayi Sektörü</i>	120	23,9
	<i>Hizmet Sektörü</i>	382	76,1
	<i>Toplam</i>	502	100,0
Kurumdaki Konum	<i>Beyaz Yaka</i>	396	78,9
	<i>Mavi Yaka</i>	106	21,1
	<i>Toplam</i>	502	100,0
Toplam Çalışma Süresi (Yıl)	<i>1 Yıdan Az</i>	80	15,9
	<i>1-4 Yıl</i>	167	33,3
	<i>5-8 Yıl</i>	94	18,7
	<i>9-12 Yıl</i>	74	14,7
	<i>13-16 Yıl</i>	41	8,2
	<i>17 Yıl ve Üzeri</i>	46	9,2
	<i>Toplam</i>	502	100,0
İşten Elde Edilen Aylık Gelir (TL)	<i>3.000'den Az</i>	107	21,3
	<i>3.000-6.000</i>	251	50,0
	<i>6.001-9.000</i>	97	19,3
	<i>9.001-12.000</i>	30	6,0
	<i>12.001 ve Üzeri</i>	17	3,4
	<i>Toplam</i>	502	100,0
Çalışılan Kurumun Yer Aldığı Coğrafi Bölge	<i>Marmara Bölgesi</i>	76	15,1
	<i>Ege Bölgesi</i>	368	73,3
	<i>Akdeniz Bölgesi</i>	13	2,6
	<i>Karadeniz Bölgesi</i>	5	1,0
	<i>İç Anadolu Bölgesi</i>	26	5,2
	<i>Güneydoğu Anadolu Bölgesi</i>	7	1,4
	<i>Doğu Anadolu Bölgesi</i>	7	1,4
	<i>Toplam</i>	502	100,0

Araştırmaya katılan toplam 502 özel sektör çalışanının cinsiyet değişkeni açısından incelenmesi sonucunda katılımcıların 259'unun %51,6 ile kadınlardan 243'ünün ise %48,4 ile erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni hal değişkeni dahilinde incelenmesi sonucunda ise 502 katılımcı içerisinde 199 kişinin evli olup %39,6 oranını temsil ettiği, 303 kişinin ise %60,4 oranını temsil ederek bekar olduğu görülmektedir.

Eğitim durumunun frekans dağılımı sonuçlarına göre katılımcıların %52,2'si 262 kişi ile lisans mezunu olup en yüksek grubu oluşturmaktadır. Buna göre örneklem grubu sırasıyla %16,1'i meslek yüksekokulu-ön lisans mezunu, %15,1'i lisansüstü eğitim mezunu, %14,1'i lise mezunu, %1,4'ü ortaokul ve son olarak %1'i ilkokul mezunu kişilerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının ana sektörlerden ikisi olan sanayi ve hizmet sektörlerinden hangisinden çalıştığı da önemli bir veri olarak görülmektedir. Buna göre katılımcıların Türkiye açısından da değerlendirildiğinde beklenildiği gibi %76,1 ile 382 kişinin hizmet sektöründe, %23,9 ile 120 kişinin sanayi sektöründe çalışmakta olduğu görülmektedir.

Katılımcıların kurumlarındaki konumları incelendiğinde, örneklem grubunun %78,9'u 396 kişi ile beyaz yakalı, %21,1'i ise 106 kişi ile mavi yakalı çalışanlardan meydana geldiği görülmektedir.

Katılımcıların çalışma yaşamında geçirdikleri toplam sürenin frekans dağılımına göre katılımcıların %33,3'ü 167 kişi ile 1-4 yıl arasında çalışma süresine sahip kişilerden oluşarak en kalabalık grubu temsil etmektedir. Buna göre sırasıyla %18,7'si 94 kişi ile 5-8 yıl, %15,9'u 80 kişi ile 1 yıldan az, %14,7'si 74 kişi ile 9-12 yıl, %9,2'si 46 kişi ile 17 yıl ve üzeri, %8,2'si ise 41 kişi ile 13-16 yıl arasında çalışma süresine sahiptir.

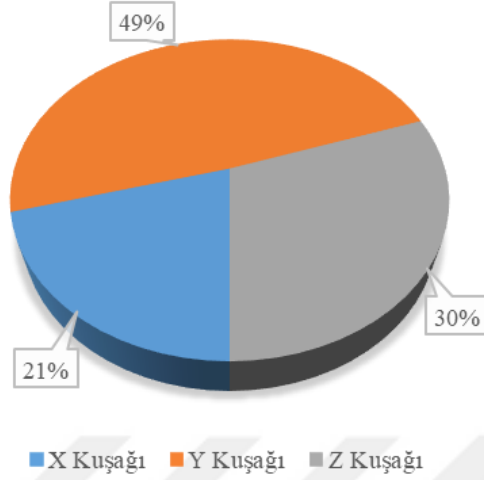
Araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının mevcut işlerinden elde ettikleri aylık gelirlerinin frekans dağılımına bakıldığında ise %50 ile 251 kişinin 3.000-6.000 TL gelire sahip olarak en kalabalık grubu oluşturdukları görülmektedir. Toplam içerisindeki payı en az olan grup ise %3,4 ile 17 kişinin yer aldığı 12.001 TL ve üzeri gelir elde eden kişilerden oluşmaktadır.

Katılımcıların, çalışmakta oldukları kurumun yer aldığı coğrafi bölgelerin frekans dağılımına göre %73,3 ile 368 kişinin Ege Bölgesi'ni işaretleyerek en kalabalık grubu oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının doğum yılı aralıklarına dair veriler elde edilmiş ve bu doğum yılı aralıkları üç kuşak ile ifade edilmiştir. Buna göre kuşakların frekans dağılımlarına göre sırasıyla en kalabalık kuşak grubunun %49 ile 246 kişiden oluşan Y kuşağı; ikinci kalabalık kuşak grubunun %30,3 ile 152 kişiden oluşan Z kuşağı ve son

olarak üçüncü sıradaki kuşak grubunun ise %20,7 ile 104 kişiden oluşan X kuşağının olduğu görülmektedir.

Şekil 8: Araştırmaya Katılan X, Y ve Z Kuşaklarının Frekans Dağılımları



Şekil 8’de araştırmaya katılan X, Y ve Z kuşaklarının yüzdesel olarak dağılımları yer almaktadır. Şekil 8’e göre en kalabalık grup toplam katılımcıların %49’unu oluşturan ile Y Kuşağı’dır. En az katılımın ise %21 ile X Kuşağı’nda olduğu görülmektedir.

Tablo 9’da Türkiye’deki X, Y ve Z kuşaklarının nüfus bilgileri ve özel sektörde istihdam durumlarına ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 9: Türkiye’de Kuşakların Nüfus ve İstihdam Durumları (2020)

	Kurumsal Olmayan Nüfus (‘000)	İstihdam (‘000)	İstihdam Oranı (%)	Türkiye Nüfusundaki İstihdam Oranı (%)
X Kuşağı	22.398	10.155	%45,3	%12,1
Y Kuşağı	18.909	11.281	%59,7	%13,5
Z Kuşağı	14.231	4.745	%33,3	%5,7
Toplam	55.538	26.181		

Kaynak: TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketi, 2020.

Tablo 9’a göre Türkiye’nin kurumsal olmayan nüfus yapısı X, Y ve Z kuşakları açısından incelendiğinde, en kalabalık kuşaklar sırasıyla; X Kuşağı, Y Kuşağı ve son olarak Z Kuşağı’dır. Söz konusu üç kuşağın özel sektördeki istihdam durumları incelendiğinde ise özel sektöre en fazla katılımın Y Kuşağı’ndan; en az katılımın ise Z Kuşağı’ndan gerçekleştiği görülmektedir. Buna göre X, Y ve Z kuşaklarının özel sektördeki istihdam durumları ile araştırmaya katılan X, Y ve Z kuşaklarının özel sektördeki istihdam durumlarının birbirleriyle uyumlu oldukları söylenebilmektedir.

3.3.1.2. Kuşakların Demografik Özelliklerine İlişkin Çapraz Tablolar

Çalışmanın bu kısmında, X, Y ve Z kuşaklarına mensup özel sektör çalışanlarının demografik yapısı çapraz tablolar yardımıyla incelenmektedir.

Tablo 10’da kuşakların cinsiyetlerine göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 10: Kuşakların Cinsiyetlerine İlişkin Çapraz Tablo

		Kadın	Erkek	Toplam
X Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	30	74	104
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%28,8	%71,2	%100,0
Y Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	134	112	246
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%54,5	%45,5	%100,0
Z Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	95	57	152
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%62,5	%37,5	%100,0
Toplam	<i>Kişi Sayısı</i>	259	243	502
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%51,6	%48,4	%100,0

Tablo 10’a göre araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının %51,6’sını kadınlar %48,4’ünü ise erkekler oluşturmaktadır. X Kuşağı’nın çoğunluğunun %71,2 ile erkeklerden; Y Kuşağı’nın %54,5 ve Z Kuşağı’nın %62,5 ile kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 11’de kuşakların evli veya bekar olmalarına ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 11: Kuşakların Medeni Hallerine İlişkin Çapraz Tablo

		Evli	Bekar	Toplam
X Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	99	5	104
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%95,2	%4,8	%100,0
Y Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	91	155	246
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%37,0	%63,0	%100,0
Z Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	9	143	152
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%5,9	%94,1	%100,0
Toplam	<i>Kişi Sayısı</i>	199	303	502
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%39,6	%60,4	%100,0

Tablo 11’e göre araştırmaya katılanların %60,4’ü bekarıdır. X Kuşağı’nın %95,2’si evli olup medeni hal değişkenine ilişkin en kalabalık grubu temsil etmektedir. Aynı zamanda Y Kuşağı’nın %63’ü bekar; %37’si evli iken; Z Kuşağı’nın ise %94,1’i bekar %5,9’u evli bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 12’de kuşakların eğitim durumlarına ilişkin bilgiler yer almakta almaktadır.

Tablo 12: Kuşakların Eğitim Durumlarına İlişkin Çapraz Tablo

		Meslek						Toplam
		İlkokul	Ortaokul	Lise	Yüksekokulu- Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü Eğitim	
X Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	4	1	22	18	54	5	104
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%3,8	%1,0	%21,2	%17,3	%51,9	%4,8	%100,0
Y Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	0	5	31	39	115	56	246
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%0,0	%2,0	%12,6	%15,9	%46,7	%22,8	%100,0
Z Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	1	1	18	24	93	15	152
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%0,7	%0,7	%11,8	%15,8	%61,2	%9,9	%100,0
Toplam	<i>Kişi Sayısı</i>	5	7	71	81	262	76	502
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%1,0	%1,4	%14,1	%16,1	%52,2	%15,1	%100,0

Tablo 12’ye göre X Kuşağı’nın %51,9’u; Y Kuşağı’nın %46,7’si; Z Kuşağı’nın ise %61,2’si lisans mezunudur. Aynı zamanda araştırmaya katılanların da %52,2 ile çoğunluğu lisans mezunu bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 13’te kuşakların üç ana sektörden ikisi olan sanayi ve hizmet sektörlerine ilişkin dağılımları yer almaktadır.

Tablo 13: Kuşakların Çalıştıkları Sektörlere İlişkin Çapraz Tablo

		Sanayi Sektörü	Hizmet Sektörü	Toplam
X Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	36	68	104
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%34,6	%65,4	%100,0
Y Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	57	189	246
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%23,2	%76,8	%100,0
Z Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	27	125	152
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%17,8	%82,2	%100,0
Toplam	<i>Kişi Sayısı</i>	120	382	502
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%23,9	%76,1	%100,0

Tablo 13’e göre katılımcıların çoğunluğu %76,1 ile hizmet sektöründe çalışmakta olup üç kuşakta da hizmet sektörü öncelikli durumdadır. Buna göre X Kuşağı’nın %65,4’ü; Y Kuşağı’nın %76,8’i; Z Kuşağı’nın ise %82,2’si hizmet sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 14’te araştırmaya katılan X, Y ve Z kuşaklarının çalışmakta oldukları kurumlardaki konumlarına ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 14: Kuşakların Kurumlarındaki Konumlarına İlişkin Çapraz Tablo

		Beyaz Yaka	Mavi Yaka	Toplam
X Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	88	16	104
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%84,6	%15,4	%100,0
Y Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	190	56	246
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%77,2	%22,8	%100,0
Z Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	118	34	152
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%77,6	%22,4	%100,0
Toplam	<i>Kişi Sayısı</i>	396	106	502
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%78,9	%21,1	%100,0

Tablo 14’e göre katılımcıların %78,9’u beyaz yakalı çalışanlardır. Buna göre X Kuşağı’nın %84,6’sı; Y Kuşağı’nın %77,2’si; Z Kuşağı’nın ise %77,6’sı beyaz yakalı özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır.

Tablo 15’e X, Y ve Z kuşaklarının çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süreler yıl bazında yer almaktadır.

Tablo 15: Kuşakların Çalışma Sürelerine İlişkin Çapraz Tablo

		1'den	1-4 Yıl	5-8 Yıl	9-12	13-16	17 ve	Toplam
		Az			Yıl	Yıl	Üzeri	
X Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	0	1	6	35	26	36	104
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%0,0	%1,0	%5,8	%33,7	%25,0	%34,6	%100,0
Y Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	26	92	68	36	14	10	246
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%10,6	%37,4	%27,6	%14,6	%5,7	%4,1	%100,0
Z Kuşağı	<i>Kişi Sayısı</i>	54	74	20	3	1	0	152
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%35,5	%48,7	%13,2	%2,0	%0,7	%0,0	%100,0
Toplam	<i>Kişi Sayısı</i>	80	167	94	74	41	46	502
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%15,9	%33,3	%18,7	%14,7	%8,2	%9,2	%100,0

Tablo 15’e göre araştırmaya katılan bireylerin %33,3’ü 1-4 yıl arasında tecrübeye sahip olarak çoğunluğu temsil etmektedir. Tablo 15’te X Kuşağı’nın, 17 Yıl ve Üzeri kategorisindeki en kalabalık kuşak olduğu görülmektedir. Y Kuşağı’na mensup özel sektör

çalışanlarının %37,4'ü 1-4 Yıl arasında, %27,6'sı ise 5-8 Yıl arasında tecrübeye sahiptir. Son olarak Z Kuşağı'na mensup özel sektör çalışanlarının ise çalışma yaşamına henüz yeni katılmaları dolayısıyla %35,5'i 1 Yıldan az, %48,7'si ise 1-4 Yıl arasında tecrübeye sahiptir.

Tablo 16'da araştırma kapsamında incelenen X, Y ve Z kuşaklarının mevcut işlerinden elde ettikleri aylık gelirleri yer almaktadır.

Tablo 16: Kuşakların Aylık Gelirlerine İlişkin Çapraz Tablo

		3.000'den Az	3.000 - 6.000	6.001 - 9.000	9.001 - 12.000	12.001 ve Üzeri	Toplam
X	<i>Kişi Sayısı</i>	6	35	52	10	1	104
Kuşağı	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%5,8	%33,7	%50,0	%9,6	%1,0	%100,0
Y	<i>Kişi Sayısı</i>	44	137	36	15	14	246
Kuşağı	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%17,9	%55,7	%14,6	%6,1	%5,7	%100,0
Z	<i>Kişi Sayısı</i>	57	79	9	5	2	152
Kuşağı	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%37,5	%52,0	%5,9	%3,3	%1,3	%100,0
Toplam	<i>Kişi Sayısı</i>	107	251	97	30	17	502
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%21,3	%50,0	%19,3	%6,0	%3,4	%100,0

Tablo 16'ya göre, katılımcıların %50'sinin 3.000-6.000 TL arasında gelir elde ettiği görülmektedir. Aynı zamanda X Kuşağı mensubu özel sektör çalışanlarının %50'si 6.0001-9.000 TL aralığında, Y Kuşağı mensubu özel çalışanlarının %55,7'si 3.000-6.000 TL aralığında, Z Kuşağı mensubu özel sektör çalışanlarının %52'si 3.000-6.000 TL aralığında aylık gelir elde etmektedir.

