

**Y VE Z KUŞAĞININ İŞ DEĞERLERİNİN İNCELENMESİ: BİLECİK İLİNDE
YAPILAN BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Ali DEMİR

Eskişehir, 2025

**Y VE Z KUŞAĞININ İŞ DEĞERLERİNİN İNCELENMESİ: BİLECİK İLİNDE
YAPILAN BİR UYGULAMA**

Ali DEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Danışman: Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN

Anadolu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Ekim, 2025

Eskişehir

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ali DEMİR'in “Y ve Z Kuşağının İş Değerlerinin İncelenmesi: Bilecik İlinde Yapılan Bir Uygulama” başlıklı tezi 07/10/2025 tarihinde aşağıdaki Jüri tarafından değerlendirilerek “Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Ana Bilim Dalında Yönetim ve Organizasyon Programında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

<u>Ünvanı</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Danışman):	Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN	
Üye	: Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS	
Üye	: Prof. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER	

Prof. Dr. Nafiz Öncü CAN

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

07/10/2025

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Ali DEMİR

ÖZET

Y VE Z KUŞAĞININ İŞ DEĞERLERİNİN İNCELENMESİ: BİLECİK İLİNDE YAPILAN BİR UYGULAMA

Tez Yazarı: Ali DEMİR

**İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı
Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ekim 2025**

Danışman: Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN

21'inci yüzyılın başlarından itibaren hızlı teknolojik gelişmelerle birlikte Internetin dünya genelinde yaygın olarak kullanılmaya başlaması insanların bilgiye erişimini kolaylaştırmıştır. Günümüzde akıllı telefonların, alanyazında özellikle Y ve Z Kuşağı olarak adlandırılan genç ve orta yaşlı nüfus tarafından etkin ve yaygın olarak kullanılması, milletler arasındaki sınırları ortadan kaldırarak kültürler arası etkileşimi son derece hızlandırmıştır. Söz konusu bu etkileşim alanyazında kabul gören ortalama 20 yıllık kuşak dönemseliğini kısaltarak hızlı değişimlere ve kuşaklararası anlayış farklılıklarının artmasına neden olmaktadır. Sayılan nedenlerle kuşak dönemseliğinin kısalması ile günümüz iş hayatında birden çok kuşak yer almaya başlamıştır. Buna bağlı olarak yaşanabilecek örgütsel çatışmalar, kuşak anlayışlarına göre yönetim yaklaşımı geliştirmeyi gerekli kılmaktadır. Özellikle “anında çevrimiçi” olarak adlandırılan ve çevrimiçi hayatla büyüyen Z Kuşağının iş değerleri ve motivasyon kaynaklarının nasıl şekillendiği henüz bilinmemektedir.

Günümüz işgücünün çoğunluğunu oluşturan Y Kuşağı işgörenleri ile çalışma hayatına yeni giren ve gelecekte işgücünün çoğunluğunu oluşturacak olan Z Kuşağı işgörenlerinin iş değerlerini kıyaslamak amacıyla Bilecik ili Bozüyük ve Söğüt ilçelerinde bulunan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren dört farklı işletmede yapılan bu çalışma ile 387 katılımcıdan kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplanılmıştır. Toplanan veriler IBM SPSS 22 paket programı ile analiz edilerek Y ve Z Kuşağının iş değerleri kuşaklara ve demografik değişkenlere göre kıyaslanmıştır. Yapılan istatistikî analizler sonucunda Y ve Z kuşağının iş değerleri arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demografik değişkenlere göre yapılan iş değerleri analizinde cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmazken medeni durum, eğitim durumu ve kıdem durumu gibi değişkenlere göre katılımcılar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kuşak Teorisi, Y ve Z Kuşağı, Değerler, İş Değerler

ABSTRACT

EXAMINING THE WORK VALUES OF GENERATION Y AND GENERATION Z: AN APPLICATION IN BİLECİK PROVINCE

Thesis Author: Ali DEMİR

**Department of Business Administration
Management and Organization Programme,
Anadolu University, Graduate School, October 2025**

Advisor: Prof. Dr. İ. Cemil ULUKAN

Since the early 21st century, rapid technological developments and the widespread use of the Internet worldwide have facilitated people's access to information. Today, the effective and widespread use of smartphones, especially by the young and middle-aged population called Generation Y and Z, has greatly accelerated intercultural interaction by eliminating the borders between nations. This interaction shortens the average generational periodicity of 20 years, which is accepted in the literature, and leads to rapid changes and an increase in intergenerational understanding differences. With the shortening of the generational periodicity due to the aforementioned reasons, multiple generations have started to take place in today's business life. Accordingly, organizational conflicts that may be experienced make it necessary to develop a management approach according to generational understandings. It is not yet known how the work values and motivation sources of Generation Z, which is called “instant online” and grows up with online life, are shaped.

In order to compare the work values of Generation Y employees, who constitute the majority of today's workforce, and Generation Z employees, who have just entered the working life and will constitute the majority of the workforce in the future, data were collected from 387 participants by convenience sampling method, conducted in four different enterprises operating in different sectors in Bozüyük and Söğüt districts of Bilecik province. The collected data were analyzed with IBM SPSS 22 package program and the business values of Generation Y and Generation Z were compared according to generations and demographic variables. As a result of the statistical analysis, it was concluded that there were significant differences between the work values of Generation Y and Generation Z. In the analysis of work values according to demographic variables, no significant difference was found according to gender, while significant differences were found between the participants according to variables such as marital status, educational status and seniority.

Keywords: Generation Theory, Generation Y and Z, Values, Work Values

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu çalışmanın her aşamasında benden ilgi ve desteğini esirgemeyen, üstün bilgi birikimi ve engin tecrübesiyle bu çalışmanın bilimsel temeller ışığında yürütülmesini sağlayan ve akademik gelişimim konusunda şahsıma büyük katkı sunan Danışman Hocam, Prof. Dr. İ. Cemil ULUKAN'a sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ayrıca;

Üstün yeteneği ile bu araştırmanın istatistiksel analizlerinde bana büyük kolaylık sağlayan değerli meslektaşım Zeynep HACIFETTAHOĞLU'na,

Lisansüstü Eğitimim sürecinde ders aldığım ve akademik gelişimim konusunda bana büyük katkıları olan Anadolu Üniversitesinin kıymetli akademisyenleri: Prof. Dr. Nuray TOKGÖZ, Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL, Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS, Prof. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ ve Doç. Dr. Hakan ALTINPULLUK'a,

Veri toplama sürecinde benden ilgi ve yardımlarını esirgemeyen Bozüyük ve Söğüt ilçelerinde bulunan işletme sahibi ve yöneticilerine,

Son olarak, devam eden akademik eğitimim nedeniyle fazla vakit ayıramadığım sevgili eşim Merve DEMİR'e teşekkür ederim.

Ali DEMİR

07/10/2025

ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIM BEYANI

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında hiçbir şekilde üretken yapay zekâ programlarından faydalanmadığımı beyan ederim. Çalışmamla ilgili yaptığım bu beyanıma aykırı bir durumun tespit edilmesi durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi bildiririm.

Ali DEMİR

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vii
ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIM BEYANI.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xv
1. GİRİŞ	1
1.1 Sorun	1
1.2 Amaç	2
1.3 Önem	3
1.4 Varsayımlar ve Sınırlılıklar	4
1.5 Tanımlar	5
2. ALANYAZIN.....	5
2.1.Kuşaklar.....	5
2.1.1 Kuşak Kavramı.....	5
2.1.2 Kuşak Tanımları.....	8
2.1.3 Kuşak Kavramının Önemi.....	9
2.1.4 Kuşak Teorisi.....	11

2.1.5 Kuşak Kavramı ile Yakın İlişkili Kavramlar.....	18
2.1.6 Türkiye’de Kuşak Çalışmaları.....	20
2.1.7 Kuşak Sınıflandırmaları.....	21
2.1.8 Kuşak Sınıflandırmalarına Yönelik Eleştiriler.....	23
2.1.9 Alanyazında Genel Kabul Gören Kuşak Sınıflandırmaları.....	25
2.1.9.1 Sessiz Kuşak.....	26
2.1.9.2 Bebek Patlaması Kuşağı.....	27
2.1.9.2.1 Bebek Patlaması Kuşağının Karakter Oluşumuna Etki Eden Önemli Olaylar.....	28
2.1.9.2.2 Bebek Patlaması Kuşağının Genel Özellikleri...	29
2.1.9.3. X Kuşağı.....	30
2.1.9.3.1 X Kuşağının Karakter Oluşumuna Etki Eden Önemli Olaylar.....	31
2.1.9.3.2 X Kuşağının Genel Özellikleri.....	31
2.1.9.4 Y Kuşağı.....	33
2.1.9.4.1 Y Kuşağının Karakter Oluşumuna Etki Eden Önemli Olaylar.....	34
2.1.9.4.2 Y Kuşağının Genel Özellikleri.....	35
2.1.9.5 Z Kuşağı.....	38
2.1.9.5.1 Z Kuşağının Karakter Oluşumuna Etki Eden Önemli Olaylar.....	39
2.1.9.5.2 Z Kuşağının Genel Özellikleri.....	41
2.2 Değerler ve İş Değerleri.....	45
2.2.1 Değer Kavramı.....	45
2.2.1.1 Değer Tanımları.....	47
2.2.1.2 Değer Kavramının Önemi.....	48
2.2.1.3 Değer Yaklaşımları ve Sınıflandırmaları.....	49

2.2.1.3.1 Allport, Lindzey Ve Vernon'un Değer Yaklaşımı.....	50
2.2.1.3.2 Rokeach'ın Değer Yaklaşımı.....	51
2.2.1.3.3 Hofstede'in Değer Yaklaşımı.....	52
2.2.1.3.4 Schwartz'ın Değer Yaklaşımı.....	54
2.2.2 İş Değerleri.....	56
2.2.2.1 İş Değerlerinin Çalışma Hayatındaki Önemi.....	58
2.2.2.2 İş Değerlerinin Demografik Faktörlerle İlişkisi.....	59
2.2.2.4.1 İş Değerleri ve Yaş.....	60
2.2.2.4.2 İş Değerleri ve Cinsiyet.....	61
2.2.2.4.3 İş Değerleri ve Medeni Durum.....	63
2.2.2.4.4 İş Değerleri ve Eğitim Durumu.....	64
2.2.2.4.5 İş Değerleri ve Meslek.....	65
2.2.2.4.6 İş Değerleri ve Statü.....	65
2.2.2.4.7 İş Değerleri ve Deneyim.....	65
2.2.2.3 İş Değerleri Yaklaşımları ve Sınıflandırmaları.....	66
2.2.2.3.1 England'ın İş Değerleri Yaklaşımı.....	67
2.2.2.3.2 Super'ın İş Değerleri Yaklaşımı.....	67
2.2.2.3.3 Manhardt'ın İş Değerleri Yaklaşımı.....	68
2.2.2.3.4 Elizur'un İş Değerleri Yaklaşımı.....	68
2.2.2.3.5 Lyons, Higgins ve Duxbury'nin İş Değerleri Yaklaşımı.....	69
2.2.2.3.6 İş Değerleri Konusunda Yapılan Diğer Sınıflandırmalar.....	69
2.2.3 Kuşakların İş Değerleri ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	70

3.YÖNTEM.....	75
3.1 Araştırma Modeli	76
3.2 Araştırma Hipotezleri.....	76
3.3 Araştırmanın Evren ve Örneklemi	77
3.4 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	78
3.4.1 Araştırma ölçeğinin geçerlilik analizi.....	80
3.4.2 Araştırma ölçeğinin güvenilirlik analizi.....	83
3.5 Araştırma Verilerinin Analizi.....	84
4. BULGULAR.....	85
4.1 Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	85
4.2Y ve Z Kuşağı Üyelerinin İş Değerleri Alt Boyutlarının Karşılaştırması.....	86
4.3Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre İş Değerlerinin Karşılaştırması.....	88
4.3.1 Y ve Z Kuşağı erkeklerin iş değerleri alt boyutlarının karşılaştırması.....	88
4.3.2 Y ve Z Kuşağı kadınların iş değerleri alt boyutlarının karşılaştırması.....	89
4.3.3 Y Kuşağı cinsiyetine göre iş değerleri alt boyutlarının karşılaştırması.....	90
4.3.4 Z Kuşağı cinsiyetine göre iş değerleri alt boyutlarının karşılaştırması.....	91
4.4 Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre İş Değerlerinin Karşılaştırması.....	92
4.5 Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre İş Değerlerinin Karşılaştırması.....	93
4.6 Katılımcıların Kıdem Durumu Değişkenine Göre İş Değerlerinin Analizi	94