Tablo 17'de kuşakların çalışmakta oldukları kurumlarının yer aldığı coğrafi bölgelere ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 17: Kuşakların Kurumlarının Coğrafi Bölgelerine İlişkin Çapraz Tablo

		Marmara Bölgesi	Ege Bölgesi	Akdeniz Bölgesi	Karadeniz Bölgesi	İç Anadolu Bölgesi	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Doğu Anadolu Bölgesi	Toplam
X	<i>Kişi Sayısı</i>	9	93	1	0	1	0	0	104
Kuşağı	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%8,7	%89,4	%1,0	%0,0	%1,0	%0,0	%0,0	%100,0
Y	<i>Kişi Sayısı</i>	41	172	6	5	14	4	4	246
Kuşağı	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%16,7	%69,9	%2,4	%2,0	%5,7	%1,6	%1,6	%100,0
Z	<i>Kişi Sayısı</i>	26	103	6	0	11	3	3	152
Kuşağı	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%17,1	%67,8	%3,9	%0,0	%7,2	%2,0	%2,0	%100,0
Toplam	<i>Kişi Sayısı</i>	76	368	13	5	26	7	7	502
	<i>Kuşaklara Göre (%)</i>	%15,1	%73,3	%2,6	%1,0	%5,2	%1,4	%1,4	%100,0

Tablo 17’ye göre katılımcıların %73,3’ü çoğunluğu oluşturarak Ege Bölgesi’nde yer alan kurumlarda çalışmaktadır. Bununla birlikte araştırmaya katılan X Kuşağı mensuplarının %89,4’ü; Y Kuşağı mensuplarının %69,9’u; Z Kuşağı mensuplarının ise %67,8’i Ege Bölgesi’nde yer alan kurumlarda çalışmaktadır. Tablo 17’ye göre katılımcıların %15,1’i ise Ege Bölgesi’nden sonra ikinci sırada yer alan Marmara Bölgesi’ndeki kurumlarda çalışmaktadır.

3.3.1.3. İş Değerleri Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İş değerleri ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler bu kısımda sunulmaktadır. Tablo 18’de iş değerleri ifadelerine ve boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler yer almakta olup her bir ifade ve boyutu cevaplayan kişi sayısı (N), aldıkları minimum (min.) ve maksimum (maks.) değerler, ortalamaları (Ort.) ve standart sapma (Std. Sapma) değerleri belirtilmiştir.

Tablo 18: İş Değerleri İfadelerine ve Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Kişi Sayısı	Min.	Maks.	Ort.	Std. Sapma
RAHATLIK VE GÜVENLİK	<u>502</u>	<u>2,80</u>	<u>5,00</u>	<u>3,98*</u>	<u>0,447</u>
<i>İşimde düzenli iş programlarının olması önemlidir.</i>	502	1,00	5,00	3,86	0,775
<i>İşimin bana iş güvencesi sağlamasını önemsiyorum.</i>	502	1,00	5,00	3,58	1,094
<i>Anlaşılır ve açık prosedürlerin olması işimi rahatlatmaktadır.</i>	502	3,00	5,00	3,92	0,657
<i>İşimin özel hayatıma zaman ayırmama fırsat vermesinden memnunum.</i>	502	2,00	5,00	4,25	0,750
<i>Çalışma şartlarımin rahat olmasını önemsiyorum.</i>	502	1,00	5,00	4,30*	0,784
YETENEK VE BÜYÜME	<u>502</u>	<u>1,67</u>	<u>5,00</u>	<u>3,70*</u>	<u>0,586</u>
<i>Çalışma arkadaşlarımla konuşma fırsatı bulabilmeliyim.</i>	502	1,00	5,00	3,73	1,321
<i>İşimde zihinsel ve düşünsel yeteneklerimi kullanabilmeliyim.</i>	502	1,00	5,00	4,07	0,608

<i>İşimde yaratıcılık ve kendime has yetenekleri kullanabilmeliyim.</i>	502	1,00	5,00	3,95	0,731
<i>Yaptığım işin topluma da bir katkısı olmalıdır.</i>	502	1,00	5,00	3,03*	1,118
<i>İş yerimde sosyal etkinliklerin olması benim için önemlidir.</i>	502	1,00	5,00	2,98*	1,087
<i>İşim bilgi ve becerilerimi sürekli geliştirmelidir.</i>	502	1,00	5,00	4,03	0,578
<i>İşimi yaparken inisiyatif kullanabilmeliyim.</i>	502	1,00	5,00	3,93	0,914
<i>Yaptığım işin bana başarı duygusunu vermesini isterim.</i>	502	1,00	5,00	4,36*	0,681
<i>İşimin gerektirdiği görev ve faaliyetlerdeki çeşitlilik beni mutlu eder.</i>	502	1,00	5,00	3,21*	1,194
STATÜ VE BAĞIMSIZLIK	<u>502</u>	<u>2,14</u>	<u>5,00</u>	<u>3,81*</u>	<u>0,714</u>
<i>İşimde yükselme olanaklarının olması benim için önemlidir.</i>	502	1,00	5,00	4,03	0,825
<i>İşim bana iyi bir gelir sağlamalıdır.</i>	502	2,00	5,00	4,49*	0,561
<i>İşim başkalarının işini yönetme ve denetleme fırsatlarını vermelidir.</i>	502	1,00	5,00	3,42	1,083
<i>Yaptığım işten dolayı insanlar bana saygı duymalıdır.</i>	502	1,00	5,00	3,81	0,922
<i>İşim çalıştığım kurum açısından yeterince önemli olmalıdır.</i>	502	1,00	5,00	3,85	0,899
<i>İşim bağımsız çalışmama olanak vermelidir.</i>	502	1,00	5,00	3,86	0,927
<i>İşimde risk ve sorumluluk üstlenebilmeliyim.</i>	502	1,00	5,00	3,25	1,262
Toplam Yanıt	502				

Tablo 18'e göre iş değerleri boyutlarının ortalama değerleri karşılaştırıldığında en yüksek puanı 3,98 ile "Rahatlık ve Güvenlik" boyutu almaktadır. Bu boyut, çalışanların çalıştıkları kurumda kendilerini rahat ve stressiz hissettiklerine, çalışma şartlarının büyük ölçüde beklentilerini karşıladığına, iş güvenliklerinin ve çalıştıkları kuruma yönelik

güvenlerinin yüksek olduğuna, yapılan işlerin düzen içerisinde yürütüldüğüne dair özellikleri taşımaktadır. Buna göre araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının büyük çoğunluğunun “Rahatlık ve Güvenlik” boyutunun taşıdığı özelliklere diğer boyutların taşıdığı özelliklerden daha fazla önem verdiği söylenebilmektedir. Rahatlık ve Güvenlik boyutundan sonra ise sırasıyla 3,81 ortalama ile “Statü ve Bağımsızlık”; 3,70 ortalama ile “Yetenek ve Büyüme” boyutları gelmektedir. Bu veriler doğrultusunda araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının kendilerini fiziksel ve sosyal şartlar açısından memnun edecek bir kurumda veya işte çalışmaya daha fazla önem verirken; kendilerini geliştirmeye, kişisel yetkinliklerini artırmaya ve kullanmaya en az düzeyde önem verdikleri görülmektedir.

Tablo 18’e göre iş değerleri ifadelerinin her birini 502 katılımcının tamamı cevaplandırmıştır. Katılımcıların ifadelerin tamamına verdikleri maksimum puan 5,00 iken minimum puanın çoğunlukla 1,00 olduğu görülmektedir. Çoğunluktan farklı olarak; “Anlaşılır ve açık prosedürlerin olması işimi rahatlatmaktadır” ifadesi için minimum puan 3,00; “İşimin özel hayatıma zaman ayırmama fırsat vermesinden memnunum” ve “İşim bana iyi bir gelir sağlamalıdır” ifadeleri için ise minimum puanın 2,00 olduğu tespit edilmiştir. İş değerleri ifadeleri arasında en yüksek ortalama değerini 4,49 ile “Statü ve Bağımsızlık” boyutunun altındaki “İşim bana iyi bir gelir sağlamalıdır” ifadesi almaktadır. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu çalıştıkları kurum veya yaptıkları işten yüksek gelir elde etmeyi önem sıralamalarında ilk sıraya koymaktadırlar. Sonrasında ise sırasıyla 4,36 ortalama ile “Yetenek ve Büyüme” boyutunun altındaki “Yaptığım işin bana başarı duygusu vermesini isterim” ifadesi ve 4,30 ortalama ile “Rahatlık ve Büyüme” boyutunun altındaki “Çalışma şartlarımdan rahat olmasını önemsiyorum” ifadesi gelmektedir. En düşük ortalama sahip ifadeler ise “Yetenek ve Büyüme” boyutunun altındaki 2,98 ortalama ile “İş yerimde sosyal etkinliklerin olması benim için önemlidir”, 3,03 ortalama ile “Yaptığım işin topluma da bir katkısı olmalıdır” ve 3,21 ortalama ile “İşimin gerektirdiği görev ve faaliyetlerdeki çeşitlilik beni mutlu eder” ifadeleridir.

3.3.2. Fark Testlerine İlişkin Bulgular

Fark Testleri, en az aralık ölçeğinde ölçülmüş bir özelliğin (bağımlı değişken) ve alt gruplara sahip bir bağımsız değişkenin olduğu durumlarda; grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla kullanılmaktadır. Bağımsız değişken iki alt gruptan oluşuyorsa Bağımsız İki Örneklem T-Testi; üç ve daha fazla alt gruptan oluşuyorsa Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmaktadır. Buna göre Cinsiyet, medeni hal, çalışmakta olunan sektör vb. gibi iki gruba ayrılan bağımsız

değişkenler ile iş değerleri arasındaki farklılık Bağımsız İki Örneklem T-Testi ile; kuşaklar, eğitim durumu, çalışma yaşamında geçirilen toplam süre gibi üç ve daha fazla alt gruba ayrılan bağımsız değişkenler ile iş değerleri arasındaki farklılık varyansların homojen olması durumunda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA); varyansların homojen olmaması durumunda ise Welch ve Brown-Forsythe Testleri yardımıyla açıklanmaktadır. Grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunması durumunda varyansların homojenliği ön koşulu sağlanıyor ise Bonferroni Post-Hoc Testi; varyansların homojenliği ön koşulu sağlanmıyor ise Tamhane's T2 Post-Hoc Testi kullanılarak farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı tespit edilecektir.

3.3.2.1. İş Değerlerinin Demografik Faktörlere Göre Karşılaştırılması

Çalışmanın bu kısmında iş değerleri ile cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, çalışılan sektör, kurumdaki konum, çalışma yaşamında geçirilen toplam süre, işten elde edilen aylık gelir, çalışılan kurumun yer aldığı bölge ve araştırmanın esas konusu olan kuşaklar arasındaki farklılık incelenecektir.

3.3.2.1.1. İş Değerleri ve Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 19'da katılımcıların cinsiyetlerine göre iş değerleri boyutlarına verdikleri puanlar ve cinsiyet değişkeni ile iş değerleri boyutları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 19: İş Değerlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi

İş Değerleri Boyutları	Cinsiyet	n	Ortalama	t	p (sig.)
Rahatlık ve Güvenlik	Kadın	259	4,003	1,025	0,306
	Erkek	243	3,962		
Yetenek ve Büyüme	Kadın	259	3,725	0,956	0,339
	Erkek	243	3,674		
Statü ve Bağımsızlık	Kadın	259	3,912	3,216	0,001
	Erkek	243	3,709		

Tablo 19'a göre, kadınların en yüksek önemi $\bar{x}=4,003$ puan ile "Rahatlık ve Güvenlik" boyutuna; en düşük önemi ise $\bar{x}=3,725$ puan ile "Yetenek ve Büyüme" boyutuna verdikleri tespit edilmiştir. Erkeklerin de kadınlar ile benzer olarak en yüksek önemi $\bar{x}=3,962$ ile "Rahatlık ve Güvenlik" boyutuna; en düşük önemi ise $\bar{x}=3,674$ ile "Yetenek ve Büyüme" boyutuna verdikleri söylenebilmektedir.

Rahatlık ve Güvenlik boyutu için Levene Testi ($p=0,853>0,05$) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmaktadır. Buna karşılık gelen T-Testi değerine göre ise ($t=1,025$; $p=0,306>0,05$) cinsiyete göre Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. **H_{2a}**: “Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Yetenek ve Büyüme boyutu için Levene Testi ($p=0,944>0,05$) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmaktadır. Buna karşılık gelen T-Testi değerine göre ise ($t=0,956$; $p=0,339>0,05$) cinsiyete göre Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. **H_{2b}**: “Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Statü ve Bağımsızlık boyutu için Levene Testi ($p=0,981>0,05$) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmaktadır. Buna karşılık gelen T-Testi değerine göre ise ($t=3,216$; $p=0,001<0,05$) cinsiyete göre Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılan kadınların ($\bar{x}=3,912$) çalışma yaşamında Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine erkeklerden ($\bar{x}=3,709$) daha fazla önem verdikleri söylenebilmektedir. **H_{2c}**: “Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

3.3.2.1.2. İş Değerleri ve Medeni Hal Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

. Tablo 20’de katılımcıların medeni hallerine göre iş değerleri boyutlarına verdikleri puanlar ve medeni hal değişkeni ile iş değerleri boyutları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 20: İş Değerlerinin Medeni Hale Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi

İş Değerleri Boyutları	Medeni Hal	n	Ortalama	t	p (sig.)
Rahatlık ve Güvenlik	<i>Evli</i>	199	3,982	-0,015	0,988
	<i>Bekar</i>	303	3,983		
Yetenek ve Büyüme	<i>Evli</i>	199	3,576	-3,886	0,000
	<i>Bekar</i>	303	3,782		
Statü ve Bağımsızlık	<i>Evli</i>	199	3,506	-8,729	0,000
	<i>Bekar</i>	303	4,015		

Tablo 20'ye göre, evli olan katılımcılar en yüksek önemi $\bar{x}=3,982$ puan ile “Rahatlık ve Güvenlik” boyutuna; en düşük önemi ise $\bar{x}=3,506$ puan ile “Statü ve Bağımsızlık” boyutuna vermektedirler. Bekar katılımcıların ise en yüksek önemi $\bar{x}=4,015$ ile “Statü ve Bağımsızlık” boyutuna; en düşük önemi ise $\bar{x}=3,782$ ile “Yetenek ve Büyüme” boyutuna verdikleri söylenebilmektedir.

Rahatlık ve Güvenlik boyutu için Levene Testi ($p=0,001<0,05$) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmamaktadır. Buna karşılık gelen T-Testi değerine göre ise ($t=-0,015$; $p=0,988>0,05$) medeni hale göre Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. **H_{3a}**: “Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Yetenek ve Büyüme boyutu için Levene Testi ($p=0,044<0,05$) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmamaktadır. Buna karşılık gelen T-Testi değerine göre ise ($t=-3,886$; $p=0,000<0,05$) medeni hale göre Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli özel sektör çalışanları ($\bar{x}=3,576$), Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerlerine bekar özel sektör çalışanlarından ($\bar{x}=3,782$) daha az önem vermektedir. **H_{3b}**: “Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Statü ve Bağımsızlık boyutu için Levene Testi ($p=0,001<0,05$) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmamaktadır. Buna karşılık gelen T-Testi değerine göre ise ($t=-8,729$; $p=0,000<0,05$) medeni hale göre Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli bireyler ($\bar{x}=3,506$) Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine bekar bireylerden ($\bar{x}=4,015$) daha az önem vermektedir. **H_{3c}**: “Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

3.3.2.1.3. İş Değerleri ve Çalışılan Sektör Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 21’de katılımcıların çalışmakta oldukları sektörler ile iş değerleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 21: İş Değerlerinin Çalışmakta Olunan Sektöre Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi

İş Değerleri Boyutları	Sektör	n	Ortalama	t	p (sig.)
Rahatlık ve Güvenlik	<i>Sanayi Sektörü</i>	120	4,005	0,646	0,519
	<i>Hizmet Sektörü</i>	382	3,976		
Yetenek ve Büyüme	<i>Sanayi Sektörü</i>	120	3,638	-1,345	0,179
	<i>Hizmet Sektörü</i>	382	3,720		
Statü ve Bağımsızlık	<i>Sanayi Sektörü</i>	120	3,753	-1,060	0,289
	<i>Hizmet Sektörü</i>	382	3,832		

Tablo 21’e göre, sanayi sektöründe çalışan katılımcılar en yüksek önemi $\bar{x}=4,005$ puan ile “Rahatlık ve Güvenlik” boyutuna; en düşük önemi ise $\bar{x}=3,638$ puan ile “Yetenek ve Büyüme” boyutuna vermektedirler. Hizmet sektörü çalışanlarının da sanayi sektörü çalışanları ile benzer olarak en yüksek önemi $\bar{x}=3,976$ ile “Rahatlık ve Güvenlik” boyutuna; en düşük önemi ise $\bar{x}=3,720$ ile “Yetenek ve Büyüme” boyutuna verdikleri söylenebilmektedir.

Rahatlık ve Güvenlik boyutu için Levene Testi ($p=0,045<0,05$) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmamaktadır. Buna karşılık gelen T-Testi değerine göre ise ($t=0,646$; $p=0,519>0,05$) çalışılan sektöre göre Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. **H_{4a}**: “Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri çalışmakta oldukları sektörlerle göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Yetenek ve Büyüme boyutu için Levene Testi ($p=0,718>0,05$) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmaktadır. Buna karşılık gelen T-Testi değerine göre ise ($t=-1,345$; $p=0,179>0,05$) çalışılan sektöre göre Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. **H_{4b}**: “Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri çalışmakta oldukları sektörlerle göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Statü ve Bağımsızlık boyutu için Levene Testi ($p=0,843>0,05$) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmaktadır. Buna karşılık gelen T-Testi değerine göre ise ($t=-1,060$; $p=0,289>0,05$) çalışılan sektöre göre Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri anlamlı bir

farklılık göstermemektedir. H_{4c} : “Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri çalışmakta oldukları sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

3.3.2.1.4. İş Değerleri ve Kurumdaki Konum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Özel sektör çalışanlarının kurumlarında yaptıkları işleri dolayısıyla tanımlandıkları pozisyonlarını ifade eden kurumdaki konum değişkenine göre iş değerlerinin farklılık gösterip göstermediğini saptamak için Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmaktadır. Tablo 22’de katılımcıların kurumlarındaki konumları iş değerleri boyutlarına verdikleri puanlar ve kurumdaki konum değişkeni ile iş değerleri boyutları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 22: İş Değerlerinin Kurumdaki Konuma Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi

İş Değerleri Boyutları	Kurumdaki Konum			t	p (sig.)
	Konum	n	Ortalama		
Rahatlık ve Güvenlik	Beyaz Yaka	396	4,000	1,507	0,134
	Mavi Yaka	106	3,920		
Yetenek ve Büyüme	Beyaz Yaka	396	3,684	-1,075	0,284
	Mavi Yaka	106	3,762		
Statü ve Bağımsızlık	Beyaz Yaka	396	3,801	-0,723	0,470
	Mavi Yaka	106	3,858		

Tablo 22’ye göre, beyaz yakalı olarak çalışan katılımcılar en yüksek önemi $\bar{x}=4,000$ puan ile “Rahatlık ve Güvenlik” boyutuna; en düşük önemi ise $\bar{x}=3,684$ puan ile “Yetenek ve Büyüme” boyutuna vermektedirler. Mavi yakalı çalışanların da beyaz yakalı özel sektör çalışanları ile benzer olarak en yüksek önemi $\bar{x}=3,920$ ile “Rahatlık ve Güvenlik” boyutuna; en düşük önemi ise $\bar{x}=3,762$ ile “Yetenek ve Büyüme” boyutuna verdikleri söylenebilmektedir.

Rahatlık ve Güvenlik boyutu için Levene Testi ($p=0,030<0,05$) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmamaktadır. Buna karşılık gelen T-Testi değerine göre ise ($t=1,507$; $p=0,134>0,05$) kurumdaki konuma göre Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. H_{5a} : “Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri kurumlarındaki konumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Yetenek ve Büyüme boyutu için Levene Testi ($p=0,045<0,05$) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmamaktadır. Buna karşılık gelen T-Testi değerine göre ise ($t=-1,075$;

$p=0,284>0,05$) kurumdaki konuma göre Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. **H_{5b}**: “Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri kurumlarındaki konumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Statü ve Bağımsızlık boyutu için Levene Testi ($p=0,749>0,05$) sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmaktadır. Buna karşılık gelen T-Testi değerine göre ise ($t=-0,723$; $p=0,470>0,05$) kurumdaki konuma göre Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. **H_{5c}**: “Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri kurumlarındaki konumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

3.3.2.1.5. İş Değerleri ve Eğitim Durumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 23’te katılımcıların iş değerlerinin, eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) bulguları yer almaktadır.

Tablo 23: İş Değerlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Analizi

İş Değerleri Boyutları	Varyansların Homojenliği İçin Levene Testi	Welch Testi	ANOVA	
	p (sig.)	p (sig.)	F	p (sig.)
Rahatlık ve Güvenlik	0,004	0,218	1,129	0,344
Yetenek ve Büyüme	0,404		1,888	0,095
Statü ve Bağımsızlık	0,244		0,959	0,443

Levene Testi ($p=0,004<0,05$) değerine göre Rahatlık ve Güvenlik boyutu için varyanslar homojen değil iken; Yetenek ve Büyüme ($p=0,404>0,05$) ile Statü ve Bağımsızlık boyutlarında ($p=0,244>0,05$) varyanslar homojenlik göstermektedir.

Rahatlık ve Güvenlik boyutunda varyansların homojenliği ön koşulu sağlanamamış olduğu için katılımcıların iş değerlerinin eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Welch Testi sonuçlarına göre değerlendirilecektir. Welch Testi sonucuna ($p=0,218>0,05$) göre katılımcıların eğitim durumlarına göre Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. **H_{6a}**: “Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre ise *Yetenek ve Büyüme* ($F=1,888$; $p=0,095>0,05$) ile *Statü ve Bağımsızlık* ($F=0,959$; $p=0,443>0,05$) ile ilgili iş değerleri de katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. **H_{6b}**: “Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” ve **H_{6c}**: “Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezleri reddedilmiştir.

3.3.2.1.6. İş Değerleri ve Çalışma Süresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 24’te özel sektör çalışanlarının iş değerlerinin toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) bulguları yer almaktadır.

Tablo 24: İş Değerlerinin Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Analizi

İş Değerleri Boyutları	Varyansların Homojenliği İçin Levene Testi	Welch Testi	ANOVA	
	p (sig.)	p (sig.)	F	p (sig.)
Rahatlık ve Güvenlik	0,187		1,883	0,096
Yetenek ve Büyüme*	0,012	0,000*	5,094	0,000
Statü ve Bağımsızlık*	0,017	0,000*	8,763	0,000

Rahatlık ve Güvenlik boyutu için Levene Testi ($p=0,187>0,05$) sonuçlarına göre varyanslar homojenlik göstermektedir. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ($F=1,883$; $p=0,096>0,05$) sonucunda ise özel sektör çalışanlarının çalışma yaşamında geçirdikleri toplam çalışma süresine göre iş değerlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. **H_{7a}**: “Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Yetenek ve Büyüme boyutu için Levene Testi ($p=0,012<0,05$) sonuçlarına göre varyanslar homojenlik göstermemekte olup, Welch Testi ($p=0,000<0,05$) sonucunda özel sektör çalışanlarının çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süreye göre iş değerlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. **H_{7b}**: “Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve

Büyüme ile ilgili iş değerleri çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Statü ve Bağımsızlık boyutu için Levene Testi ($p=0,017<0,05$) sonuçlarına göre varyanslar homojenlik göstermemekte olup, Welch Testi ($p=0,000<0,05$) sonucunda özel sektör çalışanlarının çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süre göre iş değerlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. **H_{7c}**: “Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Özel sektör çalışanlarının çalışma yaşamında geçirdikleri toplam çalışma süreye göre “Yetenek ve Büyüme” ve “Statü ve Bağımsızlık” ile ilgili iş değerlerinde saptanan farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere Post-Hoc Tamhane’s T2 analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 25: İş Değerlerinin Hangi Çalışma Sürelerinde Farklılaştığına İlişkin Post-Hoc Testi

Çalışma Süresi (I)	Çalışma Süresi (J)	Yetenek ve Büyüme		Statü ve Bağımsızlık	
		Ortalamaların Farkı (I-J)	p (sig.)	Ortalamaların Farkı (I-J)	p (sig.)
1 Yıldan Az	<i>1-4 Yıl</i>	-0,077	0,996	-0,054	1,000
	<i>5-8 Yıl</i>	0,031	10,000	0,187	0,763
	<i>9-12 Yıl</i>	0,287*	0,049*	0,419*	0,002*
	<i>13-16 Yıl</i>	0,145	0,854	0,337	0,065
	<i>17 Yıl ve Üzeri</i>	0,192	0,756	0,479*	0,001*
1-4 Yıl	<i>1 Yıldan Az</i>	0,077	0,996	0,054	1,000
	<i>5-8 Yıl</i>	0,109	0,916	0,242	0,162
	<i>9-12 Yıl</i>	0,364*	0,000*	0,474*	0,000*
	<i>13-16 Yıl</i>	0,223	0,102	0,391*	0,003*
	<i>17 Yıl ve Üzeri</i>	0,269	0,143	0,534*	0,000*
5-8 Yıl	<i>1 Yıldan Az</i>	-0,031	1,000	-0,187	0,763
	<i>1-4 Yıl</i>	-0,109	0,916	-0,242	0,162
	<i>9-12 Yıl</i>	0,255	0,126	0,232	0,294
	<i>13-16 Yıl</i>	0,113	0,978	0,149	0,955
	<i>17 Yıl ve Üzeri</i>	0,160	0,921	0,292	0,148
9-12 Yıl	<i>1 Yıldan Az</i>	-0,287*	0,049*	-0,419*	0,002*
	<i>1-4 Yıl</i>	-0,364*	0,000*	-0,474*	0,000*
	<i>5-8 Yıl</i>	-0,255	0,126	-0,232	0,294

	13-16 Yıl	-0,141	0,928	-0,082	1,000
	17 Yıl ve Üzeri	-0,094	1,000	0,059	1,000
13-16 Yıl	1 Yıldan Az	-0,145	0,854	-0,337	0,065
	1-4 Yıl	-0,223	0,102	-0,391*	0,003*
	5-8 Yıl	-0,113	0,978	-0,149	0,955
	9-12 Yıl	0,141	0,928	0,082	1,000
	17 Yıl ve Üzeri	0,046	1,000	0,142	0,980
17 Yıl ve Üzeri	1 Yıldan Az	-0,192	0,756	-0,479*	0,001*
	1-4 Yıl	-0,269	0,143	-0,534*	0,000*
	5-8 Yıl	-0,160	0,921	-0,292	0,148
	9-12 Yıl	0,094	1,000	-0,059	1,000
	13-16 Yıl	-0,046	1,000	-0,142	0,980

Yetenek ve Büyüme; Post-Hoc Tamhane's T2 analizi sonuçlarına göre, Yetenek ve Büyüme boyutunda toplam çalışma süresi "9-12 Yıl" arasında olan özel sektör çalışanları ile toplam çalışma süresi "1 Yıldan Az" ($p=0,049<0,05$) ve "1-4 Yıl" ($p=0,00<0,05$) arasında olan özel sektör çalışanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Toplam çalışma süresi 1 Yıldan Az olan özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerlerine, toplam çalışma süresi 9-12 Yıl arasında olan özel sektör çalışanlarından daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Buna göre aralarındaki ortalama farkı ise 0,287'dir.

Toplam çalışma süresi 1-4 Yıl arasında olan özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerlerine, toplam çalışma süresi 9-12 Yıl arasında olan özel sektör çalışanlarından daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Aralarındaki ortalama farkı ise 0,364'tür.

Statü ve Bağımsızlık; Post-Hoc Tamhane's T2 analizi sonuçlarına göre, Statü ve Bağımsızlık boyutunda toplam çalışma süresi "1 Yıldan Az" olan özel sektör çalışanları ile toplam çalışma süresi "9-12 Yıl" aralığında ($p=0,002<0,05$) ve "17 Yıl ve Üzeri" olan ($p=0,001<0,05$) özel sektör çalışanları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bununla birlikte toplam çalışma süresi "1-4 Yıl" aralığında olan özel sektör çalışanları ile toplam çalışma süresi "9-12 Yıl" aralığında ($p=0,000<0,05$), "13-16 Yıl" aralığında ($p=0,003<0,05$) ve "17 Yıl ve Üzeri" olan ($p=0,000<0,05$) özel sektör çalışanları arasında da istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Toplam çalışma süresi “1 Yıldan Az” olan özel sektör çalışanlarının toplam çalışma süresi “9-12 Yıl” aralığında olan özel sektör çalışanlarından 0,419 ortalama farkı ile; toplam çalışma süresi “17 Yıl ve Üzeri” olan özel sektör çalışanlarından ise 0,479 ortalama farkı ile Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir.

Toplam çalışma süresi “1-4 Yıl” aralığında olan özel sektör çalışanlarının toplam çalışma süresi “9-12 Yıl” aralığında olan özel sektör çalışanlarından 0,474 ortalama farkı ile; toplam çalışma süresi “13-16 Yıl” aralığında olan özel sektör çalışanlarından 0,391 ortalama farkı ile; toplam çalışma süresi “17 Yıl ve Üzeri” olan özel sektör çalışanlarından ise 0,534 ortalama farkı ile Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir.

3.3.2.1.7. İş Değerleri ve Gelir Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 26’da özel sektör çalışanlarının iş değerlerinin, işlerinden elde ettikleri aylık gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediğine dair Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) bulguları yer almaktadır.

Tablo 26: İş Değerlerinin Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Analizi

Varyansların Homojenliği İçin Levene Testi		ANOVA	
İş Değerleri Boyutları	p (sig,)	F	p (sig,)
Rahatlık ve Güvenlik	0,108	1,253	0,288
Yetenek ve Büyüme*	0,471	2,390	0,050*
Statü ve Bağımsızlık*	0,147	7,357	0,000*

Rahatlık ve Güvenlik boyutu için Levene Testi ($p=0,108>0,05$) sonuçlarına göre varyanslar homojenlik göstermekte olup, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ($F=1,253$; $p=0,288>0,05$) sonucunda özel sektör çalışanlarının işlerinden elde ettikleri aylık gelire göre iş değerlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. **H_{8a}**: “Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri işlerinden elde ettikleri aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Yetenek ve Büyüme boyutu için Levene Testi ($p=0,471>0,05$) sonuçlarına göre varyanslar homojenlik göstermekte olup, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ($F=2,390$; $p=0,050\leq 0,05$) sonucunda özel sektör çalışanlarının işlerinden elde ettikleri aylık gelire göre iş değerlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. **H_{8b}**: “Özel sektör

çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri işlerinden elde ettikleri aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Statü ve Bağımsızlık boyutu için Levene Testi ($p=0,147>0,05$) sonuçlarına göre varyanslar homojenlik göstermekte olup, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ($F=7,357$; $p=0,000<0,05$) sonucunda özel sektör çalışanlarının işlerinden elde ettikleri aylık gelire göre iş değerlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. **H_{8c}**: “Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri işlerinden elde ettikleri aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Özel sektör çalışanlarının işlerinden elde ettikleri aylık gelire göre “Yetenek ve Büyüme” ve “Statü ve Bağımsızlık” boyutları arasındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere varyansların homojenlikleri göz önünde bulundurularak Post-Hoc Bonferroni analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 27: İş Değerlerinin Hangi Gelir Düzeylerinde Farklılaştığına İlişkin Post-Hoc Testi

		Yetenek ve Büyüme		Statü ve Bağımsızlık	
Aylık Gelir (I)	Aylık Gelir (J)	Ortalamaların Farkı (I-J)	p (sig.)	Ortalamaların Farkı (I-J)	p (sig.)
3,000 TL'den Az	3,000 - 6,000	-0,041	1,000	0,019	1,000
	6,001 - 9,000	0,165	0,433	0,434*	0,000*
	9,001 - 12,000	0,077	1,000	0,248	0,852
	12,001 TL ve Üzeri	-0,063	1,000	0,206	1,000
3,000 - 6,000 TL	3,000 TL'den Az	0,041	1,000	-0,019	1,000
	6,001 - 9,000	0,207*	0,031*	0,415*	0,000*
	9,001 - 12,000	0,119	1,000	0,229	0,894
	12,001 TL ve Üzeri	-0,021	1,000	0,187	1,000
6,001 - 9,000 TL	3,000 TL'den Az	-0,165	0,433	-0,434*	0,000*
	3,000 - 6,000	-0,207*	0,031*	-0,415*	0,000*
	9,001 - 12,000	-0,088	1,000	-0,186	1,000
	12,001 TL ve Üzeri	-0,229	1,000	-0,227	1,000

9,001 - 12,000 TL	3,000 TL'den Az	-0,077	1,000	-0,248	0,852
	3,000 - 6,000	-0,119	1,000	-0,229	0,894
	6,001 - 9,000	0,088	1,000	0,186	1,000
	12,001 TL ve Üzeri	-0,140	1,000	-0,041	1,000
12,001 TL ve Üzeri	3,000 TL'den Az	0,063	1,000	-0,206	1,000
	3,000 - 6,000	0,021	1,000	-0,187	1,000
	6,001 - 9,000	0,229	1,000	0,227	1,000
	9,001 - 12,000	0,140	1,000	0,041	1,000

Yetenek ve Büyüme; Post-Hoc Bonferroni analizi sonuçlarına göre, aylık gelirleri “3.000-6.000 TL” aralığında olan özel sektör çalışanları ile aylık gelirleri “6.001-9.000 TL” aralığında ($p=0,031<0,05$) olan özel sektör çalışanları arasında iş değerlerinin Yetenek ve Büyüme boyutu açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre aylık geliri “3.000-6.000 TL” aralığında olan özel sektör çalışanları, aylık geliri “6.001-9.000 TL” aralığında olan özel sektör çalışanlarından 0,207 ortalama farkı ile Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerlerine daha fazla önem vermektedir.