4.7 Araştırma Sorularının Cevapları.....	95
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	95
4.1. Sonuç	95
4.2. Öneriler	103
KAYNAKÇA	105
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1 Alanyazında Çeşitli Kuşak Sınıflandırmaları	22
Tablo 2.2 Çalışmada kullanılan kuşak sınıflandırması.....	23
Tablo 2.3 Y ve Z Kuşağını Tanımlayan Çeşitli Özelliklerin Kıyaslaması.....	44
Tablo 2.4 Rokeach'ın Temel ve Aracı Değerleri.....	52
Tablo 3.1 KMO ve Barlett's Testi Sonuçları.....	81
Tablo 3.2 Faktörlerin Alt Boyutlarıyla Açıklanan Varyans.....	81
Tablo 3.3 Faktör Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 3.4 Ölçeğin Cronbach Alfa Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	84
Tablo 3.5 Ölçeğin Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	84
Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	85
Tablo 4.2 Katılımcıların Kuşak Değişkenine Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi.....	87
Tablo 4.3 Katılımcıların Cinsiyetine Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi.....	88
Tablo 4.4 Y ve Z Kuşağı Erkeklerin İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi.....	89
Tablo 4.5 Y ve Z Kuşağı Kadınların İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi.....	90
Tablo 4.6 Y Kuşağı Cinsiyetine Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının Testi.....	91
Tablo 4.7 Z Kuşağı Cinsiyetine Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının Testi.....	92
Tablo 4.8 Katılımcıların Medeni Durumuna Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi.....	92
Tablo 4.9 Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi.....	93
Tablo 4.10 Katılımcıların Kıdem Durumuna Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi.....	95

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1 Schwartz'ın İnsan Değerleri Modeli.....	56
Şekil 3.1 Araştırma Modeli.....	76

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	:	Aktaran
Ed.	:	Editör
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin
LWVS	:	Lyons Work Values Scale (Lyon'un İş Değerleri Ölçeği)
N	:	Frekans
TDK	:	Türk Dil Kurumu
PWQ	:	Personal Values Questionnaire (Kişisel Değerler Ölçeği)
TRT	:	Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
s.	:	Sayfa
s.s.	:	Standart Sapma
x	:	Ortalama Kareler
Vd.	:	Ve Diğerleri
WAPS	:	Work Aspect Preference Scale (İş Yönü Tercihi Ölçeği)
WHO	:	World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)
WVI	:	Work Values Inventory (İş Değerleri Envanteri)
WVQ	:	Work Values Questionnaire (Çalışma Değerleri Anketi)

1. GİRİŞ

1.1 Sorun

21. yüzyılın başlarından itibaren artan hızlı teknolojik gelişmelere bağlı olarak yaşanan küresel rekabet iş dünyasında köklü değişimleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle 2010'lu yılların başlarından sonra yaygınlaşan akıllı telefonlarla birlikte Internetin dünya genelinde yaygın olarak kullanılmaya başlaması insanların bilgiye erişimini kolaylaştırmıştır. Bu cihazların günümüzde özellikle Y ve Z Kuşağı olarak adlandırılan genç ve orta yaşlı nüfus tarafından yaygın ve etkin olarak kullanılmaya başlamasıyla birlikte uluslar arasındaki sınırlar ortadan kalkmış ve kültürlerarası etkileşim son derece hızlanmıştır. Kültürlerarası yaşanan bu etkileşim, alanyazında daha çok bölgesel olarak değerlendirilen kuşak kavramının küresel düzeyde genellenebilirliğini arttırarak yaygın kuşak hafızası ve kuşak değerleri oluşmasının yolunu açmaktadır.

Berkup (2014)'a göre ekonomi, kültür ve siyasette meydana gelen değişimler; bireylerin algı, beklenti ve bakış açılarını derinden etkilemektedir. Yaşanan bu değişimler, farklı zaman dilimlerinde doğan insanların farklı kişiliklere, bakış açılarına ve değerlere sahip olmalarını beraberinde getirmektedir. Gürsoy vd. (2008); dünya görüşü, otoriteye karşı tutumları ve çalışma hayatına bakış açıları bakımından kuşaklar arasında önemli kuşaksal farklılıklar olduğunu gösteren bulgular olduğunu ileri sürmektedir. Glass (2007)'a göre kültürel etkileşime bağlı olarak insan değerlerinde meydana gelen değişimlerin ve insan davranışlarının arkasında yatan gereksinimlerin iyi analiz edilmemesi örgütlerde kuşak çatışmalarına neden olabilir.

1980 sonrası kuşakların işgücü devir oranlarındaki ve iş değiştirme sıklıklarındaki artışlara yönelik bulgular, özellikle 2000'li yıllardan sonra çalışanların kuşak farklılıklarını anlamaya yönelik araştırmaların sayısını arttırmıştır (Macky vd., 2008; Smola ve Sutton, 2002). Yapılan çalışmalarda iş değerlerinin işyerinde önemli etkiler yarattığına ve çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları üzerinde (Gürsoy vd., 2008) önemli etkileri olduğuna dair bulgular mevcuttur.

Günümüz iş hayatında X, Y ve Z Kuşağı olmak üzere farklı özelliklere sahip üç kuşak birlikte yer almaktadır. Her kuşağın kendine özgü tutum ve davranışlarının olması kuşaklar arasında anlayış farklılıklarına ve örgütsel çatışmalara sebep olmaktadır (Aka, 2017). Pary ve Urwin (2011)'e göre uygulayıcı literatür; iş değerlerindeki kuşaksal farklılıkların, iş yerlerinde çatışmalara neden olduğunu ve insan yönetimi faktörlerinden;

işe alım, eğitim, mesleki gelişim, ödüller, iş planlamaları ve yönetim tarzı gibi tüm yönlerini etkilediğini göstermektedir. İşletmelerde yaşanabilecek bu tarz kuşak çatışmaları iş görenlerin verimliliğini ve performansını düşürebilir veya iş bırakmasına neden olabilir.

Tapscott (2009)'un kuşak sınıflandırması baz alındığında ülkemizde Y Kuşağı olarak nitelendirilebilecek 25-44 yaş arası nüfus 25.704.110 kişiye karşılık gelmektedir. (TÜİK, 2023). Günümüzde bu nüfusun tamamı çalışma yaşında bulunmaktadır. Aynı kuşak sınıflandırmasına göre ülkemizde Z Kuşağı olarak nitelendirilebilecek 13-27 yaş arası nüfus 19.269.132 kişiye karşılık gelmektedir (TÜİK, 2023). Bu kuşağın ilk üyeleri ise günümüzde iş hayatına giriş yapmış bulunmaktadır. Ülkemizde son dönemde kuşaklar üzerine yapılan araştırmaların sayısı artmakla birlikte, özellikle teknolojinin içine doğan Z Kuşağı işgörenlerinin günümüz iş hayatında yeni yer almaya başlaması nedeniyle alanyazında bu kuşağın iş değerleri ile ilgili çalışmaların az olduğu görülmüştür. Ayrıca Z Kuşağı ile günümüz iş hayatının çoğunluğunu oluşturan Y Kuşağı işgörenlerinin iş değerleri arasında kıyaslama yapan çalışmaların sayısı ise çok kısıtlıdır. Nitekim bu eksikliği Aytaç vd. (2023) çalışmalarında özellikle vurgulamıştır.

Bu doğrultuda araştırmanın konusu, günümüz çalışma hayatının çoğunluğunu oluşturan Y Kuşağı işgörenlerinin iş değerleri ile iş hayatında yeni yer almaya başlayan ve yakın gelecekte çalışma hayatının çoğunluğunu oluşturacak olan Z Kuşağı işgörenlerinin iş değerlerini kıyaslamak üzerinedir.

1.2 Amaç

Bu çalışmanın genel amacı, çalışma hayatındaki Y ve Z Kuşağının iş değerlerindeki farklılıkları ve benzerlikleri tespit ederek çalışanların iş motivasyonunu ve üretkenliğini arttırmak ve örgütsel bağlılığını sağlamak konusunda üretecekleri, geliştirecekleri, önlem ve araçların geliştirilmesinin altyapısına katkıda bulunmaktır. Bu genel amaç doğrultusunda Bilecik ilinde faaliyet gösteren altın üretim, seramik üretim, demir-çelik üretim ve tuğla üretim gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilen bu araştırmanın özel amacı ise:

- Günümüzde işgücünün çoğunluğunu oluşturan Y Kuşağı işgörenleri ile çalışma hayatına yeni giren ve gelecekte işgücünün çoğunluğunu oluşturacak olan Z Kuşağı işgörenlerinin iş değerlerini kıyaslayarak kuşakların iş değerleri ve iş değerlerinin alt boyutları (içsel değerler, araçsal-maddi iş değerleri, araçsal-

destekleyici iş değerleri, sosyal-özgeci iş değerleri, saygınlık iş değerleri) arasında farklılaşma olup olmadığını,

- İş değerlerinde farklılaşma var ise bu farklılığın hangi boyutlarda ortaya çıktığını,
- Kuşakların iş değerlerinin bazı demografik faktörlere göre nasıl değişiklik gösterdiğini, tespit etmektir.

Bu amacın arka planında kuşak teorilerinde belirtilen farklı zaman dilimlerinde doğan farklı kuşak üyelerinin yetiştikleri dönemde tecrübe ettikleri sosyal, ekonomik, siyasi ve kültürel faktörlere bağlı olarak farklı değer, inanç, tutum ve davranış biçimlerine sahip oldukları varsayımı bulunmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin sınaması yapılarak aşağıdaki iki soruya da cevap aranacaktır:

1. *Y Kuşağı işgörenlerinin en fazla önemsendiği iş değerleri alt boyutu ve iş değeri hangisidir?*
2. *Z Kuşağı işgörenlerinin en fazla önemsendiği iş değerleri alt boyutu ve iş değeri hangisidir?*

Bu doğrultuda, araştırma sayesinde kuşaksal farklılıklardan kaynaklanabilecek işgören değer ve anlayış farklılıklarını tespit ederek çalışan davranışlarını anlama hususunda işveren ve yöneticilerde farkındalık oluşturmak amaçlanmaktadır. Dolayısıyla işveren ve yöneticilerin, çalışanların motivasyonunu, verimliliğini ve örgütsel bağlılıklarını arttırarak işletmelerinin zamandan ve finansal olarak tasarruf etmelerine katkıda bulunacak veriler elde etmek ikincil amaç olarak hedeflenmektedir.

1.3 Önem

Morgan'a (2014) göre geleceğin iş hayatını şu beş eğilim şekillendirecektir: Yeni davranış biçimleri, teknoloji, Y Kuşağı, hareketlilik ve küreselleşme. İş hayatında başarılı olabilmek için çalışanların tutum ve davranışlarındaki değişimleri, sosyal eğilimlerini ve tutum ve davranışlarını şekillendiren değerlerini analiz etmek önem arz etmektedir (McCrindle,2006). Ayrıca farklı kuşaktan işgörenlerin işe yönelik değer ve tutumlarının anlaşılması, kuşakların birbirlerine ve örgütlere karşı önyargılı yaklaşımlarının en alt seviyeye indirilerek söz konusu farklılıkların iyi bir şekilde idare edilmesi; çalışan verimliliğini arttırma, yenilik yaratma ve kurumsal kimlik oluşturmak için bir araç olarak kullanılabilir (Kupperschmidt, 2000).