Statü ve Bağımsızlık; Post-Hoc Bonferroni analizi sonuçlarına göre, aylık gelirleri “3.000 TL'den Az” olan özel sektör çalışanları ile aylık gelirleri “6.001-9.000 TL” aralığında ($p=0,000<0,05$) olan özel sektör çalışanları arasında iş değerlerinin Statü ve Bağımsızlık boyutu açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre aylık geliri “3.000 TL'den Az” olan özel sektör çalışanları, aylık geliri “6.001-9.000 TL” aralığında olan özel sektör çalışanlarından 0,434 ortalama farkı ile Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine daha fazla önem vermektedir.

Aylık gelirleri “3.000-6.000 TL” aralığında olan özel sektör çalışanları ile aylık gelirleri “6.001-9.000 TL” aralığında ($p=0,000<0,05$) olan özel sektör çalışanları arasında da iş değerlerinin Statü ve Bağımsızlık boyutu açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre aylık geliri “3.000-6.000 TL” aralığında olan özel sektör çalışanları, aylık geliri “6.001-9.000 TL” aralığında olan özel sektör çalışanlarından 0,415 ortalama farkı ile Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine daha fazla önem vermektedir.

3.3.2.1.8. İş Değerleri ve Coğrafi Bölge Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 28’de katılımcıların iş değerlerinin, çalışmakta oldukları kurumların yer aldığı bölgelere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) bulguları yer almaktadır.

Tablo 28: İş Değerlerinin Kurumların Bölgelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Analizi

İş Değerleri Boyutları	Varyansların Homojenliği İçin Levene Testi		Welch Testi	ANOVA	
	p (sig.)		p (sig.)	F	p (sig.)
Rahatlık ve Güvenlik	0,894			0,733	0,623
Yetenek ve Büyüme	0,012		0,136	1,210	0,300
Statü ve Bağımsızlık	0,008		0,189	1,992	0,065

Levene Testi ($p=0,894>0,05$) değerine göre Rahatlık ve Güvenlik boyutu için varyanslar homojen iken; Yetenek ve Büyüme ($p=0,012<0,05$) ile Statü ve Bağımsızlık boyutlarında ($p=0,008<0,05$) varyanslar homojen değildir.

Rahatlık ve Güvenlik boyutu için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına ($F=0,733$; $p=0,623>0,05$) göre katılımcıların çalışmakta oldukları kurumların yer aldığı bölgelere göre Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. **H_{9a}**: “Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri çalıştıkları kurumların yer aldığı coğrafi bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Welch Testi sonuçlarına göre Yetenek ve Büyüme ($p=0,136>0,05$) ve Statü ve Bağımsızlık ($p=0,189>0,05$) ile ilgili iş değerleri, katılımcıların çalışmakta oldukları kurumların yer aldığı bölgelere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. **H_{9b}**: “Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri çalıştıkları kurumların yer aldığı coğrafi bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” ve **H_{9c}**: “Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri çalıştıkları kurumların yer aldığı coğrafi bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezleri reddedilmiştir.

3.3.2.1.9. İş Değerleri ve Kuşaklar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 29’da X, Y ve Z kuşaklarının her biri açısından iş değerlerinin Rahatlık ve Güvenlik, Yetenek ve Büyüme, Statü ve Bağımsızlık boyutları arasında farklılık olup olmadığını saptamak üzere gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi’nin (ANOVA) istatistiksel sonuçları yer almaktadır.

Tablo 29: İş Değerlerinin Kuşaklar Arasında Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Analizi

İş Değerleri Boyutları	Varyansların Homojenliği İçin Levene Testi	Welch Testi	ANOVA	
	p (sig.)	p (sig.)	F	p (sig.)
Rahatlık ve Güvenlik*	0,000	0,004*	5,687	0,004
Yetenek ve Büyüme*	0,047	0,000*	28,964	0,000
Statü ve Bağımsızlık*	0,000	0,000*	89,785	0,000

Levene Testi değerleri; Rahatlık ve Güvenlik boyutu ($p=0,000<0,05$), Yetenek ve Büyüme boyutu ($p=0,047<0,05$), Statü ve Bağımsızlık boyutu ($p=0,000<0,05$) açısından incelendiğinde boyutların her birinde varyansların eşit olmadığı görülmektedir. Varyansların homojenliği ön koşulu sağlanamamasından dolayı Welch Testi dikkate alınacaktır. Welch Testi sonuçlarına göre Rahatlık ve Güvenlik boyutu ($p=0,004<0,05$), Yetenek ve Büyüme boyutu ($p=0,000<0,05$), Statü ve Bağımsızlık boyutu ($p=0,000<0,05$) incelendiğinde araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının X, Y ve Z kuşaklarından birine mensup olmalarına göre önem verdikleri iş değerleri istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. **H_{1a}**: “Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.”, **H_{1b}**: “Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.” ve **H_{1c}**: “Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının mensubu oldukları kuşaklara göre önem verdikleri iş değerleri arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere Post-Hoc Tamhane’s T2 analizi yapılmıştır.

Tablo 30’da özel sektör çalışanlarının X, Y ve Z kuşaklarından birine mensup olmalarına göre önem verdikleri iş değerleri farklılığının, hangi kuşaklar ve hangi iş değerleri boyutları olduğuna yönelik istatistiksel değerler yer almaktadır.

Tablo 30: İş Değerlerinin Hangi Kuşaklar Arasında Farklılaştığına İlişkin Post-Hoc Testi

İş Değerleri Boyutları	Kuşaklar (I)	Kuşaklar (J)	Ortalamaların Farkı (I-J)	p (sig.)
Rahatlık ve Güvenlik	<i>X Kuşağı</i>	Y Kuşağı	-0,155*	0,005*
		Z Kuşağı	-0,042	0,764
	<i>Y Kuşağı</i>	X Kuşağı	0,155*	0,005*
		Z Kuşağı	0,112*	0,035*
	<i>Z Kuşağı</i>	X Kuşağı	0,042	0,764
		Y Kuşağı	-0,112*	0,035*
Yetenek ve Büyüme	<i>X Kuşağı</i>	Y Kuşağı	-0,490*	0,000*
		Z Kuşağı	-0,401*	0,000*
	<i>Y Kuşağı</i>	X Kuşağı	0,490*	0,000*
		Z Kuşağı	0,088	0,295
	<i>Z Kuşağı</i>	X Kuşağı	0,401*	0,000*
		Y Kuşağı	-0,088	0,295
Statü ve Bağımsızlık	<i>X Kuşağı</i>	Y Kuşağı	-0,341*	0,000*
		Z Kuşağı	-0,987*	0,000*
	<i>Y Kuşağı</i>	X Kuşağı	0,341*	0,000*
		Z Kuşağı	-0,645*	0,000*
	<i>Z Kuşağı</i>	X Kuşağı	0,987*	0,000*
		Y Kuşağı	0,645*	0,000*

Tablo 30’a göre ilk olarak iş değerlerinin *Rahatlık ve Güvenlik* boyutunda; Y Kuşağı ile X Kuşağı arasında ($p=0,005<0,05$) iş değerleri açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Söz konusu farklılık Y Kuşağı mensubu özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerlerine 0,155 ortalama farkı ile X Kuşağı mensubu özel sektör çalışanlarından daha fazla önem vermelerinden kaynaklanmaktadır. Benzer şekilde Y Kuşağı mensubu özel sektör çalışanları ile Z Kuşağı mensubu özel sektör çalışanları arasında da Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri açısından anlamlı bir farklılık ($p=0,035<0,05$) olduğu görülmektedir. Bu farklılığın Y Kuşağı mensubu özel sektör çalışanlarının *Rahatlık ve Güvenlik* boyutuna 0,112 ortalama farkı ile Z Kuşağı mensubu özel sektör çalışanlarından daha fazla önem vermelerinden kaynaklandığı söylenebilmektedir.

Özel sektör çalışanlarının X, Y ve Z kuşaklarından birine mensup olmalarına göre *Yetenek ve Büyüme* ile ilgili iş değerlerinin de anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu farklılığın ise; X Kuşağı mensubu özel sektör çalışanlarının, Y Kuşağı ($p=0,000<0,05$) ve Z Kuşağı ($p=0,000<0,05$) mensubu özel sektör çalışanlarından sırasıyla 0,490 ve 0,401 ortalama farkları ile Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerlerine daha az önem vermeleri sonucu meydana geldiği söylenebilmektedir.

Son olarak *Statü ve Bağımsızlık* boyutunda da üç kuşak arasında iş değerlerine verilen önem açısından anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar X Kuşağı mensubu özel sektör çalışanları ile Y Kuşağı ($p=0,000<0,05$) ve Z Kuşağı ($p=0,000<0,05$) mensubu özel sektör çalışanları arasındadır. Tablo 30'a göre X Kuşağı mensubu özel sektör çalışanları Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine Y ve Z kuşaklarından, sırasıyla 0,341 ve 0,987 ortalama farkları ile daha az önem vermektedirler.

Benzer biçimde Z ve Y kuşakları arasında da Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine yönelik anlamlı bir farklılık ($p=0,000<0,05$) olduğu görülmektedir. Bu farklılık, Z Kuşağı mensubu özel sektör çalışanlarının, Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine 0,645 ortalama farkı ile Y Kuşağı mensubu özel sektör çalışanlarından daha fazla önem vermelerinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 31: Araştırma Hipotezlerinin Kabul-Red Durumları

H₁: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.	
H_{1a}: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H_{1b}: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H_{1c}: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H₂: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	
H_{2a}: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H_{2b}: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H_{2c}: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H₃: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	
H_{3a}: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H_{3b}: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H_{3c}: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H₄: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, çalışmakta oldukları sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	
H_{4a}: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri çalışmakta oldukları sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H_{4b}: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri çalışmakta oldukları sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H_{4c}: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri çalışmakta oldukları sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H₅: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, kurumlarındaki konumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	
H_{5a}: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri kurumlarındaki konumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H_{5b}: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri kurumlarındaki konumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H_{5c}: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri kurumlarındaki konumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red

H6: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	
H6a: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H6b: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H6c: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H7: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	
H7a: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H7b: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H7c: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H8: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, işlerinden elde ettikleri aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	
H8a: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri işlerinden elde ettikleri aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H8b: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri işlerinden elde ettikleri aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H8c: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri işlerinden elde ettikleri aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H9: Özel sektör çalışanlarının iş değerleri, çalıştıkları kurumların yer aldığı coğrafi bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	
H9a: Özel sektör çalışanlarının Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri çalıştıkları kurumların yer aldığı coğrafi bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H9b: Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerleri çalıştıkları kurumların yer aldığı coğrafi bölgeye göre anlamlı bir farklılık göster.	Red
H9c: Özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri çalıştıkları kurumların yer aldığı coğrafi bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal bilimler alanında kuşak konusunun sistematik ve bilimsel açıdan ele alınmasına öncülük eden Mannheim'in 1952 yılında yayınladığı "The Problem of Generations" orijinal adlı çalışmasına göre kuşak olgusundan bahsedebilmek için üç şartın sağlanması gerekmektedir. Bu şartlar "kuşak konumu", "gerçeklik olarak kuşak" ve "kuşak birimleri" olarak sıralanabilmektedir. Mannheim'e göre bireylerin aynı kuşağa dahil olabilmesi için sadece doğum yıllarının değil; aynı zamanda bireylerin dünyaya geldikleri toplum veya coğrafya ve tanık oldukları toplumsal, sosyal ve tarihi olaylar da ortak olmalıdır. Buradan hareketle günümüzde her ne kadar küreselleşen bir dünya düzeninde farklı toplumlar arasında dahi benzer tüketim alışkanlıkları, yaşam tarzları, teknolojik gelişmeler, kültür, değer, tutum veya davranış biçimlerinin var olduğu görülüyor olsa da Mannheim'in kuşak teorisi kuşak sınıflandırmalarının ve özelliklerinin tam anlamıyla genellenemeyeceğini ifade etmektedir. Mannheim'in çalışmasının sosyal bilimler alanında yapılacak kuşak çalışmalarının temelini oluşturması da göz önünde bulundurularak, Mannheim'in kuşak teorisinde belirtmiş olduğu üzere bu çalışmada "kuşak konumu" ve "gerçeklik olarak kuşak" varsayımları dikkate alınmış ve araştırma bulguları bu doğrultuda; Türkiye'de X, Y ve Z kuşaklarına mensup özel sektör çalışanları göz önünde bulundurularak yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan Manhardt İş Değerleri Envanteri'nin tanımlayıcı istatistik bulgularına göre araştırmaya katılan 502 özel sektör çalışanının genel olarak iş değerlerine verdikleri önem 3,91 ortalama puan ile açıklanmaktadır. İş değerleri boyutlarına dair ortalama puanlar incelendiğinde ise Rahatlık ve Güvenlik boyutunun 3,98 ortalama puan; Yetenek ve Büyüme boyutunun 3,70 ortalama puan; Statü ve Bağımsızlık boyutunun 3,81 ortalama puan aldığı görülmektedir. Bu bulgulara göre katılımcılar çalışma yaşamlarında, Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerlerine en yüksek önemi vermektedirler. Buna göre katılımcıların büyük bir çoğunluğunun çalışma yaşamından beklentileri; rahat bir çalışma ortamının olması, görevleri yerine getirirken ihtiyaç duyulacak materyallerin kullanıma hazır olması, çevresel koşulların iş yaparken işgörenleri zorlamaması, görev ve sorumlulukların belli olması, yapılan işin veya çalışılan kurumun iş-yaşam dengesi kurulmasını mümkün kılması, yapılan işin veya çalışılan kurumun iş güvencesi sağlaması gibi özelliklerle açıklanabilmektedir. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde üç boyutun da birbirine yakın ortalama puanlar alması söz konusu iş özelliklerinin sağlanması durumunda bireylerin büyük çoğunluğunun yaptıkları iş ve çalıştıkları kurumdan memnun olacakları şeklinde yorumlanabilmektedir.

Çalışmada, değişkenlerin yapısına göre Bağımsız İki Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılarak hipotezler test edilmiştir. İlk olarak cinsiyet, medeni hal, çalışmakta olunan sektör, çalışılan kurumdaki konum olmak üzere dört demografik değişkene göre iş değerlerinin farklılık gösterip göstermediği Bağımsız İki Örneklem T-Testi ile açıklanmaktadır.

Cinsiyete göre iş değerlerinin farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, Rahatlık ve Güvenlik ile Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerlerine verilen önem kadın ve erkek özel sektör çalışanları arasında farklılık göstermez iken; kadınlar 3,912 ortalama puan ile erkeklerin 3,709 ortalama puanına kıyasla Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine daha fazla önem vermektedirler. Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerleri, çalışanların yaptıkları işte ilerleme ve daha üst kademelere yükselme, işlerinden elde ettiklerin gelirin düzenli olarak artış göstermesi ve yaşam standartlarını koruyacakları bir düzeyde olması, başkalarını yönetebilecekleri işlerde ve mevkilerde olmaları, yaptıkları iş veya çalıştıkları kurumdan dolayı diğer insanların kendilerine saygı duymaları, toplum içerisinde itibar sahibi olmaları, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken bağımsız kararlar alabilmeleri, işlerini kendi inisiyatifleri doğrultusunda planlayabilmeleri gibi beklentilerini ifade etmektedir. Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerinin, literatürde sıklıkla “içsel değerler” olarak ifade edilen iş değerleri olduğu göz önünde bulundurulduğunda, kadınların Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine neden diğer iki boyuta karşın erkeklerden daha fazla önem verdikleri daha iyi açıklanabilmektedir. Buna göre kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları en büyük sorunlardan bazıları işe seçilme ve terfi imkanlarının çeşitli sebeplerle kendilerine verilmemesi olarak açıklanmaktadır. Tüm bunların kadınların çalışma yaşamında dezavantajlı gruplar arasında değerlendirilmelerine sebep olduğuna da sıklıkla değinilmektedir. Günümüzde söz konusu sorunların, kadınların eğitim seviyelerinin artması, toplumsal cinsiyet rollerinin önemini yitirmeye başlaması, daha fazla kadının çalışma yaşamında yer almaya başlaması gibi çeşitli olumlu gelişmeler ile azalma eğilimi göstermekte (Aytaç, 2017: 8) olduğu ifade edilse de tam anlamıyla dezavantajlı durumların ortadan kalktığı söylenememektedir. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda kadınların kendilerini güvende hissedecekleri, kendi ayakları üzerinde durabilecekleri, yetenekleri doğrultusunda yükselebilecekleri iş özelliklerine daha fazla önem vermeleri olağan görülmektedir. Literatürde cinsiyet değişkenine göre iş değerlerinin farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan birçok araştırma da bulunmaktadır. Söz konusu araştırmalardan bazıları (Bozkurt ve Doğan, 2013: 81; Çalışkur, Demirhan ve Bozkurt, 2012: 232; Elizur, 1994: 201; Kashefi, 2011: 654; Li, Liu ve Wan, 2008: 883; Manhardt, 1972: 364) kadın ve

erkekler arasında iş değerleri açısından farklılık olduğunu; bazı araştırmalar ise (Kaya, 2010: 54; Rowe ve Snizek, 1995: 222) iş değerlerine verilen önemin cinsiyetlere göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Medeni hale göre iş değerlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerlerine verilen önemin evli ve bekar özel sektör çalışanları arasında farklılık göstermediği görülmektedir. Bununla birlikte Yetenek ve Büyüme ile Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine verilen önem ise katılımcıların medeni hallerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bu farklılık Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerlerine evli özel sektör çalışanlarının 3,576 ortalama puan; bekar özel sektör çalışanlarının ise 3,782 ortalama puan vermelerinden kaynaklanmaktadır. Buna göre evli özel sektör çalışanları Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerlerine bekarlardan daha az önem vermektedirler. Bu sonucun çeşitli sebepleri olmakla birlikte evli bireylerin Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerlerine 3,982 ortalama puan ile en yüksek önemi verdikleri de göz önünde bulundurulduğunda, medeni hali evli olup çalışmakta olan bireylerin; iş-yaşam dengesini kurmaya, kendilerini yaptıkları iş veya çalıştıkları kurum açısından maddi-manevi olarak güvende hissetmeye bekar bireylerden daha fazla ihtiyaç duymaları ve önem vermeleri sebepler arasında sayılabilmektedir. Aynı zamanda katılımcıların mensup oldukları kuşaklara göre medeni halleri değerlendirildiğinde bekarların büyük bir kısmının Y ve Z kuşaklarından oluştuğu görülmektedir. Bunun sonucu olarak Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerlerine bekar işgörenlerin, evli işgörenlerden daha fazla önem vermeleri, Y ve Z kuşaklarının genel özellikleri ile de açıklanabilmektedir.

Özel sektör çalışanlarının medeni hallerine göre iş değerlerinin anlamlı farklılık gösterdiği diğer bir iş değerleri boyutu ise Statü ve Bağımsızlık boyutudur. Statü ve Bağımsızlık boyutundaki farklılık da Yetenek ve Büyüme boyutunda olduğu gibi evli özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık boyutuna 3,506 ortalama puan; bekar özel sektör çalışanlarının ise 4,015 ortalama puan vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu bulgulara göre evli çalışanlar Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine bekar çalışanlardan daha az önem vermektedirler. Literatürde konuyla ilgili yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Buna göre bazı çalışmalarda (Çerçi, 2013: 110; Çoban, 2011: 87; Kubat, 2007: 103) medeni hale göre iş değerlerinin boyutları arasında farklılıklar saptanmış olsa da bazı çalışmalarda (Elmas Atay, 2016: 164; Ergin, 2019: 128) medeni hale göre iş değerleri arasında bir farklılığa rastlanmamıştır.

Çalışmada eğitim durumuna ve çalışmakta olunan kurumun yer aldığı coğrafi bölgeye göre iş değerlerinin farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi

(ANOVA); çalışmakta olunan sektöre ve çalışılan kurumdaki konuma göre iş değerlerinin farklılık gösterip göstermediği ise Bağımsız İki Örneklem T-Testi kullanılarak incelenmiştir. Fark Testleri sonucunda eğitim durumu, çalışılan sektör, çalışılan kurumdaki konum ve çalışmakta olunan kurumun yer aldığı coğrafi bölge olmak üzere dört değişkene göre iş değerlerinde ($p>0,05$) anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu lisans mezunu (%52,2) eğitim durumuna ve beyaz yakalı (%78,9) pozisyona sahip hizmet sektörü (%76,1) çalışanlarıdır. Aynı zamanda katılımcıların çalışmakta oldukları kurumların yer aldığı coğrafi bölgenin de (%73,3) genel olarak Ege Bölgesi olması katılımcılar arasında söz konusu değişkenlere göre bir farklılık tespit edilememesinin nedenleri olarak görülmektedir. Buna göre daha sonra yapılacak çalışmalarda söz konusu değişkenlere göre iş değerlerinin farklılık gösterip göstermediğinin, değişken grupları açısından çeşitlilik sağlanan bir örneklem kullanılarak test edilmesi önerilmektedir.

Çalışma yaşamında geçirilen toplam süreye göre iş değerlerinin farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Özel sektör çalışanlarının çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süreye göre Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerleri arasında ($p=0,096>0,05$) anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Çalışma yaşamında geçirilen toplam süreye göre Yetenek ve Büyüme ($p=0,000<0,05$) ile Statü ve Bağımsızlık ($p=0,000<0,05$) ile ilgili iş değerleri arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerlerine; toplam çalışma süresi 1 Yıldan Az ve 1-4 Yıl arasında olan özel sektör çalışanları, toplam çalışma süresi 9-12 Yıl arasında olan özel sektör çalışanlarından daha fazla önem vermektedirler. Benzer şekilde toplam çalışma süresi 1 Yıldan Az olan özel sektör çalışanlarının, toplam çalışma süresi 9-12 Yıl arasında ve 17 Yıl ve üzerinde olan özel sektör çalışanlarından Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca toplam çalışma süresi 1-4 Yıl arasında olan özel sektör çalışanlarının Statü ve Bağımsızlık boyutu ile ilgili iş değerlerine, toplam çalışma süresi 9-12 Yıl arasında, 13-16 Yıl arasında ve 17 Yıl ve üzerinde olan özel sektör çalışanlarından daha fazla önem verdikleri de görülmektedir. Bu bulgular sonucunda çalışma süresi arttıkça genel olarak Yetenek ve Büyüme ile Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine verilen önemin azaldığı söylenebilmektedir. Araştırmaya katılan X, Y ve Z kuşaklarının çalışma yaşamındaki deneyimleri göz önünde bulundurulduğunda Y ve Z kuşaklarının 1 Yıldan Az ve 1-4 Yıl arasında deneyim gruplarında çoğunlukta oldukları, deneyim süresinin arttığı diğer gruplarda ise X Kuşağı'nın çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda söz konusu farklılığın temelinde ilgili kuşakların genel özelliklerinin de yer aldığını söylemek

mümkündür. Literatürde konuyla ilgili daha önce yapılmış bazı çalışmalarda (Çoban, 2011: 89; Kaleli, 2019: 127; Meyer, Irving ve Allen, 1998: 46-47) benzer sonuçlara ulaşılırken bazı çalışmalarda ise (Çerçi, 2013: 111; Özcan, 2008: 56) iki değişken arasında anlamlı farklılık tespit edilememesinden dolayı farklı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre toplam çalışma süresi veya deneyime göre iş değerlerinin farklılık gösterip göstermediğine dair bulgular literatürdeki bulgular ile örtüşmektedir.

Özel sektör çalışanlarının işlerinden elde ettikleri aylık gelire göre iş değerlerinin farklılık gösterip göstermediği de çalışmada test edilen hipotezlerden biridir. Buna göre özel sektör çalışanlarının işlerinden elde ettikleri aylık gelire göre Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerlerine verdikleri önem ($p=0,288>0,05$) anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Özel sektör çalışanlarının Yetenek ve Büyüme ($p=0,050<0,05$) ile Statü ve Bağımsızlık ($p=0,000<0,05$) iş değerlerine verdikleri önem ise işlerinden elde ettikleri aylık gelire göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerlerine, aylık geliri 3.000-6.000 TL arasında olan özel sektör çalışanlarının, aylık geliri 6.001-9.000 TL arasında olan özel sektör çalışanlarından daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Aylık geliri 3.000-6.000 TL arasında olan çalışanların büyük bir kısmının (%54,6) Y Kuşağı çalışanlardan; aylık geliri 6.001-9.000 TL arasında olan çalışanların ise büyük bir kısmının (%53,6) X Kuşağı çalışanlardan meydana geldiği bilinmektedir. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda, kişisel gelişimine önem veren, çalışma ortamında sosyal aktiviteler olmasından hoşlanan, iş-yaşam dengesini kurmaya ve sosyal ilişkilerini sürdürmeye özen gösteren Y Kuşağı'nın Yetenek ve Büyüme ile ilgili iş değerlerine X Kuşağı'ndan daha fazla önem vermesi iki kuşağın literatürde yer alan genel ve işe dair özellikleri ile örtüşmektedir.

Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine ise aylık geliri 3.000 TL'den Az ve 3.000-6.000 TL arasında olan özel sektör çalışanlarının, aylık geliri 6.001-9.000 TL arasında olan özel sektör çalışanlarından daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Aylık geliri 3.000 TL'den Az olan özel sektör çalışanlarının büyük çoğunluğunu (%53,3) Z Kuşağı çalışanları; aylık geliri 3.000-6.000 TL arasında olanların çoğunluğunu (%54,6) Y Kuşağı çalışanları; aylık geliri 6.001-9.000 TL arasındaki çalışanların çoğunluğunu ise (%53,6) X Kuşağı çalışanları oluşturmaktadır. Literatürde gelir düzeyi ile iş değerleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaya rastlanmamış olup bu çalışma açısından bulgular yorumlanacak olduğunda, toplam çalışma süresi değişkenine benzer olarak işten elde edilen aylık gelirin de önem verilen iş değerleri üzerinde benzer bir yere sahip olduğu söylenebilmektedir. Buna göre işlerinden daha düşük gelir elde eden çalışanlar geliri yüksek

olanlara göre Yetenek ve Büyüme ile Statü ve Bağımsızlık iş değerlerine daha fazla önem vermektedirler.

Temel araştırma sorusu doğrultusunda özel sektör çalışanlarının X, Y ve Z kuşaklarından birine mensup olmalarına göre önem verdikleri iş değerlerinin farklılaşp farklılaşmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, kuşaklara göre iş değerlerinin her üç boyutu arasında da anlamlı farklılık olduğu; mensubu olunan kuşağa göre benimsenen ve daha fazla önem verilen iş değerlerinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Rahatlık ve Güvenlik boyutuna Y Kuşağı'nın verdiği önem hem X Kuşağı'ndan hem de Z Kuşağı'ndan daha fazladır. Y Kuşağı'nın Rahatlık ve Güvenlik boyutuna ilişkin iş değerlerine verdiği önem ile X Kuşağı'nın verdiği önem arasında 0,155 ortalama puan farkı bulunmaktadır. Z Kuşağı ile ise bu fark 0,112 ortalama puandır. İlgili sonuçlara göre üç kuşak arasında sıralama yapıldığında ise Rahatlık ve Güvenlik boyutuna en yüksek önemi 4,049 ortalama puan ile Y Kuşağı, 3,936 ortalama puan ile Z Kuşağı ve son olarak 3,894 ortalama puan ile X Kuşağı vermektedir. Rahatlık ve Güvenlik boyutuna verilen önem kuşaklar açısından değerlendirildiğinde sonuçlar her üç kuşak için literatürde yer alan özellikler ile örtüşmektedir. Öyle ki her üç kuşakta kendilerinden önceki kuşakların çalışma anlayışlarından farklı olarak “yaşamak için çalışmak” görüşünü benimsemektedir. Fakat Bebek Patlaması Kuşağı'nın değer yargılarını daha yakından tanıma fırsatı olan X Kuşağı'na söz konusu bakış açısı nispeten daha az yerleşmiştir. Bu yüzden X Kuşağı'nın Rahatlık ve Güvenlik ile ilgili iş değerlerine Y ve Z kuşaklarından nispeten daha az önem vermesi beklenen bir durumdur. Yine de bu sonuç X Kuşağı'nın esnek çalışma koşullarında, belli bir düzen içerisinde, iş-yaşam dengesini koruyarak çalışmaya verdiği önemi etkilememektedir. Öyle ki X Kuşağı'nın en yüksek önemi verdiği iş değerleri Rahatlık ve Güvenlik boyutunda yer almaktadır. X Kuşağı üyeleri ebeveynleri olan Bebek Patlaması Kuşağı'ndan farklı olarak çalışma şartları daha rahat olan iş ve kurumları tercih etmekte, kendilerini finansal olanaklar için zor şartlara maruz bırakmaktansa hayattan zevk alarak, eğlence ve dinlenmeyi de işlerine yansıtarak çalışmaya önem vermektedirler (Lamm ve Meeks, 2009: 616).

Y ve Z kuşakları günümüzde çalışma yaşamına yön veren katılımcılar olarak kabul edilmektedir. Buna göre günümüzde çalışma yaşamındaki en kalabalık grup olma özelliğine Y Kuşağı sahipken; Z Kuşağı çalışma yaşamına büyük farklılıklar getiren ve sayılarının her geçen gün artmasıyla birlikte daha birçok yeniliği de getireceği düşünülen kuşaktır. İki kuşak arasında her ne kadar iş değerlerinin bütünü açısından anlamlı bir farklılık olmasa da Rahatlık ve Güvenlik ile Statü ve Bağımsızlık boyutları arasında bazı farklılıklar söz

konusudur. Genel olarak Y Kuşağı'nın iş-özel yaşam dengesini korumaya, üstlendiği görevleri yerine getirirken kendisini nelerin beklediğini bilmeye, sosyalleşmeye, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmaya, görevini tamamlaması durumunda çıktılarının neler olacağı hakkında fikir sahibi olmaya nispeten daha fazla önem verdiği söylenebilmektedir. Z Kuşağı ise özellikle dünyaya geldiği dönem göz önünde bulundurulduğunda aynı anda birçok konu ile ilgilenebilen, belirli bir düzen dahilinde çok yönlü hareket edebilen hem sosyal yaşamında hem de iş yaşamında açıklık ve netlik bekleyen, özgüveni yüksek, bağımsızlığına düşkün, statüye ve ekonomik imkanlara önem veren bireyler tarafından temsil edilmektedir.

Sonuç olarak araştırmanın Rahatlık ve Güvenlik boyutuna ilişkin bulguları üç kuşağın da çalışma yaşamına yönelik beklentilerini yansıtmaktadır. Özellikle Rahatlık ve Güvenlik boyutunun “İşimin özel hayatıma zaman ayırmama fırsat vermesinden memnunum” ve “Çalışma şartlarımdan rahat olmasını önemsiyorum” ifadelerinin söz konusu kuşakların çalışma yaşamları hakkında fikir verdiği ve önceki kuşaklardan farklılıklarını ortaya koyduğu söylenebilmektedir.

Yetenek ve Büyüme boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, X Kuşağı'nın Yetenek ve Büyüme boyutu ile ilgili iş değerlerine hem Y hem de Z kuşaklarından daha az önem verdiği görülmektedir. Y Kuşağı'nın Yetenek ve Büyüme boyutuna verdiği önem ile X Kuşağı'nın Yetenek ve Büyüme boyutuna verdiği önem arasında 0,490 ortalama puan farkı var iken; Z Kuşağı'nın Yetenek ve Büyüme boyutuna verdiği önem ile X Kuşağı'nın Yetenek ve Büyüme boyutuna verdiği önem arasında 0,401 ortalama puan farkı bulunmaktadır. Y ve Z kuşakları arasında Yetenek ve Büyüme boyutuna ilişkin iş değerlerine verilen önem açısından anlamlı bir farklılık saptanmamışsa da Y Kuşağı'nın verdiği önemin ($\bar{x}=3,829$) Z Kuşağı'nın Yetenek ve Büyüme boyutuna verdiği önemden ($\bar{x}=3,740$) daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Buna göre Yetenek ve Büyüme boyutunun üç kuşak arasındaki farkına ilişkin bulgular genel olarak literatürde X, Y ve Z kuşakları için öne çıkan özelliklerle örtüşmektedir.