Günümüz iş hayatında işgücünün çoğunluğunu oluşturan Y Kuşağı ile çalışma hayatında yeni yer almaya başlayan ve gelecekte işgücünün çoğunluğunu oluşturacak olan Z Kuşağı iş görenlerinin iş değerlerini inceleyen bu araştırma ile başta işletme sahipleri ve yöneticileri olmak üzere insan kaynakları yöneticilerine; kuşakların farklılıklarını anlayabilme ve yönetebilme, kuşaklara özgü yönetim tarzları geliştirerek çalışanları işe motive edebilme, bu sayede nitelikli çalışanları işletme bünyesinde tutarak insan kaynakları hususunda işletmelerin zamansal ve maddi kayıplarını azaltarak işletme verimliliğini artırma amacına katkıda bulunulması beklenilmektedir. Z Kuşağının teknolojinin içine doğan bir kuşak olması, çevrimiçi hayatla birlikte gelişmesi, uzaktan senkron ve asenkron eğitimlerle mesleklerine hazırlanmış olmaları, hayattan ve mesleklerinden beklentilerini önceki kuşaklara göre farklı şekilde biçimlendirmiş olabilir. İşgörenlerin iş değerleri ve alt boyutlarını çeşitli değişkenlerle birlikte Y ve Z Kuşağı bağlamında karşılaştırma ve kıyaslama imkânı sunan bu çalışma, gelecekte çalışma hayatının çoğunluğunu oluşturacak olan Z Kuşağının iş doyumunu sağlama ve örgütsel bağlılığını artırma konusunda işletme sahibi ve yöneticilerinde farkındalık oluşturarak yol gösterici olması açısından önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra alanyazında Y ve Z Kuşağı işgörenlerinin iş değerleri arasındaki ilişkiyi karşılaştıran çok az sayıda çalışma bulunması nedeniyle bu çalışma ile ilgili yazına katkıda bulunulacaktır.

1.4 Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan ölçeğin kuşakların iş değerlerini ölçmede yeterli olduğu, araştırmaya katılım sağlayan çalışanların kendi rızası ile içten ve güvenilir cevaplar verdikleri ve örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

Bu araştırma, Bilecik ili Bozüyük ve Söğüt ilçelerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren dört işletmedeki çalışanlar ile sınırlıdır. Araştırma sonuçları işletmenin bulunduğu bölgenin sosyokültürel yapısı, bireyin çalıştığı sektör, statü, gelir durumu vb. değişkenlere göre de farklılık gösterebilecektir.

Kuşaklar konusunda alanyazında benzer isimlerle ve birbirine yakın tarih aralıklarını kapsayan farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmada PEW Research Center'ın kuşak sınıflandırması kullanılmıştır. Bu sınıflandırma araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.

Z Kuşağı işgörenlerinin günümüz çalışma hayatında henüz yeni yer almaya başlaması nedeniyle fazla sayıda katılımcıya ulaşma konusunda zorluk yaşanması da araştırmanın

diğer bir kısıtını oluşturmaktadır. Benzer araştırmaların Z Kuşağı çalışanlarının fazla sayıda bulunduğu iş kollarında, daha fazla sayıda katılımcıyla, farklı sektörlerde ve farklı statüdeki ve gelir düzeyindeki çalışanlar ile yapılması araştırmanın genellenebilirliğini arttırarak araştırma bulgularına katkı sağlayacaktır.

1.5 Tanımlar

Kuşak: “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğudur.” (Türk Dil Kurumu [TDK], 2024).

Sosyolojik anlamda ise kuşak: “Benzer doğum yıllarını, doğum yerlerini ve gelişim dönemlerinde meydana gelen önemli olayları paylaşan ve çeşitli konulara yaklaşımları açısından benzerlik gösteren bireylerin meydana getirdiği gruplardır.” (Kupperschmidt, 2000).

Değer: “Kişinin isteyen, gereksinim duyan bir varlık olarak nesne ile bağlantısında beliren şeydir.” (TDK, 2024).

Değerler: “Bireylerin ideal davranış tarzları veya yaşam amaçları hakkındaki inançları olup davranışa farklı şekillerde rehberlik eden çok yönlü standartlardır.” (Rokeach, 1973).

İş Değerleri: “Bireyin toplam değerlerinin alt kümesi olarak, kişinin işinde aradığı ya da arzuladığı nitelik, karşılık ve tatmindir.” (Super, 1970).

2. ALANYAZIN

Bu bölümde, araştırmanın ana odağı olan kuşak kavramı ve önemi açıklanmış; kuşak teorisi, kuşak sınıflandırmaları ve kuşak farklılıkları üzerine yapılan araştırmalara yönelik geniş bir alanyazın taraması yapılmıştır. Ayrıca çalışmamızın ikinci odağı olan değer ve iş değerlerine ilişkin teori ve araştırmalara genel bir bakış sunulmuştur. Son olarak da ilgili yazında kuşakların iş değerleri üzerine yapılan önemli çalışmaların bazılarına değinilmiştir.

2.1 Kuşaklar

2.1.1 Kuşak Kavramı

Her birey sosyal bir canlı olarak diğer insanlarla birlikte yaşamak ve iletişim kurmak durumundadır. Bu özellik aynı dönemde ve aynı bölgede yaşayan insanlar arasında sürekli bir etkileşim olmasını sağlamaktadır.

İnsan davranışları kişilik özelliklerine bağlı olarak her ne kadar bireyden bireye değişiklik gösterse de tarihi süreçte araştırmacılar; doğum yılları, dönemsel etkiler ve kişinin yaşam seyri gibi çeşitli kriterlere göre toplumun genç, orta ve yaşlı nüfusunun ortalama davranış biçimlerini tespit etmeye çalışmışlardır. Yine benzer şekilde geçmişte siyasi, ekonomik, sosyokültürel faktörler ile önemli toplumsal olaylar (afet, salgın, savaş, teknoloji vb.) ve toplumsal dönüşümlere bağlı olarak insan davranışlarının belirli dönemlerde benzerlik gösterdiği düşüncesinden yola çıkılarak belirli tarihi süreçler dönemsel olarak ele alınmıştır. Dönemsellik kavramına bağlı olarak bireylerin benzer doğum yıllarını da baz alan çeşitli yaklaşımlar belirli özellikleri taşıyan insan gruplarını kuşak olarak adlandırmıştır.

Kuşak kelimesinin kökeni Latince “üremek, çoğalmak” anlamına gelen “generatus” kelimesinden gelmektedir (Dictionary.com, 2024). McCrindle (2006)’a göre kuşak kavramı çalışmalarında ilk olarak biyolojik/kronolojik temelli yaklaşım ele alınmıştır. Bu yaklaşımla kuşak kavramı, ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasında geçen ortalama zaman aralığı olarak ifade edilmektedir. Biyolojik temelli kuşak yaklaşımı, sadece doğum ve ölüm arasında geçen süre olarak insan hayatının doğal süreçlerine odaklanmaktadır. Her bir biyolojik kuşak dönemi yaklaşık olarak 20-30 yıllık bir zaman dilimini kapsar. Bu zaman aralığı bir neslin yetişip çocuk sahibi olması için gerekli tipik bir süreye işaret etmektedir.

Jaeger (1985) ise biyolojik temelli kuşak yaklaşımını ailesel kuşak olarak ifade etmektedir. Ailesel kuşak kavramı aynı soydan gelen bireyler topluluğunu tanımlamaktadır. Ortak bir atanın torunlarının evlenip çocuk sahibi olmasının yaklaşık olarak 25-30 yıl süre aldığı görülmektedir. İlgili yazında bu süre konusunda tutarsız görüşler olsa da genel olarak bu sürenin ortalama 20-25 yıllık zaman aralığını kapsadığı (Keleş, 2011) kabul edilmektedir. Günümüzde ise söz konusu bu zaman aralığının geçerliliğini yitirdiği ileri sürülmektedir. Bu durumun birinci nedeni geçmişte insan

yaşamını değişime sürükleyen unsurların sayısı oldukça az iken günümüzde teknolojik gelişmeler, eğitim düzeyindeki artış, iş olanaklarının artması ve maddi imkanların iyileşmesi gibi pek çok unsurun insanların tutum, algı, değer vb. niteliklerinde hızlı değişimlere neden olmasıdır (McCrindle, 2006). İkinci neden ise günümüzde çocuk sahibi olma yaşının yükselmesi ile ebeveynler ve çocukları arasındaki yaş aralığının artmasıdır. Bu türden gelişmeler biyolojik açıdan yapılan kuşak tanımını yetersiz kılmaktadır (McCrindle ve Wolfinger, 2009). Bu durumu TÜİK verileri de doğrulamaktadır. Örneğin 2001 yılında ilk doğumlarını gerçekleştiren annelerin ortalama yaşı 26.7 iken 2021 yılında bu oranın 29.1 olduğu görülmektedir (TÜİK, 2021).

Kuşak kavramının diğer bir ele alınış şekli ise 1980'ler gibi belirli bir tarihsel zaman aralığına çağrışım yapmasıdır. Bu durum belirli bir zaman aralığında doğmuş bireylerin aynı toplumsal ve sosyokültürel deneyimleri paylaşmış olmalarını vurgulayarak sosyolojik bir bağlama gönderme yapmaktadır (Field vd.,2008). Günümüzde özellikle yönetim bilimi araştırmaları, kuşak kavramının doğum yılı aralığının yanı sıra sosyolojik bir tanımla ele alınması gerekliliğini ortaya koyan Alman Sosyolog Karl Mannheim'ın çalışmaları çevresinde toplanmıştır (Lyons, 2003).

Sosyolojik temelli yaklaşım, bireylerin sadece aynı tarihsel zaman aralıklarında doğmuş olmalarının aynı kuşağa dâhil olabilecekleri görüşünü reddetmekte, bireylerin tarihsel dönem içerisinde benzer olaylara tanıklık ederek gerek yaşam biçimleriyle gerekse olayları algılamalarıyla benzerlik göstermeleri gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Çünkü içinde bulunduğu toplum ve o toplumda meydana gelen kritik olaylar bireyin tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Söz konusu toplumsal etkilerin şiddeti toplumun geçirmiş olduğu önemli dönüşümler tarafından belirlenmektedir. Bu dönüşümler siyasi, dini, ekonomik ve teknolojik gelişme nedenli olabileceği gibi afet, salgın hastalık, savaş, vb. önemli toplumsal olaylar nedeniyle de olabilmektedir. Örneğin, ekonomik olarak zor zamanlarda ya da savaş yıllarında yetişen kuşakların üyeleri ile barış ve bolluk içinde doğup büyüyen kuşakların düşünce ve davranışları farklılık gösterebilecektir. Bunun yanı sıra ebeveynler, akranlar, popüler medya ve kültür gibi güçlerin yaygın etkisi de belirli bir zaman aralığında yetişen bireyler arasında onları diğer zamanlarda yetişen bireylerden ayıran müşterek değer sistemleri yaratmaktadır (Parry ve Urwin, 2011). Ancak burada önemli olan husus, bu değişim kaynağının toplumda önemli etkiler yaratarak toplumlar üzerinde köklü bir değişime neden olmasıdır. Mannheim'ın

yaklaşımını daha da ileri taşıyan günümüz sosyologları müzik, medya ve diğer popüler kültür öğelerinin kuşak anlayışları üzerindeki etkisini de araştırmaya başlamışlardır. Bu kapsamda aynı kuşak üyelerinin duygu, tutum, tercih ve eğilim gibi ortak kültürel değerleri paylaştıkları, spor ve boş zaman aktiviteleri gibi bir dizi somutlaştırılmış benzer uygulamalara sahip oldukları tespit edilmiştir (Eyerman ve Turner, 1998). Scott (2000)’a göre ayrıca ebeveynler, akranlar, medya ve popüler kültür kuşak anlayışlarının ve değerlerinin oluşmasında etkili olmaktadır. Bu değer sistemi ya da dünya görüşü yaşamları boyunca bireyle birlikte kalmaktadır.