Y Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağı'ndan sonraki en kalabalık kuşak özelliğini taşımaktadır. Bu özellik kuşak üyelerinin daha fazla akrana sahip olup sosyal yönlerinin kuvvetli olmasını sağlamıştır. Sosyal ilişkiler kurmaya önem veren Y Kuşağı çalışma yaşamında da benzer beklentiler içerisinde. Yetenek ve Büyüme boyutunun iş değerleri ifadeleri göz önünde bulundurulduğunda Y Kuşağı çalışanlarının “Çalışma arkadaşlarımla konuşma fırsatı bulabilmeliyim” ve “İş yerimde sosyal etkinliklerin olması benim için önemlidir” ifadelerine verdikleri önem bu özelliklerini destekler niteliktedir. Aynı zamanda

Z Kuşağı da içine doğmuş olduğu teknoloji çağının etkisiyle diğer insanlarla sürekli iletişimde kalmaya ve her an ulaşılabilmeye önem veren, sosyal yönü gelişmiş bireylerden oluşmaktadır. Buna göre çalışmada yer alan aynı ifadelerin Z Kuşağı'nın temel özelliklerini de yansıttığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Statü ve Bağımsızlık boyutuna verilen önem X, Y ve Z kuşakları açısından değerlendirildiğinde üç kuşak arasında da iş değerlerine verilen önemin farklılık gösterdiği görülmektedir. Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine verilen önem X, Y ve Z kuşaklarına göre sıralamaya koyulduğunda en yüksek önemi Z Kuşağı'nın ($\bar{x}=4,334$), ikinci olarak Y Kuşağı'nın ($\bar{x}=3,689$) ve son olarak X Kuşağı'nın ($\bar{x}=3,347$) verdiği görülmektedir. Rahatlık ve Güvenlik ile Yetenek ve Büyüme boyutlarında olduğu gibi Statü ve Bağımsızlık boyutunda da araştırma sonuçları, kuşaklara dair literatürde yer alan genel özellikler ve iş yaşamına dair özellikler ile örtüşmektedir.

Her üç kuşağın Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine verdikleri önem değerlendirildiğinde, Z Kuşağı'nın ilk sırada yer alması normal karşılanmalıdır. Çünkü Z Kuşağı genel anlamda en güncel teknolojik gelişmelerin yaşandığı, küresel dünya algısının insanların dünya görüşlerine neredeyse tamamen yerleştiği, fiziksel yer değiştirmenin kolaylaştığı, bireylerin eğitim düzeylerinin arttığı, sosyal yaşamda genel anlamda olumlu bir havanın hâkim olduğu yıllarda dünyaya gelmiştir. Söz konusu olumlu hava Z Kuşağı'nın genel yaşam değerlerini olduğu kadar iş değerlerini de etkilemiştir. Örneğin, Z Kuşağı diğer hiçbir kuşak üyesinin olmadığı kadar fazla bireysel teknolojik ürün kullanım imkanına sahiptir. Z Kuşağı'nın sahip olduğu teknolojik imkanlar özellikle bireysellik ve bağımsızlık ile ilgili görüşlerini etkilemiştir.

Z Kuşağı için her an diğer insanlarla iletişim kurabilmek, günlerini ve işlerini kendi inisiyatifleri doğrultusunda planlayabilmek, saygı görmek, toplum nezdinde önemli bir yere sahip olmak, başarılarının karşılığını kısa zamanda almak, kendilerini gelecekte nelerin beklediğini öngörebilmek, bilgiye hızlı ulaşmak ve yaymak, fikirlerini açıkça dile getirebilmek gibi durumlar son derece önemlidir. Tüm bunlar doğrultusunda Z Kuşağı'nın Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine Y ve X kuşaklarından daha fazla önem vermesinin kaçınılmaz olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte Z Kuşağı'nın diğer iki boyutla da kıyaslandığında en yüksek ortalama puanı Statü ve Bağımsızlık boyutuna verdiği de araştırmanın önemli sonuçlarından biridir. Z Kuşağı'nın bağımsızlığına, kişisel alanına, iletişim alışkanlığına, saygı görme ve önemli bir yere sahip olma ihtiyaçlarına fazlaca önem vermesi çalıştıkları veya çalışacakları kurumları da söz konusu konularda değişime yönlendirmektedir. Z Kuşağı diğer kuşaklarla kıyaslandığında çalışma yaşamına girmesi ile

en fazla yeniliği ve farklılığı beraberinde getiren kuşak olarak görülmektedir. Söz konusu yenilik ve farklılıkların başında ise klasik yönetim anlayışının Z Kuşağı çalışanları memnun etmek yerine motivasyon kaybına uğratması gelmektedir.

Araştırma sonucunda, Ek 2'ye göre X, Y ve Z kuşaklarının en fazla ve en az önem verdikleri iş değerleri incelendiğinde; X Kuşağı'nın en fazla ($\bar{x}=4,45$) Rahatlık ve Güvenlik boyutunda yer alan "İşimin bana iş güvencesi sağlamasını önemsiyorum" ifadesine; en az ($\bar{x}=2,38$) ise Statü ve Bağımsızlık boyutunda yer alan "İşim başkalarının işini yönetme ve denetleme fırsatlarını vermelidir" ifadesine katıldığı tespit edilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde X Kuşağı ile ilgili analiz sonuçları X Kuşağı'nın genel özellikleri ve çalışma yaşamından beklentileri ile örtüşmektedir.

Y Kuşağı'nın en fazla ($\bar{x}=4,41$) Statü ve Bağımsızlık boyutunda yer alan "İşim bana iyi bir gelir sağlamalıdır" ve Yetenek ve Büyüme boyutunda yer alan "Yaptığım işin bana başarı duygusunu vermesini isterim" ifadelerine; en az ($\bar{x}=2,84$) Yetenek ve Büyüme boyutunda yer alan "Yaptığım işin topluma da bir katkısı olmalıdır" ifadesine katıldığı görülmektedir. Özetle analiz sonuçları Y Kuşağı'nın da sahip olduğu genel özellikler doğrultusunda önem verdiği iş değerlerini önemli ölçüde yansıtmaktadır.

Z Kuşağı'nın en fazla ($\bar{x}=4,79$) Rahatlık ve Güvenlik boyutunda yer alan "Çalışma şartlarımın rahat olmasını önemsiyorum" ifadesine; en az ise ($\bar{x}=2,90$) Yetenek ve Büyüme boyutunda yer alan "Yaptığım işin topluma da bir katkısı olmalıdır" ifadesine katıldığı görülmektedir. Buna göre analiz sonuçları Z Kuşağı'nın da genel özellikleri ve çalışma yaşamından beklentileri ile büyük ölçüde örtüşmektedir.

Araştırma sonuçları ve literatürde yer alan bilgiler doğrultusunda, çalışma yaşamındaki üç kuşağı da -X, Y ve Z- memnun etmek ve dolayısıyla daha yüksek performans ve verimlilik göstermelerini sağlamak, örgütsel bağlılıklarını artırmak gibi örgütsel amaçlar için hem birim yöneticilerinin hem de insan kaynakları yöneticilerinin yararlanabileceği bazı hususlar aşağıda sıralanmıştır:

- X Kuşağı, küreselleşmeden etkilenen ilk kuşak olduğu için kendinden önceki kuşaklara kıyasla, farklılıklara, yeniliğe ve değişime karşı daha hoşgörülüdür. Bu yüzden X Kuşağı çalışanların çalışma ortamlarında, yaptıkları işlerde, elde ettikleri çıktılarda çeşitlilik sağlanması X Kuşağı çalışanlarını memnun edecektir.

- X Kuşağı, ebeveynleri olan Bebek Patlaması Kuşağı'nın iş değerlerine genel anlamda karşı çıkmaktadır. X Kuşağı'nın karşı çıktığı iş değerlerinin başında "çalışmak için yaşamak" yaklaşımı gelmektedir. Buna göre X Kuşağı çalışanları, daha esnek çalışma

şartlarına sahip oldukları, görev ve sorumluluklarının yönetiminin kendi inisiyatiflerine bırakıldığını hissettikleri kurumlarda çalışmayı tercih etmektedirler.

- X Kuşağı çalışanlarının iş değerleri ifadeleri arasında en yüksek puanı “İşimin bana iş güvencesi sağlamasını önemsiyorum” ifadesine verdikleri görülmektedir. Buna göre X Kuşağı çalışanlarının, iş veya kurum değişikliğine, kendilerinden önceki kuşaklara kıyasla nispeten daha kolay; Y ve Z kuşaklarına kıyasla ise daha zor karar verdikleri söylenebilmektedir.

- X Kuşağı üyeleri, öğrencilik ve yetişkinlik yıllarında yaşamış oldukları ağır siyasi ve toplumsal olaylar -1968 Öğrenci ve İşçi Hareketleri, 1971 Muhtırası, 1980 Darbesi- nedeniyle toplumsal ve sosyal olaylara karşı duyarlı ve hassas olsalar da tepki göstermek ve fikirlerini beyan etmek konusunda çekingen bir yapıya sahiplerdir. Bu durum kuşak üyelerinin çalışma yaşamında da otoriteye karşı üst düzey saygı gösteren, sıkı çalışma disiplinine sahip bireyler olmalarını sağlamıştır (Keleş, 2011: 131). Buna göre hem literatürde yer alan bilgiler hem de araştırma sonuçları X Kuşağı çalışanlarının, otoriteye saygılı olup emir almayı normal karşıladıklarını, otoriter yönetim tarzı ile demokratik katılımın birlikte uygulandığı yönetim şekline daha yatkın olduklarını göstermektedir (Taş ve Kaçar, 2019: 667).

- X Kuşağı üyeleri teknoloji kullanımı konusunda öncü olmalarının da etkisiyle öğrenmeye açık ve kendilerini geliştirmeye önem vermektedirler. Buna göre X Kuşağı çalışanları kurumlarına karşı da özellikle çalışma yaşamlarında kullanabilecekleri bilgi ve deneyimleri kendilerine sunmaları konusunda beklenti içerisinde olduklarıdır.

- X Kuşağı genel olarak çeşitliliğe karşı toleranslı, ebeveynlerinin aksine çok çalışmalarının karşılığını kısa vadede almak isteyen, üstlerinden olumlu geribildirim bekleyen, iş-yaşam dengesini kurmaya önem veren bireylerden oluşmaktadır.

- Y Kuşağı üyeleri, kadın istihdamının arttığı, çift gelirli aile yapılarının yerleşmeye başladığı bir dönemde dünyaya gelmiş ve yetişmişlerdir. Bu nedenle Y Kuşağı'nın toplumsal cinsiyet eşitliğine karşı duyarlılığı son derece yüksektir. Söz konusu özellikleri dolayısıyla Y Kuşağı mensubu çalışanlar, çalışma yaşamında hem kurumlarından hem de yöneticilerinden aynı duyarlılığı göstermelerini beklemektedirler.

- Y Kuşağı, ebeveynleri tarafından bireysel kararlar almaya teşvik edilmiş bir kuşaktır. Ebeveynlerinin bu tutumu Y Kuşağı'nın, çalışma yaşamında da otoriteyi sorgulayan, kararlara katılım bekleyen, fikirlerini açıkça dile getirebilmeyi isteyen bireyler olmalarına zemin hazırlamıştır (Gürsoy, Chi ve Karadağ, 2013 :42).

- Y Kuşığı, çalışmayı daha iyi koşullarda yaşamak için bir araç olarak görmekte ve çalışma yaşamına dair esnek çalışma koşulları ve üstlerinden hızlı geribildirim alma, başarılı olduklarında motive edilme beklentisi içindedir.

- Y Kuşığı çalışanları kararlara karşı sorgulayıcı, değişikliğe ve farklılığa karşı hoşgörölü bireylerden oluşmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerinden sıkı denetim, yüksek hiyerarşi ve katı otorite yerine danışma ve fikir alışverişine dayalı, iletişimin rahatça kurulabildiğı bir yönetim tarzı beklemektedirler.

- Hem araştırma sonuçları hem de Y Kuşığı'na ilişkin literatürde yer alan bilgiler, Y Kuşığı çalışanlarının; otoriteye karşı hoşgörölü olmadıklarını, emir almaktan ve yakından denetim mekanizmalarından hoşlanmadıklarını, otoriter yönetimden tamamen uzak, son derece demokratik ve katılımcı bir yönetim tarzı beklentisinde olduklarını ortaya koymaktadır (Taş ve Kaçar, 209: 668).

- Z Kuşığı mensubu çalışanlar, yöneticilerinin yaptıkları işleri veya sergiledikleri davranışları eleştirmelerini değil düzenli olarak yapıcı yorumlar ve geribildirimler ile kendilerini daha iyi olmaya yönlendirmelerini ve motive etmelerini beklemektedirler.

- Z Kuşığı mensubu çalışanlar yaratıcılıklarını geliştirip kullanabilecekleri kurum yapılarını tercih etmektedirler.

- Z Kuşığı mensubu çalışanlar, görevlerini yerine getirebilmeleri için ihtiyaçları olabilecek her türlü teknolojik aletin kullanımlarına hazır olmasına önem vermektedirler.

- Z Kuşığı mensubu çalışanlar çalışma zamanı ve biçimlerini kendileri düzenlemek, gerektiğinde her konuda inisiyatif alabilmek ve bağımsızlıklarını kabul ettirmek isterler.

- Z Kuşığı, sürekli eğitime ve kişisel gelişimlerine son derece önem vermektedir. Bu yüzden hem kişisel yetkinliklerini artırmak hem de yaptıkları işte daha donanımlı olmak için eğitim, seminer, proje vb. konularda kurumlarından teşvik beklemektedir.

- Bağımsızlık, Z Kuşığı üyelerinin hem genel yaşamlarındaki hem de çalışma yaşamlarındaki en önemli kriterlerinden biri olsa da sosyal ilişkilerinin kuvvetli ve sosyal yönlerinin gelişmiş olması ekip çalışmalarında da başarılı olmalarını sağlamaktadır.

- Z Kuşığı mensubu bireyler dünyaya geldikleri ve yetiştikleri yıllarda Türkiye'de yaşanan önemli toplumsal olaylara -Gezi Parkı Olayları, 15 Temmuz Darbe Girişimi vb.- tanık olmuşlardır. Tüm bunlar Z Kuşığı üyelerinin her ne kadar bireyselliğe önem veriyor olsalar da toplumsal konulara karşı duyarlı olmalarını beraberinde getirmiştir. Buna göre Z Kuşığı mensubu çalışanların, çalıştıkları kurumlardan da benzer yaklaşımlar bekledikleri söylenebilmektedir. Örneğin, sosyal sorumluluk projesi veya yardım kampanyasında rol

üstlenen bir kurumda çalışan Z Kuşağı üyelerinin, gönüllü olarak söz konusu proje veya kampanyaya destek olacakları tahmin edilmektedir. Böyle bir durumda çalışanların kurumlarının kendilerine karşı da sorumluluk sahibi olduğunu ve haklarını koruduğunu düşünmeleri ve kendilerini daha güvende hissetmeleri muhtemeldir.

Araştırma kapsamında yapılan analiz sonuçlarına göre iş değerlerini etkileyen çok sayıda değişken bulunmaktadır. Bu araştırmada bazı değişkenlere göre -cinsiyet, medeni hal, toplam çalışma süresi, işten elde edilen aylık gelir, kuşaklar- iş değerlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiş iken; bazı değişkenlere göre -sektör, kurumdaki konum, eğitim düzeyi, coğrafi bölge- özel sektör çalışanlarının önem verdikleri iş değerlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda benzer konularda gelecekte yapılacak çalışmalara aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır:

- İş değerleri açısından anlamlı bir farklılık tespit edilemeyen demografik değişkenler daha yüksek çeşitliliğe sahip bir örneklem ile yeniden çalışılabilir.
- Z Kuşağı'nın iş değerleri çalışma yaşamında daha fazla yer almaya başlamasıyla birlikte daha kalabalık bir Z Kuşağı grubu ile yeniden incelenebilir.
- Yapılacak kuşak çalışmalarında, kuşaklar arasında yakın ilişki ve düzenli bilgi alışverişinin olduğu ve önceki kuşakların, kendilerinden sonraki kuşaklara çeşitli unsurları miras bıraktıkları göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı zamanda yapılacak çalışmaların, kuşaklar arasında keskin farklılıklar tespit etmek amacıyla değil, aksine benzer özellik ve yönelimlerin her kuşakta farklı önem düzeylerinde bulunabileceği varsayımı ile yürütülmesi önerilmektedir.

Sonuç olarak araştırma sonuçlarının literatürdeki bilgilerle örtüşerek tutarlılığını koruduğu söylenebilmektedir. Bu açıdan araştırma sonuçlarının hem genellenebilir olduğuna hem de içerdiği farklılıklar dolayısıyla literatüre katkıda bulunduğuna inanılmaktadır. Son olarak günümüzdeki hız, teknoloji, iletişim ve küreselleşme üzerine kurulu dünya yapısının, kuşaklar arasındaki zaman aralıklarını daha da kısaltacağı ve yaşanan gelişmelerin sonucunda kısa zaman aralıklarında daha fazla sayıda kuşaktan bahsedileceği tahmin edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acılioğlu, İ. (2017). *İş'te Y Kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Acun, İ., Yücel, C., Önder, A. ve Tarman, B. (2013). Değerler: Kim Ne Kadar Değer Veriyor? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 191-206.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 165-182.
- Afacan Fındıklı, M. (2013). *İş Değerleri ve Çalışma Hayatına Yansımaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ağlargoöz, O. (2017). Kuşaklar ve Çalışma Hayatı. *Kuşak Kavramına Disiplinler Arası Bakış* (ss. 27-57). Editörler Funda Bayrakdaroglu ve Hatice Hicret Özkoç. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aka, B. (2017). *Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Arsenault, P. M. (2014). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141. doi:http://dx.doi.org/10.1108/01437730410521813, (09.02.2021).
- Atay, S. E. (2016). *Kariyer Yönetiminde İş Değerleri Kavramı ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atılgan, Ö. (2019). İş Yaşamında Farklı Kuşaklardaki İş Güvencesizliği ve İş-Aile Çatışması Algısı. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 1-12.
- Ay, C. (2005). İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 31-52. https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13683/165576, (15.11.2020).

- Aydın Aslaner, D. (2019). *Dijital Çağda Türkiye'de Kuşaklar ve Alışveriş*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Aydın, M. (2003). Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(3), 121-144.
- Aytaç, S., Güven, M., Dursun, S., Şen, M., Yıldız Bağdoğan, S., İftar Işıklı, E. ve Çelen, A. İ. (2017). Çalışma Hayatında Kadınlar. *Çalışma Hayatında Özel Gruplar* (ss. 1-62). Editörler Salih Dursun ve Serpil Aytaç. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Baran, M. (2014). *Y Kuşağının Zorunlu Askerlik Hizmetinden Beklentilerinin Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Harp Akademileri Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.
- Bardi, A. ve Schwartz, S. H. (2003). Values and Behavior: Strength and Structure of Relations. *Personality Social Psychology Bulletin*, 29(10), 1207-1220. doi:http://dx.doi.org/10.1177/0146167203254602, (22.01.2021).
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayar, L. S. (2016). Demografik Faktörlerin İş Değerleri Üzerine Etkisi: İşçi Sendikaları Üzerine Bir Araştırma. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 37-67. doi:http://dx.doi.org/10.30803/adusobed.188788, (08.03.2021).
- Bayramov, S., Geylan, A., & Benligiray, S. (2021). X, Y ve Z Kuşak Çalışanlarının Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarının Karşılaştırılması. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 123-139.
- Baysal Berkup, S. (2015). *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Biztatar, H., Yaşa Özeltürkay, E. ve Yalçıntaş, D. (2019). Olumsuz Elektronik Ağızdan Ağıza Pazarlama İletişimine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi: Z Kuşağı Örnekleme. *Journal of Yasar University*, 14, 115-123.
- Bozkurt, S. ve Doğan, A. (2013). İş Değerleri ile İş Etiği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 4(4), 71-86.

Brown, D. (2002). The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement. *Journal of Counseling&Development*, 80, 48-56.

Çalışkur, A., Demirhan, A. ve Bozkurt, S. (2012). Değerlerin Belirli Meslek Alanları ve Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 219-236.

Carver, L. ve Candela, L. (2008). Attaining Organizational Commitment Across Different Generations of Nurses. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 984-991.

Çelen, Y. (2019). *Kuşak Çatışması ve İşletmelere Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cengiz, D. ve Öztürk, F. (2012). Türkiye'de İllerin Eğitim Düzeylerine Göre Kümeleme Analizi ile İncelenmesi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 69-84.

Cennamo, L. ve Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.

Çerçi, S. (2013). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin Aydın, G. ve Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(4), 1-15.

<http://hdl.handle.net/20.500.11857/431>, (14.12.2020).

Cevizci, A. (1999). *Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınları.

Chen, P.-J. ve Choi, Y. (2008). Generational Differences in Work Values: A Study of Hospitality Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.

Cherrington, D. J., Condie, S. J. ve England, J. L. (1979). Age and Work Values. *The Academy of Management Journal*, 22(3), 617-623.

doi:<http://dx.doi.org/10.5465/255750>, (07.12.2020).

Çinkılıç, A. M. (2018). *X ve Y Kuşağı Mensubu Öğretmenlerin Mesleki Etik Algılarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çoban, Ü. (2011). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi ve Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çorum, A. A. (2012). *Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bir Şirket Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Crumpacker, M. ve 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(4), 349-369.
- Daloğlu, E. S. (2013). *Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, A., Özkoç, H., ve Damgacı, U. (2017). Kuşakların Yaşam Memnuniyeti Açısından Farklılıklarının İncelenmesi. *Kuşak Kavramına Disiplinler Arası Bakış* (ss. 77-101). Editörler Funda Bayrakdaroğlu ve Hatice Hicret Özkoç. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Demirtaş, M. C. (2017). Seçmen Davranışlarında "Kuşak" Faktörünün Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme. *Kuşak Kavramına Disiplinler Arası Bakış* (ss. 151-172). Editörler Funda Bayrakdaroğlu ve Hatice Hicret Özkoç. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Deneçli, C. ve Deneçli, S. (2012). Nazba Göre Şerbet Kuşağına Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşak (Özgün Makale). *Pi Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi (Ulusal-Hakemsiz)*(40), 29-33.
- Dereli, B. ve Toruntay, H. (2015). Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri*, 3(5), 1-11.
- Dose, J. J. (1997). Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 219-240.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Elizur, D. (1984). Facets of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 379-389.

Elizur, D. (1994). Gender and Work Values: A Comparative Analysis. *The Journal of Social Psychology*, 134(2), 201-212.

doi:<http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1994.9711383>, (16.11.2020).

Elizur, D. ve Sagie, A. (1999). Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 73-87.

England, G. W. (1967). Personal Value Systems of American Managers. *Academy of Management Journal*, 10(1), 53-68.

Erdem, A. R. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(4), 55-72.

Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erer, B. (2020). Örgütsel Sessizlik Davranışının X, Y ve Z Kuşağı Açısından Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 577-589.

Ergin, B. (2019). *Kuşak Farklarının İş Değerleri ile İlişkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ergül, E. B. (2009). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve İş Değerleri Arasındaki İlişki (Üsküdar İlçesi Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Eriş, E. D. (2013). Yönetim İşlevi. *İlkeler ve İşlevlerle İşletme* (ss. 231-288). Editör Muazzez Babacan. Ankara: Detay Yayıncılık.

Erol, G. (2017). *X , Y ve Z Kuşağı Tüketicilerinin Satın Alma Davranışları Üzerine Pilot Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eryılmaz, A. (2011). Yaşam Boyu Gelişim Yaklaşımı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 3(1), 49-66.

<http://www.cappsy.org/archives/vol3/no1/>, (11.02.2021).

- Eşitti, B. (2016). *İş Değerlerinin İş-Aile-İş Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Evren, S. Ç. (2019). *1929 Ekonomik Buhranı ve Türkiye'ye Olan Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Feather, F. T. (1988). From Values to Actions: Recent Applications of the Expectancy-value Model. *Australian Journal of Psychology*, 40(2), 105-124.
- Fichter, J. H. (2016). *Sosyoloji Nedir*. (Çev. Nilgün Çelebi). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Graves, C. W. (1970). Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *Journal of Humanistic Psychology*, 10, 131-155.
- Gülmez, N. ve Aşık, S. (2014). 27 Mayıs 1960 Darbesi Sürecinde Havadis Gazetesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 72-96.
- Günay, G. (2018). *Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik X ve Y Kuşağı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57. doi:http://dx.doi.org/10.18394/iid.80342, (10.09.2020).
- Gürsoy, D., Chi, C. G.-Q. ve Karadağ, E. (2013). Generational Differences in Work Values and Attitudes among Frontline and Service Contact Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Gürsoy, D., Maier, T. A. ve Chi, G. C. (2008). Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
- Güzel, Ö. (2018). Kuşakların Değişen Ruhu: Milenyum (Y) Kuşağı Turistlerini Anlamak ve Çözümlemek. *Kuşak Kavramına Disiplinler Arası Bakış 2* (ss. 7-21). Editörler Funda Bayraktaroğlu ve Hatice Hicret Özkoç. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü. (2019). *2018 Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırması*. Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve TÜBİTAK, Ankara, Türkiye.

- Haeberle, K., Herzberg, J. ve Hobby, T. (2009). Leading the Multigenerational Work Force. *Healthcare Executive*, 24(5), 66-67.
- Hall, E. T. ve Hall, M. R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. USA: Intercultural Press.
- Hammil, G. (2005). *Mixing and Managing Four Generations*. FDU Magazine: <https://portal.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>, (27.01.2021).
- Hançerlioğlu, O. (1998). *Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar* (Cilt 1 (A-D)). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hatipoğlu, Z. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (3. Baskı) New York: McGraw-Hill.
- İlhan, Ü. D. (2019). *Kuşaklar Açısından Çalışma Değerleri ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum, Algı, İletişim*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- Inglehart, R. F. (2008). Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006. *West European Politics*, 31(1-2), 130-146. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/01402380701834747>, (17.09.2020).
- Jaeger, H. (1985). Generations in History: Reflections on a Controversial Concept. *History and Theory*, 24(3), 273-292.
- Jopling, J. (2004). *Understanding Generations*. West Virginia University.
- Kaçar, M. S. (2019). *Çok Partili Siyasi Hayata Geçiş ve Demokrat Parti İktidarı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kahle, L. R., Beatty, S. E. ve Homer, P. (1986). Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values and Life Style (VALS). *Journal of Consumer Research*, 13(3), 405-409.

Kalaycı, Ş. (2017). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Dinamik Akademi.

Kaleli, B. (2019). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Değerleri İlişkisinin Kuşaklar Kapsamında Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.

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

Karaçetin, M., & Akbaş, L. (2019). Yönetimin Yeni Yüzü: Z Kuşağının Yönetim Tarzı Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 239-255.

Kashefi, M. (2011). Structure and/or Culture: Explaining Racial Differences in Work Values. *Journal of Black Studies*, 42(4), 638–664.

doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0021934710390692>, (17.02.2021).

Kasnak, E. (1998). *Çalışanların İş Değerleri ve Bir Özel Sektör Şirketinde Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kavak, A. B. (2020). *Z Kuşağı Çalışanların Çalışma Değerlerinin Belirlenmesine Yönelik Ankara İlinde Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Çankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kavalcı, K. (2015). *Tüketici Karar Verme Tarzları ve Öğrenme Stillerinin Y ve Z Kuşakları Açısından Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, B. (2010). *Öğretim Elemanlarının İş Değerleri Açısından Örgütsel Davranış Modellerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Keleş, N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kister, C. (2012). *Intergenerational Communication in an Organizational Setting*. (Doctoral Dissertation). California Polytechnic State University.
- Kızılcı, S. ve Kavuran, T. (2019). İkinci Dünya Savaşı'nda Japonya Karşısı ABD Propaganda Posterlerinin Korku Çekiciliği Bağlamında İncelenmesi. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(3), 63-78.
- Kızıldağ, D. (2019). Z Kuşağı Hangi Beklentilerle İş Yaşamına Giriyor? Seçme ve Yerleştirme Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 32-46.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. *Toward a General Theory of Action* (ss. 388-433). Editörler Talcott Parsons ve Edward A Shils. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Koca, A. İ. (2009). *Üniversitesi Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri ile Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köprülü, M. N. (2020). *X ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sessizlik ve Presenteeism İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin Tetik, H. (2014). Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. *HUMANITAS - Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 149-166.
- Kubat, U. (2007). *İmalat Sektöründe İş Değerleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kubat, U. ve Kuruüzüm, A. (2010). İş Değerleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 487-505.

- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Kuran, E. (2013). Yaşasın Y Kuşağı. Röportaj Yapan Ayşe Arman. Şubat 15, 2020 tarihinde Hürriyet Gazetesi, Kelebek Magazin: <https://www.hurriyet.com.tr/kelebek/yasasin-y-kusagi-23448012>, (05.03.2021).
- Kyles, D. (2005). Managing Your Multigenerational Workforce. *Strategic Finance*, 87(6), 52-55.
- Lamm, E. ve Meeks, M. D. (2009). Workplace Fun: The Moderating Effects of Generational Differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/01425450910991767>, (10.02.2021).
- Lemmens, K. (2010). *Generations, Their Perceptions on Human Resource Outcomes and How Work Values Influence These Perceptions*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Tilburg: Tilburg University School of Social and Behavioral Sciences.
- Li, W., Liu, X. ve Wan, W. (2008). Demographic Effects of Work Values and Their Management Implications. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 875–885.
doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9554-6>, (29.02.2021).
- Lofquist, L. H. ve Dawis, R. V. (1978). Values as Second-Order Needs in the Theory of Work Adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 12-19.
doi:[http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(78\)90003-9](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(78)90003-9), (20.11.2020).
- Lyons, S. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Canada: Carleton University.
- Manhardt, P. J. (1972). Job Orientation of Male and Female College Graduates in Business. *Personnel Psychology*, 25(2), 361-368.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge* (ss. 276-322). Editör Paul Kecskemeti. London: Routledge & Kegan Paul.
- Maslow, A. H. (1959). *New Knowledge in Human Values*. New York: Harper.
- Mason, W. M. ve Wolfinger, N. H. (2001). Cohort Analysis. *UCLA: California Center for Population Research*, 1-17.

McCrindle, M. (2006). *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y*. McCrindle Research.

https://www.researchgate.net/publication/335159432_New_Generations_at_Work_Attracting_Recruiting_Training_and_Retaining_by_Mark_McCrindle, (15.11.2020).

Meglino, B. M. ve Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389 .

Metintaş, M. Y. ve Kayıran, M. (2016). 1929 Dünya Ekonomik Krizinin Türk Tarımına Etkileri ve 1931 Birinci Türkiye Ziraat Kongresi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(23), 33-82. doi:<http://dx.doi.org/10.17494/ogusbd.25915>, (25.12.2020).

Meyer, J. P., Irving, P. G. ve Allen, N. J. (1998). Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.

Morsümbül, Ş. (2014). *Değerlerin Kuşaklar Arası Değişimi: Ankara Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Haccettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Murphy, S. A. (2007). *Leading a Multigenerational Workforce*. Washington.

Nakip, M. ve Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri ve SPSS Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Oblinger, D. G., Oblinger, J. L. ve Lippincott, J. K. (2005). *Educating the Net Generation*. New York: Brockport Bookshelf.

Önlü, M. ve Saran, M. (2019). Akademik Bir Disiplin Olarak Kültürlerarası İletişim ve Kuramsal Temelleri. *Kültürler Arası İletişim: İletişim Odaklı Güncel Yaklaşımlar* (ss. 15-53). Editörler Selim Bitirim Okmeydan ve Mine Saran. Konya: Eğitim Yayınevi.

Osunluk, H. (2004). *Yaşam Seyri Teorisi ve Özürlüler*.

http://www.sosyalsiyaset.net/documents/yasam_seyri_teorisi.htm, (12.10.2020).

Özcan, E. B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özcan, H. U. (2012). Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgütle Özdeşleşme ile İlişkisi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(29), 25-42.

- Özdemir, A. (2016). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özer, P. (2020). *Z Kuşağının Çalışma Yaşamından Beklentilerinin İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Y Kuşağı ile Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkul, A. S. (2007). *Yaşam ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler SDÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmete, E. (2007). *İş Yaşamında Değerler*. İstanbul: Kedim Yayınları.
- Palalar Alkan, D. (2020). İşgücünün Değişen Yüzü Z Kuşağı ve Kuşağın Lider Algısı. *Business, Economics and Management Research Journal - BEMAREJ*, 3(2), 129-140.
- 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.
- Reeves, T. C. ve Oh, E. (2008). Generational Differences. *Handbook of Research in Educational Communications and Technology* (ss. 295-303). Athens, Georgia.
- Robinson, C. H. ve Betz, N. E. (2008). A Psychometric Evaluation of Super's Work Values Inventory-Revised. *Journal of Career Assessment*, 16(4), 456-473.
- Roe, R. A. ve Ester, P. (1999). Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 1-21.
- Rokeach, M. (1968). The Role of Values in Public Opinion Research. *Public Opinion Quarterly*, 32(4), 547-559.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values*. New York: The Free Press.
- Ros, M., Schwartz, S. H. ve Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49-71.
- Rowe, R. ve Snizek, W. E. (1995). Gender Differences in Work Values Perpetuating the Myth. *Work and Occupations*, 22(2), 215-229.