Günümüzde de kuşak kavramı “Eski kuşak”, “Yeni Nesil”, “60 Kuşağı”, “80 Kuşağı”, ve “Kuşak Çatışması” gibi farklı ifadelerle sıklıkla karşımıza çıkmaya devam etmekte ve iş dünyasında da bu konuya ilgi giderek artmaktadır (Pilcher, 1994). Yöneticiler; kültür, cinsiyet ve diğer karakteristik özellikler kadar yaşın da çalışanların umutları, öğrenme tarzları ve beklentileri üzerinde önemli etkileri olduğunun farkına varmaktadırlar.

2.1.2 Kuşak Tanımları

Kuşaklarla ilgili farklı disiplinlerde araştırmalar yapılması ve kuşak sınıflandırmalarının farklı kriterlere göre yapılmış olması kavram hakkında anlam kargaşasına neden olmaktadır. Bu bakımdan alanyazında kuşak tanımları arasında farklılıklar gözlemlenmektedir. Tanımlar genel olarak benzer olmakla birlikte zamanla kapsamı genişlemiştir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde toplum bilimi alanında “kuşak” kelimesi; “Yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği; göbek, nesil, batın, jenerasyon.” olarak açıklanmaktadır. Yine aynı sözlükte felsefe alanında kuşak kelimesi; “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu.” olarak tanımlanmaktadır. (TDK, 2025).

“Biyolojik/kronolojik temelli yaklaşım ise kuşağı ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasında geçen ortalama zaman aralığı olarak tanımlamaktadır” (McCrindle, 2006). Sosyolojik temelli yaklaşımla Mannheim (1952) kuşağı, “Hem benzer doğum yılları aralığını paylaşan hem de gelişim yıllarında benzer sosyal ve tarihi dönüm noktası olayları birlikte tecrübe eden grup” olarak tanımlarken benzer şekilde Kupperschmidt (2000) de “Benzer doğum yıllarını, doğum yerlerini ve gelişim dönemlerinde meydana gelen önemli olayları paylaşan ve çeşitli konulara yaklaşımları açısından benzerlik

gösteren bireylerin meydana getirdiği gruplar” olarak tanımlamıştır. Kupperschmidt, Mannheim ’in tanımına “çeşitli konulara yaklaşımları benzerlik gösteren grup” ibaresini ekleyerek kuşakların benzer değer, tutum ve davranışlara sahip olduğunu belirtmiştir. Ayrıca kuşak üyelerinin aynı bölgede doğmuş olmalarına göndermede bulunmaktadır.

Keleş (2011)’e göre kuşak ifadesi; benzer bir zaman aralığında doğmuş, benzer yaş ve hayat dönemlerini paylaşan ve belirli bir dönemin önemli olayları ile eğilimleri şekillendirilmiş insan topluluğunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Keleş’in bu tanımı kuşakları sosyolojik açıdan değerlendirmesi yönüyle Mannheim’in tanımı ile benzeşmektedir. Özer vd. (2013) de kuşak kavramını, “Birbirine yakın zamanlarda dünyaya gelmiş, gelişimleri süresince meydana gelen ortak sosyal, ekonomik, politik vb. olayları tecrübe ederek benzer sorumluluklar üstlenmelerinden dolayı ortak değer, tutum, inanç ve davranış biçimlerine sahip insan grupları” olarak tanımlamıştır. Özer ve arkadaşlarının bu tanımı ise aynı kuşak üyelerinin benzer tutum ve davranışlara sahip olduğu görüşü ile Kupperchmidt’in tanımı ile benzerlik taşımaktadır.

Sosyolojik temelli yaklaşımla kuşak kavramının akademisyen ve araştırmacılar tarafından küçük farklılıklarla genel olarak benzer şekilde tanımlandığını söylemek mümkündür. Alanyazındaki çeşitli tanımlardan yola çıkarak kuşak kavramı; “Yaklaşık olarak birbirlerine yakın yıllarda doğan, olumlu veya olumsuz aynı dönemin siyasi, ekonomik, sosyokültürel ve toplumsal koşullarını birlikte tecrübe etmiş; dolayısıyla birbirine benzer tutum, inanç ve değer yargılarını taşıdığı ve birbirine benzer davranışlar sergilediği varsayılan insan topluluğu” olarak tanımlanabilir.

2.1.3 Kuşak Kavramının Önemi

Gelişen teknolojinin neden olduğu küresel rekabet iş dünyasında köklü değişimleri de beraberinde getirmektedir. 21.yüzyılın başlarından itibaren hızlı teknolojik gelişmelerle birlikte Internetin dünya genelinde yaygın olarak kullanılmaya başlaması insanların bilgiye erişimini kolaylaştırmıştır. Günümüzde akıllı telefonların, özellikle Y ve Z Kuşağı olarak adlandırılan genç ve orta yaşlı nüfus tarafından etkin ve yaygın olarak kullanılması, milletler arasındaki sınırları ortadan kaldırarak kültürler arası etkileşimi son derece hızlandırmıştır. Söz konusu bu etkileşim alanyazında kabul gören ortalama 20-25 yıllık kuşak dönemselliğinin (Keleş, 2011) daha da kısaltarak hızlı değişimlere ve kuşaklararası anlayış farklılıklarının artmasına neden olmaktadır.

Twenge (2023)'e göre günümüz iş hayatında emeklilik yaşının uzaması ve yukarıda sayılan sebeplerle kuşak dönemselliğinin kısalmasıyla birlikte örgütlerde farklı kuşaklardan işgörenler bir arada çalışmaya başlamışlardır. Bu durum; iş yerlerinde farklı gereksinimler, yanlış anlamalar ve yanlış iletişim kaynaklı örgütsel çatışmaların artmasına neden olmaktadır. Yapılan çalışmalar da bu görüşü destekler biçimde en yaygın iki işgücü grubu (Bebek Patlaması Kuşağı ve X Kuşağı) arasında çatışmaya yol açabilecek birçok farklılık olduğunu bildirmiştir (Adams, 2000; Bradford, 1993; Jurkiewicz, 2000). Günümüz iş hayatında Adams'ın belirtmiş olduğu söz konusu en yaygın iki kuşağı Y ve Z Kuşağı oluşturmaktadır. Parry ve Urwin (2011) de iş değerlerindeki kuşaksal farklılıkların, iş yerlerinde çatışmalara neden olduğunu ve insan yönetimi faktörlerinden; işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer gelişimi, ödüller, iş düzenlemeleri ve yönetim tarzı gibi işin tüm yönlerini etkilediğini vurgulamaktadır.

Özellikle “anında çevrimiçi” (instant online) olarak adlandırılan (Levickaite, 2010) Z Kuşağı üyelerinin de günümüzde iş hayatına girmesiyle birlikte örgütlerde kuşaksal anlayış farklılıklardan ötürü örgütsel çatışmalarının artacağı düşünülmektedir. Artan örgütsel çatışmalar işgörenlerin verimliliğini ve örgütsel bağlılığını düşürmektedir. Örgütsel bağlılığı düşük işgörenler, nitelikli iş gücü kaybına sebep olarak işletmelerin zaman kaybetmesine ve finansal olarak zarara uğramasına yol açmaktadır. Bu durum ise örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesine engel olmaktadır. Gordon ve Steele'in görüşleri de bu fikri desteklemektedir. Gordon ve Steele (2005)'e göre son yıllarda işyerlerinde önemli değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimler ve farklı kuşaklardan işgörenlerin bir arada çalışması iş bırakma, çalışan motivasyonu ve işletme verimliliği üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere neden olmaktadır. Araştırmalar, kişilik özellikleri, tutumlar, ruh sağlığı ve davranışlarda birçok kuşak farklılığı olduğunu ortaya koymuştur (Twenge vd. 2010). Costanza vd. (2012)'ne göre iş dünyasında yaşanan bu tür sorunlar işletme sahibi ve yöneticileri ile araştırmacıları, kuşaklar arası anlayış farklılıklarını ve kuşakların iş değerlerini anlama konusunda son yıllarda daha ilgili hale getirmekte ve alanyazında kuşaklar üzerine yapılan araştırmaların sayısı hızla artmaktadır.

McCrindle (2006)'a göre yöneticiler açısından iş gücünü ve işe alımları, işgücünü elde tutma ve işgörenlerin eğitim stratejilerini kökten yeniden tanımlayan dört büyük değişim vardır. Bunlar; nüfusun yaşlanması, kuşak geçişleri, çalışma seçeneklerinin artırılması ve çalışma sürelerindeki değişimdir. Schullery (2013), her kuşak grubunun tutum ve

davranışlar üzerinde doğrudan etkisi olan farklı değer ve özelliklere sahip olduğunu vurgulamaktadır. Zemke vd. (2000) ise kuşak çeşitliliği bulunan örgütlerde işgücünü yönetmek için işveren ve yöneticiler farklı kuşakların zihniyetlerini ve her grubun deneyimlerine dayanarak dünyayı nasıl gördüğünü anlamaya çalışması gerektiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Bennett (2017) da pek çok işverenin farklı kuşakların ihtiyaçlarını ve çalışma tarzlarını anlamak ve onlara bunları sağlamak için mücadele ettiğini belirtmektedir. Gürsoy vd. (2008), yeni kuşakların dünya görüşleri, otoriteye karşı tutumları ve işe bakış açıları bakımından önceki kuşaklardan önemli ölçüde farklılaştığını belirtmektedir. Ayrıca Gürsoy ve arkadaşları her neslin farklı özelliklerini ve tercihlerini anlamının öneminin daha fazla sayıda işveren tarafından anlaşılmaya başlandığını belirtmektedir. Yöneticiler, çalışanlar arasında var olduğu görülen kuşak farklılıklarıyla başa çıkmaya teşvik edilmektedir (Smola ve Sutton, 2002). Bu bakımdan işverenlerin işçilerin motivasyonu ve performansını etkileyebilecek kuşaksal farklılıkları tespit etmesi ve anlaması önem arz etmektedir.

Kuşak çalışmaları; geçmişte ve günümüzde var olan kuşakların anlayışlarını kavramak, sosyal hayatta veya iş ortamında bireylerin beklenti ve davranışlarını anlamlandırmak için rehber niteliği taşımaktadır. Ayrıca kuşaklararası anlayış farklılıklarını ve kuşak değerlerini anlamak, işgören verimliliğini sağlamada, yenilik ve kurumsal kimlik yaratmada bir araç olarak da kullanılabilecektir. İşverenler çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak ve kuşakların bakış açısına uygun hareket ederek çalışanlarını motive etme, üretkenliğini arttırma ve nitelikli çalışanları elde tutma konularında fayda elde edebilecektir.

İşveren ve yöneticiler, işletmelerinin amaçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla sürekli iletişim içinde olan farklı kuşaktan işgörenlerin uyum içinde çalışmalarını sağlamanın yollarını aramak zorundadır. Bu bakımdan işletme sahiplerinin ve yöneticilerin kuşakların beklenti ve anlayışlarını iyi analiz etmeleri, kuşakların iş değerlerini tespit etmeleri ve iş değerlerini dikkate alarak yönetim tarzlarını belirlemeleri örgütsel çatışmayı azaltarak örgüt amaçlarını gerçekleştirme açısından ziyadesiyle yararlı olacaktır.

2.1.4 Kuşak Teorisi

Kuşak konusunun tarihsel gelişimi incelendiğinde çok sayıda disiplin tarafından kuşak kavramı üzerine araştırmalar yapıldığı 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 vd., 2014, s.167).

Kuşak kavramı tarihi süreç içerisinde bilinmesine rağmen kuşaklarla ilgili ilk teori, “Jenerasyonel Sistemler Teorisi” ismiyle, 14. yüzyılda Tunus’ta yaşamış, modern iktisat ve ekonominin öncülerinden kabul edilen, İslam düşünürü İbn-i Haldun tarafından yapılmıştır (Toruntay, 2011). Teori; birbirini takip eden 4 farklı kuşak tipinin, 80 veya 100 yılda bir sosyolojik olarak döngüsel bir süreçte kendini sürekli tekrarladığı üzerine kurulmuştur. Tipik özellikleri bulunan dört farklı kuşak; "Sanatçı Kuşak", "Peygamber Kuşağı", "Göçebe Kuşak" ve "Kahraman Kuşak" olarak adlandırılmıştır. Birbirinden farklı tip özelliklere sahip dört farklı kuşak, periyodik olarak sürekli birbirini takip ederek tarihsel bir döngü oluşturmaktadırlar (Acılioğlu, 2015).

Kuşaklarla ilgili ilk bilimsel araştırmaların 1830-1840 yılları arasında sosyoloji biliminin kurucusu olarak kabul edilen Fransız filozof ve yazar Auguste Comte tarafından başlatılmış olduğu ileri sürülmektedir (Jeager, 1985 s.275; Toruntay, 2011). *Pozitif Politika Dersleri (Cours de Philosophie Positive)* adlı kitabında Comte, kuşakların tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu öne sürerek, sosyal ilerlemenin ardışık kuşaklar arasındaki çatışmalar ve bir kuşağın bir sonraki kuşağa aşılayacağı birikimler ile mümkün olduğunu iddia etmiştir. Comte’a göre, kuşaklar edindikleri tecrübeleri bir sonraki kuşağa aktararak toplumsal öğrenme ve ilerlemelerini kalıcı hale getirmektedirler (Toruntay, 2011).

Kuşak kuramlarına yönelik sistemli ilk çalışmalar ise Macar asıllı bir sosyolog olan Karl Mannheim tarafından yapılmıştır (Pilcher, 1994). Mannheim’in 1952 yılında yayımlanan *Kuşakların Problemleri (The Problem of Generations)* adlı çalışması sosyal bilimler yazınında 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 vd., 2013 s.125).

Mannheim (1952) kuşakları “hem benzer doğum yılları aralığını hem de kişilik oluşumu açısından kritik gelişim çağlarında benzer sosyal ve tarihi dönüm noktası olayları paylaşan bir grup” olarak ifade etmiştir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere Mannheim kuşakların şekillenmesinde insanların gelişim evrelerindeki sosyal faktörlerin önemine odaklanarak kuşakları sosyolojik bağlamda ele almıştır.

Mannheim kuşakların paylaştığı üç ortak yön olduğunu belirtmektedir. Bunlar; paylaşılan ortak zamansal konum, paylaşılan ortak konum ve paylaşılan ortak sosyokültürel konumdur (kollektif bilinç). Kuşak konumu, kuşak üyelerinin aynı tarihsel dönemde ve sosyokültürel şartlarda doğup yetişmesini ifade etmektedir (Gilleard, 2004). Mannheim'ın ileri sürdüğü düşünceye göre; bireylerin aynı tarihsel dönem ve bölgede benzer toplumsal olaylara şahit olmaları, benzer tecrübelerle sahip olmaları ve ortak kültür yapısında yetişmeleri halinde kuşak konumu açısından birlikte değerlendirilebileceğidir. Ona göre 1960'lı yıllarda Amerika'da büyüyen genç kuşağın deneyimlediği tarihi ve kültürel olaylar ile aynı yıllarda Çin veya Rusya'da yaşayan genç kuşağın yaşadığı olaylar birbirinden farklı olacaktır. Bu durum kuşak kavramının milletler arasında genellenebilirliğini zorlaştırmaktadır (Parry ve Urwin, 2011).

Mannheim, bir toplumun sosyal ve kültürel yapısını anlamada kuşakların bir rehber görevi gördüğünü belirtmiştir. Mannheim (1952)'e göre kuşakların yenilenerek varlığını devam ettirebilmesi için aşağıdaki 5 kriterin bir arada bulunması gerekmektedir. Bunlar;

1. Toplumsal süreçte yeni bireylerin katılım sağlaması,
2. Eski üyelerin süreçten zamanla çekilmeleri ya da kaybolmaları.
3. Bir kuşağın bireylerinin toplumsal sürecin yalnızca geçici bir zaman dilimine katılmaları.
4. Kültürel özelliklerin kuşaklar arasında sürekli aktarılması.
5. Kuşaktan kuşağa geçişin sürekli olması gerekmektedir.

Mannheim, Comte'un görüşüne benzer şekilde, bireylerin sadece aynı dönemde doğmuş olmalarının kuşak kavramını ifade etmede yetersiz kaldığını, 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. Bu açıdan Mannheim, kuşak kavramını sadece biyolojik/kronolojik yaş yaklaşımı ile değil aynı zamanda ortak konum, toplumsal deneyimler ve kültürel değerlerin de dikkate alınarak incelenmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Ayrıca kuşakların dünyayı algılama biçimlerinin anlaşılabilmesi için insanların gençlik dönemlerinde tanık olunan siyasi akımların ve ideolojilerin de incelenmesi gerekliliğini belirtmiştir.

Kuşakların değer değişimleri üzerine önemli araştırmalar yapan bir diğer önemli araştırmacı ise Amerikalı Siyaset Bilimci Ronald Inglehart'tır. İlk sistematik kuşak çalışmalarını yapan Mannheim'ın kuşak teorisi Inglehart (1977) ile Strauss ve Howe

(1991)'un çalışmaları sayesinde tanınırlık kazanmış ve bu yazarların çalışmaları kuşak konusu hakkında daha fazla araştırma yapılmasını sağlamıştır (Gürbüz, 2015). Amerikalı bir siyaset bilimci olan Ronald Inglehart yaptığı çalışmalar ile Mannheim'in kuşak teorisini daha da ileriye taşımıştır. Günümüz çalışmalarına benzer çalışmalar yürüten Inglehart daha çok tarihi süreçte bireylerin sosyal değerlerinin ne şekilde değişim gösterdiğini incelemiştir (Lissitsa ve Kol, 2016).

Inglehart'ın kuşaklar arası değer değişimi teorisi iki temel hipoteze dayanmaktadır (Inglehart 1977). Bunlar:

1. Kıtlik hipotezi: Tüm bireyler özgürlük ve özerklik ister ancak insanlar en fazla önemi değeri en baskın ihtiyaçlara verme eğilimindedir. Maddi geçim ve güvenlik ihtiyacı hayatta kalmayla doğrudan ilgilidir ve bunlar kıt olduğunda insanlar bu materyalist hedeflere daha öncelik verirler. Refah koşulları altında ise ait oma, saygınlık, estetik ve zihinsel tatmin gibi üst seviye ihtiyaçları vurgulamaya daha yatkın hale gelirler. Kıtlik hipotezi, azalan marjinal fayda ilkesine benzer. Hayatta kalma ve güvenliğe yönelik fiziksel ihtiyaçlar ile tanınma ve estetik tatmin gibi soyut ihtiyaçlar arasındaki temel ayrımı yansıtır.

2. Sosyalleşme hipotezi: Somut şartlar ve değer sıralaması arasındaki ilişileşim anlık bir uyum değildir. Kişinin temel değerleri büyük ölçüde genç yaşlarda etkin olan şartları yansıtır ve bu değerler esas olarak kuşaklar arası nüfus değişimi yoluyla değişir. Ona göre bireylerin yetiştikleri çevre ve maddi koşullar kişilerin değer oluşumuna ani bir etki etmez. Genel olarak temel değerler, bireylerin yetişkinlik öncesi dönemlerinde geçerli olan sosyoekonomik koşulları yansıtır ve bunlar zamanla yerleşik hale gelirler (Inglehart, 2008, s. 131-132).

Inglehart bilinen kuşak sınıflandırmalarından uzak durarak çalışmalarında daha çok nesil kavramını ön plana çıkarmıştır. Inglehart'ın kuşak teorisi, bir neslin (belirli bir özelliğe sahip kişilerin oluşturduğu grup) erişkinlik yıllarında meydana gelen önemli sosyal, politik ve ekonomik olayların; nesillerin hayatları boyunca sürececek değerleri, inançları, beklentileri ve davranışları üzerinde oluşturduğu kimliği ifade etmektedir (Inglehart, 1997)

Inglehart (1971) çalışmasında altı Batı Avrupa toplumundan elde edilen anket bulgularının, yaşlı ve genç neslin değerleri arasında ciddi farklılıklar olduğuna işaret ettiğini belirtmiştir. Yaşlı kuşaklar arasında, ekonomik ve fiziksel güvenliği vurgulayan

'materyalist' değerler ezici bir çoğunlukla baskınken yaşlı kuşaklardan genç kuşaklara doğru gidildikçe, özerkliği ve kendini ifade etmeyi vurgulayan post-materyalist değerlerin giderek ön plana çıktığını vurgulamaktadır. Söz konusu bu yeni değerler; insanların özerklik, tanınma ve yaşam kalitesine giderek daha fazla önem vermeye başlamasıyla ortaya çıkmaktadır. Inglehart (2008)'a göre materyalist önceliklerden post-materyalist önceliklere doğru kuşaklar arası bir kaymanın gerçekleştiğini gösteren çok sayıda kanıt bulunmaktadır.

Inglehart, kuşaklar açısından radikal değişim olarak İkinci Dünya Savaşı'nı belirtmiştir. İkinci Dünya Savaşı toplumların yapısını ve değerlerini derinden etkileyen bir olaydır. Bu nedenle Inglehart, İkinci Dünya Savaşı'ndan önce doğanlar kıtlık ve sefalet çeken yaşlı-olgun kuşak; sonra doğanlar ise zenginlik ve huzur içinde yaşayan genç kuşak olarak değerlendirmiştir. Savaş ve toplumsal açıdan bunalımlı dönemlerde yetişen bireylerin ekonomik belirlenimcilik, rasyonalizm, materyalizm ve otoriteye saygılı olma gibi modern yaşama dair değerleri öğrendikleri; sosyoekonomik istikrarın bulunduğu dönemlerde büyüyen kuşakların ise eşitlikçilik, farklılıklara tolerans ve öz paylaşım gibi post modern değerleri öğrendiklerini ileri sürmektedir (Egri ve Ralston, 2004).

William Strauss ve Neil Howe'un ileri sürdüğü "Strauss-Howe Kuşak Teorisi", Amerikan tarihinde ve Batı tarihinde teorik olarak yinelenen bir kuşak döngüsünü tanımlamaktadır. Straus ve Howe, *Nesiller: Amerikan Geleceğinin Tarihi, 1584'ten 2069'a (1992)* ve *Dördüncü Dönüş: Bir Amerikan Kehaneti (1997)* adlı eserlerinde ABD tarihini 1433'ten günümüze Anglo-Amerikan kuşak biyografilerinin birbirini izlemesi olarak tanımlamış ve Amerikan tarihinde yinelenen bir kuşak döngüsünü kavramsallaştırmışlardır. Yazarlar, Amerika'nın kurucu kolonilerinden günümüze kadar tekrar eden dört aşamadan, kuşak tiplerinden ve tekrar eden bir ruhani uyanış ve kriz döngüsünden oluşan bir teori ortaya koymuşlardır. Teoriye göre, tarihsel olaylar yinelenen kuşaksal kişiliklerle (arketipler) ilişkilidir. Yaklaşık 20-25 yılda bir kendini tekrar eden tarihsel olayların o toplumda yaşayan insanlar üzerinde önemli etkileri olduğunu gözlemleyerek 80-100 yıllık bir tarihsel süreci dört döneme ayırmışlardır. Bu dönüşler; yükseliş, uyanış, çözülme ve kriz dönemleridir. Söz konusu dört dönemden herhangi birinde doğan her birey o dönemin şartları ve toplumsal olayları nedeniyle belirli ortak özelliklere sahip olan bir kuşak grubuna dahil olmaktadır. Bu dönemlerden kısaca bahsetmek gerekirse (Strauss ve Howe, 1997);

1. *Dönüş (Yükselme Dönemi)*: Bu dönem yaklaşık 80-100 yıllık bir süreçte meydana gelen ve toplumu derinden etkileyen önemli olaylar sonucunda birlik olma bilincinin arttığı, yeni toplumsal değerlere daha fazla önem verilmesiyle birlikte eski değerlerin önemini yitirmeye başladığı, bireyciliğin önemini yitirip ortaklaşa bir yapının oluştuğu ve bu süreçte toplumsal kurumların güç kazandığı bir dönemi ifade etmektedir. Yükselme Dönemi 1946 yılından başlayarak 1964 yılına kadar devam eden yaklaşık 20 yıllık süreci ifade etmektedir. Yazarlar bu dönemi “Amerikan Yükselişi” olarak da adlandırmaktadır. Bu dönem alanyazında kabul gören Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağını kapsayan döneme denk gelmektedir.