- Sagie, A. ve Elizur, D. (1996). The Structure of Personal values: A Conical Representation of Multiple Life Areas. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 573-586.
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1-6.
- Sarı, E. (2005). Öğretmen Adaylarının Değer Tercihleri: Giresun Eğitim Fakültesi Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 3(10), 73-88.
- Sayğan Tunçay, S. ve Sürat Özer, P. (2020). Kültürü Çözümlemeye İlişkin Sınıflamalar. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(1), 20-39.
doi:http://dx.doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.01.1263, (14.11.2020).
- Sayım, F. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Tez Yazım Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.
- Schwartz, S. H. (2006). Basic Human Values: Theory, Methods, and Applications. *The Hebrew University of Jerusalem*, 47(4), 249-288.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-20.
doi:https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116, (26.11.2020).
- Schwartz, S. H. ve Bilsky, W. (1987). Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
- Schwartz, S. H. ve Bilsky, W. (1990). Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878-891.
- Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan Mı?* İstanbul: O Kitaplar.

- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. ve Brown, H. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Sevim, Ş. (2006). *Soğuk Savaş Sonrası Avrupa Güvenlik Yapılanması ve Türkiye*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sığrı, Ü. (2007). Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, 1(18). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/musbed/issue/23521/250611>, (24.12.2020).
- Sönmez, F. (2016). *Sosyal Medyanın, Z Kuşağı Tüketicilerinin Satın Alma Davranışları Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spates, J. L. (1983). The Sociology of Values. *Annual Review of Sociology*, 9, 27-49. doi:<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.09.080183.000331>, (23.02.2021).
- Strauss, W. ve Howe, N. (1997). *The Fourht Turning*. New York: Broadway Books.
- Super, D. E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.
- Süral Özer, P., Eriş, E. D. ve Timurcanday Özmen, Ö. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(38), 123-142.
- Swanson, G. E. (1953). The Approach to A General Theory of Action by Parsons and Shils. *American Sociological Review*, 18(2), 125-134.
- Şahbaz, E. (2019). *Çalışma Yaşamında Y ve Z Kuşağının Liderlik Tipi Algılarının Karşılaştırılması: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şalap, K. O. (2016). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenses, B. (2019). *X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin Çalışma Değerleri ile İşten Keyif Alma Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2021). *T.C. Sağlık Bakanlığı Covid-19 Bilgilendirme Platformu*. <https://covid19.saglik.gov.tr/>, (20.02.2021).
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How The Net Generation is Changing Your* . New York: McGraw-Hill.
- Taş, H. Y. ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 643-675. doi:<http://dx.doi.org/10.26466/opus.554751>, (18.02.2021).
- Tekin, M. (2015). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tolbize, A. (2008). *Generational Differences in the Workplace*. University of Minnesota: Research and Training Center on Community Living. http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf, (19.01.2021).
- Topçuoğlu, A. ve Aksan, G. (2019). Üniversite Gençliğinin Değerleri: 20 Yıl Sonra Ne Değişti? *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 2241-2274. doi:DOI: 10.26466/opus.571209, (12.01.2021).
- Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tümer, E. (2019). *İkinci Dünya Savaşı Yıllarında Türk Basınına Göre Amerika Birleşik Devletleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü.
- Tuncer, M. U. (2016). Ağ Toplumunun Çocukları: Z Kuşağının Kişilerarası İletişim Becerilerinin Çok Boyutlu Analizi. *Atatürk İletişim Dergisi*, 1(10), 33-46. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiletisim/issue/33795/374281>, (19.12.2020).

- Türk Dil Kurumu. (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*: <https://www.tdk.gov.tr/> adresinden alındı.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2020). *Hane Halkı İşgücü Anketi*:<https://www.tuik.gov.tr/> adresinden alındı.
- Turner, B. S. (1998). Ageing and Generational Conflicts: A Reply to Sarah Irwin. *The British Journal of Sociology*, 49(2), 299-304.
<http://www.jstor.org/stable/591314>, (04.02.2021).
- Twenge, J. (2018). *i-Nesli*. (Çev. Okhan Gündüz) İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Uçanok, B. (2008). *Çalışma Değerleri, Çalışmanın Merkeziliği ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Usta, Ö. (2015). *Kuşak Farkının İş Değerleri Üzerindeki Etkisini İncelemek Üzere Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 93-103.
- Uysal, S. (2019). *Z Kuşağının Çalışma Yaşamından Beklentileri: Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vernon, P. E. ve Allport, G. W. (1931). At Test For Personal Values. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 26(3), 231-248.
- Washburn, E. (2000). The Five Generation. *Physician Executive*, 26(1), 54.
- Williams, K. C. ve Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3(1), 37-53.
- Williams, R. M. (1979). Change and Stability in Values and Value Systems: A Sociological Perspective. *Understanding Human Values* (ss. 27-59). Editör Milton Rokeach. New York: The Free Press.
- Williams, S. (2010). *Welcome to Generation Z*. New of Executive Women & Deloitte. <https://www.newonline.org/genz>, (07.12.2021).
- Wolburg, J. M. ve Pokrywczynski, J. (2001). A Psychographic Analysis of Generation Y College Students. *Journal of Advertising Research*, 41(5), 1-15.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. ve Coulon, L. (2008). Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What are the Implications for the Workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.
doi:http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904376, (11.03.2021).

Yazıcı, S. (2019). *Z Kuşağının İş Yaşamına İlişlin Beklentileri, İş ve Meslek Tercihlerine İlişkin Algılamaları ile X ve Y Kuşağına Mensup İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Z Kuşağına İlişkin Beklenti ve Algılamaları Üzerine Sağlık Sektöründe Görgül Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yelkikalan, N., Akatay, A. ve Altın, E. (2010). Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 489-506.

Yılmaz, B. (2019a). *Türkiye'de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yılmaz, B. (2019b). *Türkiye'de Kuşakların Siyasal Dönüşümleri*. Ankara: Ekin Yayınevi.

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

Yüksekbilgili, Z. ve Akduman, G. (2015). Kuşaklara Göre İşkoliklik. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(19), 415-440.

Yürütücü , A. ve Gürbüz, H. (2001). Hekimlerin Ahlaki Değerleri ile Meslek Etiğinin İstatistiksel Olarak İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 157-172.

Zemke, R., Raines, C. ve Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplaces*. New York: Amacom.

Zhang, K. ve Bonk, C. J. (2010). Generational Learners & E-Learning Technologies. *Handbook of Research on Practices and Outcomes in E-Learning: Issues and Trends* (ss. 76-92). Editörler Hao Harrison Yagn ve Chi-Yin Steve Yuen. USA: Igi-Global



Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu**ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK İŞ DEĞERLERİ ANKETİ**

Sayın Katılımcı,

Bu anket özel sektör çalışanlarına yönelik olup, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı bünyesinde *Prof. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA* danışmanlığında devam etmekte olan “X, Y ve Z Kuşaklarının İş Değerlerinin İncelenmesi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacak verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayalı olup katılımcı gerek gördüğü hallerde yanıtlamayı sonlandırabilecektir. Veriler hiçbir kişi veya kurum ile paylaşılmayacak ve sadece bilimsel amaç doğrultusunda kullanılacaktır. Tüm ifadeleri samimi biçimde değerlendirerek işaretlemenizin çalışmanın bilimselliği açısından büyük öneme sahip olduğunu hatırlatır, ankete katılarak destek olduğunuz ve vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz...

Prof. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA
Tez Danışmanı

Gülcan OLCUM
Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Bölüm A. DEMOGRAFİK BİLGİLER

Anketin bu kısmında, demografik bilgiler içeren sorular yer almaktadır. Aşağıdaki soruları sizin için uygun olanlarının yanına “X” işareti koyarak yanıtlamanız istenmektedir. Lütfen kişisel bilgilerinizi (Ad-Soyad, İletişim Numarası vb.) vermeden sadece yanıtlamanız istenen soruları, belirtilen biçimde ve boş bırakmadan işaretleyiniz.

Sıra No	DEMOGRAFİK BİLGİLERE İLİŞKİN SORULAR						
1	Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek				
2	Doğum Yılıınız	☐ 1965-1979	☐ 1980-1994	☐ 1995 ve Sonrası			
3	Medeni Haliniz	☐ Evli	☐ Bekar				
4	Eğitim Durumunuz (Mezun)	☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Meslek Yüksekokulu / Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü Eğitim (Yüksek Lisans/Doktora/Uzmanlık/Yeterlik)					
5	Çalışmakta Olduğunuz Sektör	☐ Sanayi Sektörü	☐ Hizmet Sektörü				
6	Kurumunuzdaki Konumunuz	☐ Beyaz Yaka	☐ Mavi Yaka				
7	Toplam Çalışma Süresi (Yıl)	☐ 1'den Az	☐ 1-4 Yıl	☐ 5-8 Yıl	☐ 9-12 Yıl	☐ 13-16 Yıl	☐ 17 Yıl ve Üzeri
8	İşinizden Elde Ettiğiniz Aylık Gelir (TL)	☐ 3.000'den Az	☐ 3.000-6.000	☐ 6.001-9.000	☐ 9.001-12.000	☐ 12.001 ve Üzeri	
9	Çalışmakta Olduğunuz Kurumun Yer Aldığı Bölge	☐ Marmara Bölgesi ☐ Ege Bölgesi ☐ Akdeniz Bölgesi ☐ Karadeniz Bölgesi			☐ İç Anadolu Bölgesi ☐ Güneydoğu Anadolu Bölgesi ☐ Doğu Anadolu Bölgesi		

Bölüm B. İŞ DEĞERLERİ ANKETİ

Aşağıdaki ankette çalıştığınız kurumda yapmakta olduğunuz işe yönelik algılarınızı içeren bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden her bir ifadeye katılma veya katılmama düzeyinizi seçeneklerden sadece birini işaretleyerek belirtmeniz istenmektedir.

Sıra No	İŞ DEĞERLERİNE İLİŞKİN İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimde düzenli iş programlarının olması önemlidir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
2	İşimin bana iş güvencesi sağlamasını önemsiyorum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
3	Anlaşılır ve açık prosedürlerin olması işimi rahatlatmaktadır.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
4	İşimin özel hayatıma zaman ayırmama fırsat vermesinden memnunum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
5	Çalışma şartlarımın rahat olmasını önemsiyorum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
6	Çalışma arkadaşlarımla konuşma fırsatı bulabilmeliyim.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
7	İşimde zihinsel ve düşünsel yeteneklerimi kullanabilmeliyim.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
8	İşimde yaratıcılık ve kendime has yetenekleri kullanabilmeliyim.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
9	Yaptığım işin topluma da bir katkısı olmalıdır.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
10	İş yerimde sosyal etkinliklerin olması benim için önemlidir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
11	İşim bilgi ve becerilerimi sürekli geliştirmelidir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
12	İşimi yaparken inisiyatif kullanabilmeliyim.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
13	Yaptığım işin bana başarı duygusunu vermesini isterim.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
14	İşimin gerektirdiği görev ve faaliyetlerdeki çeşitlilik beni mutlu eder.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
15	İşimde yükselme olanaklarının olması benim için önemlidir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
16	İşim bana iyi bir gelir sağlamalıdır.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
17	İşim başkalarının işini yönetme ve denetleme fırsatlarını vermelidir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
18	Yaptığım işten dolayı insanlar bana saygı duymalıdır.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
19	İşim çalıştığım kurum açısından yeterince önemli olmalıdır.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
20	İşim bağımsız çalışmama olanak vermelidir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
21	İşimde risk ve sorumluluk üstlenebilmeliyim.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5

Ek 2: Kuşakların İş Değerleri İfadelerine Verdikleri Puanlar

İş Değerleri İfadeleri	Kuşaklar	N	Ort.	Min.	Maks.
İşimde düzenli iş programlarının olması önemlidir.	X Kuşağı	104	4,09	3	5
	Y Kuşağı	246	3,95	1	5
	Z Kuşağı	152	3,58	3	5
İşimin bana iş güvencesi sağlamasını önemsiyorum.	X Kuşağı	104	4,45	3	5
	Y Kuşağı	246	3,53	1	5
	Z Kuşağı	152	3,07	2	5
Anlaşılır ve açık prosedürlerin olması işimi rahatlatmaktadır.	X Kuşağı	104	4,04	3	5
	Y Kuşağı	246	4,07	3	5
	Z Kuşağı	152	3,59	3	5
İşimin özel hayatıma zaman ayırmama fırsat vermesinden memnunum.	X Kuşağı	104	3,42	2	5
	Y Kuşağı	246	4,35	3	5
	Z Kuşağı	152	4,66	3	5
Çalışma şartlarımın rahat olmasını önemsiyorum.	X Kuşağı	104	3,47	2	5
	Y Kuşağı	246	4,35	1	5
	Z Kuşağı	152	4,79	1	5
Çalışma arkadaşlarımla konuşma fırsatı bulabilmeliyim.	X Kuşağı	104	2,53	1	5
	Y Kuşağı	246	3,79	1	5
	Z Kuşağı	152	4,46	2	5
İşimde zihinsel ve düşünsel yeteneklerimi kullanabilmeliyim.	X Kuşağı	104	3,69	3	4
	Y Kuşağı	246	4,27	3	5
	Z Kuşağı	152	4,01	1	5
İşimde yaratıcılık ve kendime has yetenekleri kullanabilmeliyim.	X Kuşağı	104	3,29	2	4
	Y Kuşağı	246	4,24	3	5
	Z Kuşağı	152	3,92	1	5
Yaptığım işin topluma da bir katkısı olmalıdır.	X Kuşağı	104	3,67	3	4
	Y Kuşağı	246	2,84	1	5
	Z Kuşağı	152	2,90	1	5
İş yerimde sosyal etkinliklerin olması benim için önemlidir.	X Kuşağı	104	2,63	2	4
	Y Kuşağı	246	3,04	1	5
	Z Kuşağı	152	3,13	1	5
İşim bilgi ve becerilerimi sürekli geliştirmelidir.	X Kuşağı	104	3,70	3	5
	Y Kuşağı	246	4,13	1	5
	Z Kuşağı	152	4,11	1	5
İşimi yaparken inisiyatif kullanabilmeliyim.	X Kuşağı	104	3,90	3	5
	Y Kuşağı	246	4,11	1	5
	Z Kuşağı	152	3,67	1	5
Yaptığım işin bana başarı duygusunu vermesini isterim.	X Kuşağı	104	4,04	4	5
	Y Kuşağı	246	4,41	1	5
	Z Kuşağı	152	4,50	1	5

İşimin gerektirdiği görev ve faaliyetlerdeki çeşitlilik beni mutlu eder.	X Kuşağı	104	2,59	1	5
	Y Kuşağı	246	3,63	1	5
	Z Kuşağı	152	2,97	1	5
İşimde yükselme olanaklarının olması benim için önemlidir.	X Kuşağı	104	3,68	1	5
	Y Kuşağı	246	3,89	2	5
	Z Kuşağı	152	4,47	3	5
İşim bana iyi bir gelir sağlamalıdır.	X Kuşağı	104	4,42	3	5
	Y Kuşağı	246	4,41	2	5
	Z Kuşağı	152	4,64	3	5
İşim başkalarının işini yönetme ve denetleme fırsatlarını vermelidir.	X Kuşağı	104	2,38	1	4
	Y Kuşağı	246	3,35	1	5
	Z Kuşağı	152	4,24	2	5
Yaptığım işten dolayı insanlar bana saygı duymalıdır.	X Kuşağı	104	3,28	2	5
	Y Kuşağı	246	3,68	1	5
	Z Kuşağı	152	4,38	1	5
İşim çalıştığım kurum açısından yeterince önemli olmalıdır.	X Kuşağı	104	3,51	1	5
	Y Kuşağı	246	3,67	1	5
	Z Kuşağı	152	4,38	2	5
İşim bağımsız çalışmama olanak vermelidir.	X Kuşağı	104	3,66	2	4
	Y Kuşağı	246	3,67	1	5
	Z Kuşağı	152	4,30	1	5
İşimde risk ve sorumluluk üstlenebilmeliyim.	X Kuşağı	104	2,50	1	4
	Y Kuşağı	246	3,14	1	5
	Z Kuşağı	152	3,93	1	5