2. *Dönüş (Uyanış Dönemi)*: Uyanış Dönemi bireylerin özgürlüklerini yeniden kazanmak istedikleri ve sivil hakları için kurumlarla çatıştıkları dönemi ifade etmektedir. Bu dönemde bireyselleşimin artması toplumsal yapıyı da olumsuz etkilemektedir. Uyanış Dönemi ortaya çıkan yeni değerlerle birlikte manevi çatışmaların da arttığı, hırs ve dayatmaların hâkim olduğu bir dönemdir. Strauss ve Howe 1960’ların ortalarında başlayan isyanlar ve 1980’lerin başlarına kadar devam eden vergi ayaklanmalarını Amerikan tarihindeki son uyanış dönemi olarak belirtmiştir. Straus ve Howe’un bahsettiği bu dönem alanyazında kabul gören X Kuşağı dönemine denk gelmektedir.

3. *Dönüş (Çözülme Dönemi)*: Bu dönem Yükselme Dönemi’nin zıttı olarak ifade edilmiştir. Bu dönemde kurumlar güç ve güven kaybederken bireysellik ön plandadır. Ortak bilinç neredeyse tamamen kaybolmuştur. Straus ve Howe, Amerikan tarihinde Çözülme Döneminin 1985 yılından başlayarak 2005 yılına kadar sürdüğünü ifade etmiştir. Bu dönemin Y Kuşağı dönemine denk geldiği söylenebilir.

4. *Dönüş (Kriz Dönemi)*: Genellikle savaşların veya bir devrimin sonucunda ortaya çıkan ve önceki dönemlere göre daha uzun süren dönemi işaret etmektedir. Bu dönem Amerikan tarihinde 2000’li yılların başlarında başlayan ve “Milenyum Krizi” olarak da adlandırılmakta olan dönemi ifade etmektedir. Bu dönemin Z Kuşağının doğum yıllarına karşılık geldiği söylenebilir.

Strauss ve Howe’a göre toplumun sosyal, ekonomik ve kültürel koşullarına bağlı olarak her döngü yaklaşık 80–100 yıl sürer ve bu döngülerin içinde dört farklı kuşak vardır. Bu kuşaklar şunlardır:

1. Peygamber Kuşağı: Uyanış döneminde doğan kuşak, toplumsal değerlerin değişmesine öncülük eder.
2. Göçebe Kuşak: Çöküş döneminde doğan kuşak, toplumsal yapının bozulmasına tanıklık eder ve genellikle bağımsız, pragmatik bir tutum sergiler.
3. Kahraman Kuşak: Kriz döneminde doğan kuşak, büyük değişimlere ve felaketlere karşı toplumun yeniden yapılanmanın öncüsü olur.
4. Sanatçı Kuşak: Yükselme döneminde doğan kuşak, toplumun huzurlu olduğu, ancak sanatsal ve kültürel gelişmelerin öne çıktığı bir dönemde şekillenir.

Straus ve Howe (1991) bir sosyal kuşağı, kabaca 21 yıllık bir süre içinde doğan tüm insanların toplamı veya yaşamın bir evresinin uzunluğu olarak tanımlamaktadır. Bu evreler; çocukluk, genç yetişkinlik, orta yaş ve yaşlılıktır. Kuşaklar, ilk doğum yılından son doğum yılına kadar üç kriteri paylaşan belirli uzunluktaki kohort gruplarına ayrılarak belirlenir. İlk olarak bir kuşağın üyeleri, yazarların tarihte yaş konumu olarak adlandırdıkları tarihi dönemi paylaşırlar. Kuşaklar yaşamın aynı evresini işgal ederken önemli tarihsel olaylar ve sosyal eğilimlerle karşılaşılır. Bu görüşe göre bir kuşağın üyeleri, çocukluk ve genç yetişkinlik dönemlerinde karşılaştıkları olaylar tarafından kalıcı bir şekilde şekillendirilirler. Bu yüzden bu insanlar belirli konularda ortak inanç ve davranışları paylaşırlar.

Strauss ve Howe'a (2000) göre bir kuşaktan bahsedebilmek için kuşakların sahip olması gereken üç temel özellik bir arada bulunmalıdır. Bunlar (akt. Çorum, 2012);

1. *Aidiyet Duygusu*: Kuşak üyelerinin gençlik dönemlerinden başlayarak yetişkinlik dönemlerine kadar geçen süre içerisinde artma eğiliminde olan aidiyet hissidir.
2. *Ortak İnanç ve Davranışlar*: Kuşak üyelerinin aile, iş ve özel yaşam gibi faktörlere bağlı olarak şekillenen inanç, değer ve tutumlarının benzer olması ve belirli olay veya durumlar karşısında gösterdikleri davranış biçimlerinin de birbiriyle benzer olmasıdır.
3. *Ortak Konum/Tarih*: Belirli bir bölgedeki kuşak üyelerinin gençlik veya genç yetişkinlik dönemlerinde tecrübe ettikleri önemli toplumsal ve sosyal olayların ortak olmasıdır.

Batı dünyasında özellikle 2000’li yıllardan sonra kuşak çalışmalarının yoğunlaşarak devam ettiği görülmektedir. Kuşaklarla ve kuşakların iş değerleri ile ilgili önemli araştırmalara alanyazın taraması sonunda değinilmiştir.

2.1.5 Kuşak Kavramı ile Yakın İlişkili Kavramlar

Kohort (Kuşak), Yaş Etkisi ve Periyot Etkisi Ayrımı

Kuşaksal farklılıklar; yaşlanma, tecrübe, hayat seyri ve bireysel gelişim evresinden kaynaklanan değişimlerle karıştırılmaktadır. Araştırmacılar, genellikle yaş grupları arasında tutum farklılıkları yaratabilecek üç ayrı etki üzerinde durmaktadır. Bunlar; yaşam döngüsü etkileri (bazen yaş etkisi olarak da ifade edilmektedir), dönem etkileri ve kohort etkileridir (PEW, 2025).

Mason ve Wolfinger (2001) de benzer şekilde yaş, periyot ve kohort etkilerini anlam benzerliği nedeniyle ayırmanın çok zor olduğunu hatta pek çok durumda bu kavramların iç içe kullanıldığını belirtmektedir. Örneğin kırklı yaşlardaki bir katılımcı grubun mutluluk seviyesini ölçmek isteyen bir araştırmacının bu durumun kişinin doğum yılı ile mi, yaşam seyri ile mi, yoksa o dönemdeki çevresel şartların (periyot etkisi) etkisi ile mi alakalı olduğunu göz önünde bulundurması gerekecektir. Kuşak farklılıklarıyla ilişkili faktörler karmaşık ve birbiriyle örtüşen nitelikte olabilir.

Rhodes (1983) da çalışmasında iş değerlerinin oluşumunda kuşaksal etkilerin kohort, periyot ve yaş etkisi ile ilgili olabileceğini belirtmiştir. Bunlardan ilki yaşam döngüsü ya da yaş etkisidir. Rhodes, yaş etkisini “Doğduğu yer ve zaman fark etmeksizin yaşlandıkça insanların görüş, tutum ve davranışlarında meydana gelen değişim.” olarak ifade etmektedir. Burada kullanılan yaş kavramı ile anlatılmak istenen kronolojik yaştır. Yaş etkisi ile bireyin ömrü boyunca geçirmiş olduğu önemli yaş dönemleri ifade edilmektedir. Yaşam döngüsü etkisi söz konusu olduğunda, genç ve yaşlı insanlar arasındaki farklılıklar büyük ölçüde yaşam döngüsündeki konumlarından kaynaklanmaktadır. Örneğin, gençlerin oy kullanma ve siyasetle ilgilenme olasılığı yaşlı yetişkinlere göre çok daha düşüktür. Bunun nedeni ise, siyaset hakkında daha az bilgi sahibi olmaları ya da siyasi veya politika tartışmalarında daha az pay sahibi olduklarını düşünmeleri olabilir. İnsanlar yaşlandıkça daha yüksek oranlarda oy kullanmakta ve siyasi katılım düzeyleri yükselmektedir (PEW, 2025). Yaş etkisi, yaşam seyri (life course) teorisi olarak ifade

edilebilir. İnsanın içinde bulunduğu toplumun ve çevresel şartların etkisi ile doğumundan ölümüne kadar olan yaşam sürecinde zamanla hangi tür davranışları göstereceği konusundaki edinilen tecrübe yaşam seyri teorisi olarak ifade edilmektedir. Yaş; bireylerin algı, değer, tutum ve davranışları hakkında ipucu verebilmektedir (Parry ve Urwin, 2011). Ancak yaş kavramı bireyin psikolojik gelişimi hakkında fikir vermemektedir.

Rhodes (1983)'a göre kuşak kavramını anlamak ve açıklamak için yalnızca bireylerin doğum yılları değil; aynı zamanda bireyin gelişim sürecindeki şartlar, yaşanılan coğrafya ve o coğrafyada hâkim olan kültür gibi birçok faktör ile birlikte ele almak gerekmektedir. Bu durum periyot etkisi olarak ifade edilmektedir. Periyot etkisi; belirli bir zamanda belirli olaylara bağlı olarak insanların değer, tutum inanış ve davranışlarında oluşan değişime işaret etmektedir. Dönem etkileri; savaş, sosyal hareketler, ekonomik patlamalar veya çöküşler, bilimsel veya teknolojik atılımlar gibi olay ve durumların yaştan bağımsız olarak herkesi aynı anda etkilemesidir. Dönem etkilerinin tipik olarak tüm bir nüfus üzerinde kalıcı etkileri olduğu düşünülmektedir. Dönem etkisine bir örnek olarak 1970'lerin başından ortalarına kadar yaşanan olayların (Vietnam Savaşı'nın sona ermesi ve Watergate Olayı) hükümete bakış üzerindeki etkisi verilebilir. Bu, ABD tarihinde nesiller boyunca halkın hükümete olan güveninde keskin bir düşüşle aynı zamana denk gelen bir dönemdir. Genel olarak hükümete duyulan güven 1970'lerden bu yana inişli çıkışlı bir seyir izlemiş, ancak hiçbir zaman bu dönemden önceki seviyelere geri dönmemiştir (PEW, 2025). Kalıcı dönem etkilerine bir diğer örnek ise Amerika'daki ikiz kulelere terör saldırıları verilebilir. Bu saldırı hem Amerikan toplumu hem de diğer milletler üzerinde kalıcı izler bırakmıştır. Ülkemizde ise 1980 Askeri Darbesinin o dönemin genç ve yetişkinleri üzerinde bıraktığı kalıcı etki, periyot etkisine verilebilecek güzel bir örnektir.

Bir diğer kavram ise kohort etkisidir. Kohort kavramı İngilizcede bulunan “cohort” kelimesinin ifade ediliş biçimidir. Kohort, birbirlerine yakın zaman aralıklarında doğan; benzer tutum, davranış ve değerleri paylaşan insan gruplarından meydana gelen kuşaklardır (Parry ve Urwin, 2011). Sadece olaylara kronolojik yakınlık ve bazı farklı etkenlerin onları diğer kohortlardan ayırdığı varsayılmaktadır. Sosyoloji literatüründe “kohort”, yaygın olarak “Bir sisteme aynı anda giren, ortak tecrübeleri nedeniyle benzer özelliklere sahip olduğu varsayılan ve onları diğer gruplardan farklılaştırdığı varsayılan

bir birey grubu.” olarak tanımlanmaktadır (Kertzer, 1983). Bu anlamıyla kohort kavramı, ilgili yazında sosyolojik anlamda yapılan kuşak tanımlamalarının işaret ettiği anlamı ile örtüşmektedir.

Kuşaklar arasındaki farklılıklar, bir kohort (kuşak) üyesinin özellikle de fikir oluşum sürecinde deneyimledikleri benzersiz tarihsel koşulların etkisi ile olabilir. Bazı durumlarda, tarihsel bir olayın bir kuşağın üyeleri üzerinde çok büyük bir etkisi olabilir. Bunun nedeni ise dünyaya ilişkin farkındalığın derinleştiği, kişisel kimliklerin ve değer sistemlerinin şekillendiği, ergenlik ve genç yetişkinlik gibi yaşam döngüsünün kritik bir anında meydana gelmesi olabilir.

2.1.6 Türkiye’de Kuşak Çalışmaları

Kuşaklarla ilgili kuramların genellikle Batı toplumları ekseninde geliştirildiğini söylemek mümkündür. Alanyazın incelendiğinde Türkiye’ye özgü sistematik bir kuşak sınıflandırmasının bulunmadığı, yapılan çalışmalarda ise Batı’da olduğu gibi kuşakların tarih aralıklarının belirlenmesinde farklı değerlendirmeler olduğu görülmektedir. Türkiye’de kuşaklarla ilgili çalışmaların Batı dünyasına göre çok sonra başladığını söylemek mümkündür. Genellikle Batılı kuşak çalışmalarından yola çıkılarak Türkiye tarihinde yaşanan önemli olaylar ve Türk toplum yapısı ve kültürü esas alınarak çalışmalar ortaya koyulmuştur.

Tezcan (1997), Türkiye’de kuşak çalışmalarının 1960’lı yıllarda başlamış olduğunu belirtmektedir. 1968 yılında yaşanan öğrenci olayları nedeniyle kuşak çalışmalarının sayısı artış göstermiştir. Yapılan araştırmalarda ise genellikle aile içerisinde farklı rolleri üstlenen bireyler arasında yaşanan çatışmalar ele alınmıştır. Söz konusu bu çalışmalarda, kuşak sınıflandırmalarına yer verilmezken daha çok gençliğin sorunları ve aile içi kuşak çatışmalarına yönelik konulara ağırlık verilmiştir.

Alanyazın incelendiğinde 2000 yılı öncesinde Türkiye’de yapılan çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte özellikle 2000’li yıllardan sonra eğitim sektöründe yaşanan değişim, genç nüfus artışı, dijitalleşme, popüler medyanın ilgisi ve değişen tüketim kültürü gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak Türkiye’de; eğitim, psikoloji, pazarlama yönetimi ve yönetim bilimleri alanlarında kuşaklarla ilgili araştırmaların sayısında büyük bir artış olduğu görülmektedir.

Türkiye’de kuşaklarla ilgili yürütülen çalışmaların sayı ve niteliğinde son yıllarda ise büyük artış gözlemlenmektedir. Özellikle 2000’li yıllardan sonra teknolojik gelişmelerin neden olduğu tüketim kültürü ve yaşam anlayışındaki büyük değişim, ülkemizde sosyoloji ve psikoloji dışında yönetim bilimleri ve pazarlama stratejileri gibi alanlarda da kuşak çalışmaları yapılmasına neden olmuştur. Yönetim bilimlerinde yapılan kuşak çalışmalarının temel amacı ise farklı yaş gruplarındaki işgörenlerin beklentilerinin araştırılarak doğru yönetim politikalarının belirlenmesine yöneliktir. Yine benzer şekilde pazarlama alanında yapılan kuşak çalışmalarının da değişen tüketici eğilimlerinin belirlenmesi ve müşteri tercihlerine dayalı üretimin gerçekleştirilmesi amacıyla yönelik olduğu söylenebilir. Özellikle son on yıllık süreçte popüler medyada sıkça dillendirilen Z Kuşağı üzerine yapılan araştırmaların sayısında artış olduğu görülmektedir. Bu artışın bir diğer nedeni ise günümüzde çalışma yaşamında birden fazla kuşağın yer almasına bağlı olarak farklı kuşakların bir arada yönetilmesi ile ilgili sorunların ortaya çıkmasıdır. Söz konusu sorunlar kuşakları, özellikle insan kaynakları ve yönetim disiplinlerinin yakından ilgilendiği bir konu haline getirmiştir.

Türkiye’de kuşaklarla ve kuşakların iş değerleri üzerine yapılmış olan önemli çalışmalara alanyazın taraması sonunda değinilmiştir.

2.1.7 Kuşak Sınıflandırmaları

İnsanların inanış ve davranışlarının yaşam sürecinde belirli dönemlerde ve belirli yaş aralıklarında değişiklik gösterdiği düşüncesinden hareketle benzer doğum yıllarına göre, ebeveyn ve çocukların doğumları arasında geçen süreye göre biyolojik temelli ve tarihi süreçte toplum üzerinde etkili olan önemli olayların meydana geldiği belirli dönemleri baz alan sosyolojik temelli farklı kuşak sınıflandırmaları yapılmıştır.

Kuşakları belirten tarih aralıkları; mevcut dönemin koşullarına ve sınıflandırmanın gerçekleştiği coğrafi bölgeye bağlı olarak toplumdan topluma farklılık gösterebilmektedir. Kuşak sınıflandırmalarında belirli bir dönemde yaşanan büyük siyasi olaylar veya tehditler, sosyoekonomik geçişler, endüstri eğilimleri, işsizlik oranları, kıtlık ve güvenlik durumu gibi faktörler etkili olabilir (Macky vd., 2008). Sessa ve Kabacoff (2007)’a göre bir kuşak, biyolojik bir sınıflandırmadan ziyade toplumsal bir oluşumdur. Bir grubun nesil olarak ifade edilebilmesi için şu dört faktörün bir arada bulunması gerekmektedir:

1. Savaş gibi travmatik veya biçimlendirici bir olay,
2. Nüfusun dağılımını etkileyecek ani ve önemli bir değişim,
3. 1929 Ekonomik Bunalımı gibi nesli başarıya ya da başarısızlığa iten bir zaman dilimi,
4. Aynı düşüncelerin paylaşıldığı ve sürdürüldüğü değerli bir alan oluşturulması.

İlgili yazın incelendiğinde çeşitli araştırmacıların kuşaklarla ilgili zaman dilimlerini ve kuşakların özelliklerini farklı şekilde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Kuşakların sınırlarını belirleyen kesinleşmiş tarih aralıkları bulunmamaktadır. İlgili yazında daha çok bireylerin doğum yılları esas alınarak Batı toplumları kaynaklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir.

Alanyazındaki kuşak sınıflandırmaları incelendiğinde biyolojik temelli yaklaşıma benzer şekilde kuşak dönemleri arasında genel olarak yaklaşık 20 yıllık zaman aralıklarının kullanıldığı görülmektedir. Kuşak ayırımında temel olarak bireylerin doğum yılları baz alınsa da bunun yanı sıra kuşak kavramından asıl kasıt bir toplumu veya toplumları derinden etkileyen önemli tarihi ve toplumsal olaylar, ekonomik ve kültürel dönüşümler ile büyük çaplı savaş ve afetler gibi etkenlere bağlı olarak sosyolojik temelli sınıflandırmaların kullanılmasıdır.

İlgili yazın çalışmalarında kuşaklarla ilgili yapılan sınıflandırmalar ve dönemleri Tablo 2.1 de gösterilmektedir.

Tablo 2.1

Alanyazında Çeşitli Kuşak Sınıflandırmaları

Yazarlar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı	Alfa Kuşağı
Zemke vd., (2000)	1922-1943 (Emektar Kuşak)	1944-1960	1960-1980	1980-1999 (Sonraki Kuşak)	-	-
Straus ve Howe, (2000)	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000	-	-
Lyons, (2003)	1945 ve Öncesi	1945-1964	1965-1979	1979 ve Sonrası	-	-
Oblinger vd., (2005)	1946 ve Öncesi	1947-1964	1965-1980	1981-1995	1995 ve Sonrası (M Kuşağı)	-
Mccrindle, (2006)	1946 Öncesi (İnşa Edenler)	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-2009	-
Gürsoy vd., (2008)	-	1943-1960	1961-1980	1981-2000	-	-

Tablo 2.1 (Devam) *Alanyazında Çeşitli Kuşak Sınıflandırmaları*

Chen ve Choi, (2008)	-	1946-1964	1965-1977	1978 ve Sonrası	-	-
Cennamo ve Gardner, (2008)	-	1946-1961	1962-1979	1980 ve Sonrası	-	-
Tapscott, Lamm ve Meeks, (2009)	-	1946-1964	1965-1976	1977-1997-	1998 ve Sonrası	-
Keleş, (2011)	-	1946-1964	1965-1979	1980-1999	-	-
Adıgüzel vd., (2014)	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000 ve Sonrası	-
Berkup, (2014)	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-2003 (M Kuşağı)	2004 ve Sonrası (Z Kuşağı)
Twenge, (2018)	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-2012	-
Burclaff, (2024)	-	1946-1964	1965-1980	1981-1996	1997-2012	2010 ve Sonrası
PEW, (2025)	1928-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1996	1997-2012	-
Ursula, (2019)	-	-	-	-	-	2010 ve Sonrası

Kaynak: Reeves ve Oh (2007); Cennamo ve Gardner, (2008); Gürsoy vd. (2008); Parry ve Urwin, (2011); Keleş (2011); Berkup, (2014); Chen ve Choi, (2008); Tapscott, (2009); Twenge, (2018) ve Zemke vd., (2000)'den faydalanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Bu çalışmada ilgili yazında yapılan kuşak sınıflandırmalarının ortalaması olarak nitelendirilebilecek olan PEW (2025)'in sınıflandırması kullanılmıştır. PEW kuşak sınıflandırması Tablo 2.2'de gösterilmektedir.

Tablo 2.2

Çalışmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırması

Yazar	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
PEW (2025)	1946-1964	1965-1980	1981-1997	1998 ve Sonrası

Kaynak: PEW, 2025.

2.1.8 Kuşak Sınıflandırmalarına Yönelik Eleştiriler

Her toplumun tecrübe ettiği önemli toplumsal olayların ve kültürel yapısının farklı olması kuşak özelliklerinin genellenebilirliğini zorlaştırmaktadır. Bu bakımdan kuşak kuramları her ne kadar sistematik birtakım görüşler öne sürse de aynı kuşaktaki bireylerin anlayışları toplumlar nezdinde değişkenlik gösterebilmektedir. Bu durumun en önemli nedenlerinden birisi toplum kültürünü doğrudan etkileyen dini inanç, gelenek ve göreneklerdir. Gelenek ve görenekler toplumdan topluma değişmekle birlikte aynı toplum içerisinde bölgesel olarak da değişiklik gösterebilmektedir. Yine benzer şekilde her toplumun gelişimindeki tarihsel farklılıklar, tecrübe ettiği büyük toplumsal olaylar, savaş, afet, kıtlık, vb. faktörler genel geçer bir kuşak anlayışına varılmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla kuşak sınıflandırmalarının her bir topluma özgü biçimde yapılarak kuşak anlayışlarının incelenmesi daha yararlı olabilir. Bu bakımdan Batı kaynaklı kuşak sınıflandırmalarının doğrudan Türkiye bağlamında çalışmalara konu edilmesi bölgesel, tarihsel ve kültürel farklılıklar nedeniyle farklı sonuçlar verebilecektir.

Son yıllarda kuşak çalışmalarına ilgi artmakla birlikte kuşaksal farklılıkların olup olmadığı ve bunun iş yaşamına etkilerine ilişkin araştırmaların daha çok popüler medya odaklı olduğu görülmektedir. Bu durum ise kuşak araştırmaları konusunda bazı tartışmalara neden olmaktadır. İlgili yazında kuşak sınıflandırmaları ile ilgili yapılan eleştirilerden bazıları şu şekildedir:

Parry ve Urwin (2011), metodolojik olarak kuşak farklılıklarının incelenmesindeki temel zorluğun kuşak üyeliğine atfedilebilecek farklılıkların yaş veya zaman dilimi gibi diğer faktörlerden kaynaklanan etkenlerden ayrıştırılması gerekliliği olduğunu vurgulamıştır. Bu tür bir araştırma yaparken ayrıştırılması gereken husus, bugünün genç kuşaklarının bugünün yaşlı kuşaklarından farklılık gösterip göstermediği değildir. Araştırılacak husus, bugünün genç kuşaklarının geçmişte belirli bir noktadaki genç kuşaktan farklılık gösterip göstermediği olmalıdır. Bu soruyu yanıtlamak için, hatırı sayılır bir süre boyunca toplanmış verilere sahip olmak gerekir (PEW, 2025). Çok sayıda araştırmacı (Mackay vd., 2008; Rhodes, 1983; Trzesniewski ve Donnellan, 2010) bu karışıklığın kuşak farklılıklarının incelenmesinde birincil metodolojik zorluk olarak işaret etmektedir. Ayrıca kurumsal deneyim, görev süresi ve teknolojik gelişmeler gibi etkenler sıklıkla yaş ve kuşak kavramları ile karıştırılmakta, bu etkenlerden kaynaklı farklılıklar kuşak farklılığı ile ilişkilendirilebilmektedir (Parry ve Urwin, 2011).

Nesil hakkındaki tartışmalar genellikle benzerlikler yerine farklılıklara odaklanmaktadır. Çatışma, uzlaşmadan daha fazla dikkat çekme eğilimindedir. Bu nedenle, aslında oldukça küçük olabilecek kuşaklar arası farklılıkları varsayan veya abartan haberlere veya araştırma makalelerine rastlanmaktadır (PEW, 2025).

Kuşaklara özgü araştırmalar ve kuşak sınıflandırmaları daha çok Amerika Birleşik Devletleri (ABD) iş ve toplum yapısından esinlenerek ortaya konulmuştur. Bu nedenle elde edilen sonuçların evrensel olarak tüm kültürlere ve özellikle Türkiye toplumu üzerinde ne ölçüde geçerli olup olmadığı bilinmemektedir (Gürbüz, 2015 s. 40).

Lyons vd. (2007), kuşaklar konusunun popülerliğine rağmen kuşaklarla ilgili öne sürülen stereotipleri doğrulamak ya da çürütmek için nispeten az akademik çalışma yapıldığını öne sürmüştür.

Kuşak kavramı ile ilgili yapılan bir diğer eleştiri ise kuşak sınıflandırmalarında kullanılan tarih aralıklarının farklılıklar göstermesidir. Ülkelerin farklı dönemlerde farklı toplumsal olayları tecrübe etmeleri, kültür gibi önemli bir sosyolojik unsurun varlığı ve kişilik özellikleri gibi çok çeşitli değişkenlerin insanların değer sistemlerini ve davranışlarını etkiliyor olması kuşak sınıflandırmalarını zorlaştırmaktadır.

2.1.9 Alanyazında Genel Kabul Gören Kuşak Sınıflandırmaları

Alanyazın incelendiğinde araştırmacıların kuşaklar ile ilgili zaman dilimi, isimlendirme ve kuşaklara ait özellikleri farklı şekillerde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Kuşakların sınırlarını belirleyen kesinleşmiş tarih aralıkları bulunmamaktadır. İlgili yazında bireylerin doğum yılları esas alınarak daha çok Batı toplumları kaynaklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir.

Kuşakların yaşamı algılama tarzları farklıdır. Her birinin kendine has karakteristik özellikleri, değerleri, güçlü ve zayıf yönleri vardır. Bu sebeple kuşakları yalnızca doğdukları zaman ölçeğinde gruplandırmak doğru değildir. Kuşakları oluşturan topluluğun duygu ve düşünceleri, hissettikleri, deneyimlerinden elde ettikleri tecrübeleri de gruplandırmalarda kullanılmaktadır (Zemke vd., 2013).

İlgili yazında kuşak sınıflandırmalarına bakıldığında kuşaklar arasında genellikle yaklaşık 15-20 yıllık zaman aralıklarının kullanıldığı görülmektedir. Kuşak sınıflandırmalarında temel olarak bireylerin doğum yılları kullanılmakla birlikte kuşak kavramından asıl kasıt bir toplumu veya toplumları derinden etkileyen önemli tarihi ve

toplumsal olaylar, önemli ekonomik ve kültürel değişimler ile büyük çaplı savaş ve afetlerin sınıflandırmalara kaynaklık etmesidir. Bir kuşağı tam olarak anlayabilmek için ilgili dönemlerde meydana gelen ve toplumun değerlerini etkileyen önemli olayları iyi analiz etmek gerekmektedir.

Kuşaklar; aile, din, siyaset ve insanların oynadıkları rollere yönelik bakış açılarında belirgin farklılıklar ifade etmektedir. Son zamanlarda yapılan bir çalışma, 1920'lerden bu yana geçen döneme ilişkin dört ya da beş kuşağın evrimini ortaya koymaktadır (Jopling, 2004).

İlgili yazında genellikle Batı toplumları kaynaklı yapılan kuşak sınıflandırmaları; Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı şeklindedir. Çalışmamızda araştırmamızın amacı doğrultusunda ağırlıklı olarak Y ve Z Kuşakları üzerinde durulmuştur.

2.1.9.1 Sessiz Kuşak

“Sessiz Kuşak” diğer bir adıyla “Gelenekçiler” terimi PEW Araştırma Merkezine göre 1928-1945 arasında doğan bireyleri ifade etmek için kullanılmaktadır (PEW, 2025). Bu kuşağın kişiliğinin şekillenmesine ve değerlerinin oluşmasına etki eden sosyokültürel, siyasi ve ekonomik olaylardan bazıları; I. ve II. Dünya Savaşı, 1929 Büyük Buhranı, Pearl Harbor Saldırısı, Hiroşima'ya Atom Bombası Atılması, McCarthycilik ve Kore Savaşı'dır (Berkup, 2015).

Sessiz Kuşağın hayatlarına etki eden ve dünya görüşlerini şekillendiren en önemli iki olay; savaşlar ve ekonomik zorluklar olmuştur (Berkup, 2015). Bu kuşağın üyeleri I. Dünya Savaşı'nın ardından gelen Büyük Buhran'ın etkileri ile büyürken ilk gençlik yıllarında da II. Dünya Savaşını yaşamışlardır.

Türkiye bağlamında ise Türk Kurtuluş Mücadelesi sonrası; Cumhuriyet'in ilanı, saltanat ve hilafetin kaldırılması, harf devrimi, kadın hakları gibi Mustafa Kemal Atatürk tarafından yapılan birçok inkılabın bu kuşağın değerleri ve karakteristik özellikleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Bu kuşak üyeleri yokluğu ve zorlukları yaşadıkları için tasarruf bilinci ile fazla harcama yapmadan mütevazı bir yaşam sürmüşlerdir. İşlerine sadıktırlar çünkü bu kuşak için mali güvence hayati önem taşımıştır. Sessiz kuşak üyeleri, kendilerini belirsizlikten korumak için otoriteye güvenmeyi tercih etmişlerdir. Savaş yıllarını ve Büyük Buhran'ı yaşamış

bireyler olarak bu kuşağın üyelerinin iş dünyasındaki temel yaklaşımları “çok çalışmak, yaşamak için çalışmak ve iş zevkten önce gelir” anlayışı olmuştur. Otoriteyi seven yapıları sayesinde iş hayatında aranan eleman olmuşlardır (Berkup, 2015).

Örgütler arası geçiş ya da farklı iş bulma gibi terimleri literatürlerinde bulundurmayan Sessiz Kuşak üyeleri, iş yaşamında sabretme konusunda yüksek başarı göstermelerine ek olarak tutucu kişilerdir (Acılioğlu, 2015 s. 24). Günümüzde en küçük üyesi 80 yaşında olan bu kuşağın neredeyse tamamı iş hayatında yer almamaktadır.

Zemke vd. (2000)’e göre Sessiz Kuşağın iş hayatına ilişkin genel özellikleri şu şekilde olmuştur:

- Sıkı disiplin ve denetime karşı pozitifler.
- Emirlerle hareket etmeye alışkındırlar, inisiyatif almakta zorlanırlar.
- Birliği bireyselliğe tercih ederler. Uyumlu yapıları sayesinde takım çalışmalarında daha başarılı olurlar.
- İş sadakatleri yüksek olup aynı iş yerinde devamlılık gösterirler. Örgütsel bağlılıkları yüksektir.
- Belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksektir, iş değişikliği yapmaktan hoşlanmazlar.
- Geleceklerini garanti altına almak amacıyla sürekli tasarruf yaparak gereksiz harcamalardan kaçınırlar.

İlgili yazından özetle Sessiz Kuşağın genel özellikleri; disiplin, sıkı çalışma, tutumluluk, otoriteye saygı, gelenek ve göreneklere saygı, görev bilinci, istikrar ve güven, kendini adama ve sadakat olarak sıralanabilir.

Sessiz Kuşağın üyeleri günümüzde iş hayatında yer almasa da bu kuşağın özelliklerinin bilinmesi sonraki kuşakların değer ve karakteristik özelliklerini doğru tespit edebilmek açısından önem arz etmektedir. Bunun nedeni ise bir kuşağın kendisinden sonra gelen diğer kuşağı yetiştirmiş olması veya etkilemiş olmasıdır. Bu iletişim veya etkileşim iş hayatında olabileceği gibi günlük yaşamın herhangi bir alanında da olabilir. Bu nedenle önceki kuşakların değerlerinin ve karakteristik özelliklerinin bilinmesi sonraki kuşakları doğru analiz etmeye yardımcı olacaktır.

2.1.9.2 Bebek Patlaması Kuşağı

Bu kuşak, İkinci Dünya Savaşı akabinde tüm dünyada doğum oranlarında yaşanan patlama nedeniyle “Bebek Patlaması Kuşağı” olarak adlandırılmıştır (Kupperschmidt, 2000).

Bu kuşağın üyeleri günümüzde 60-78 yaş aralığında olup büyük bir çoğunluğu iş hayatından emekli olmuştur. Buna karşın daha önce açıklandığı üzere bu kuşağın özelliklerinin bilinmesi sonraki kuşakları doğru anlayabilmek için gereklidir.

2.1.9.2.1 Bebek Patlaması Kuşağının Karakter Oluşumuna Etki Eden Önemli Olaylar

Bebek Patlaması Kuşağının karakter oluşumuna etki eden tarihi, siyasi, sosyokültürel ve ekonomik olaylardan bazıları; İkinci Dünya Savaşı, Soğuk Savaş, Sivil Haklar Hareketleri, Cinsel Devrim, İlk Uzay Yürüyüşü, Vietnam Savaşı, 1973 Petrol Krizi, Uzay Yarışı (Berkup, 2015), Watergate Skandalı ile Kennedy ve King Suikastlarıdır (Bradford, 1993). Aynı zamanda bu kuşak üyeleri savaş sonrasında yaşanan kentleşme ve refahın arttığı bir dönemde büyümüşler ve o dönemin benzersiz kültürel gelişiminin bir parçası olmuşlardır (Becton vd., 2014). Ayrıca bu dönemde otomobiller yaygınlaşmaya başlamış ve televizyon geliştirilmiştir.

Bu kuşağın gelişimi üzerinde önemli etkisi olan olaylardan birisi de 1960’lı yıllarda ABD’de ırk ayrımı sistemini yıkarak Siyahi Amerikalılar için de eşitliğin sağlanmasını amaçlayan Sivil Haklar Hareketi olmuştur.

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 (Olçum, 2021).

Batı dünyasında 1950’li yılların ortalarından başlayıp 1960’larda belirginlik kazanan, genel olarak cinselliğin evliliğe, tek eşliliğe, heteroseksüelliğe ve üremeye indirgenmesine karşı çıkan, cinsel özgürlük konusunda haz ve istek üzerine her eylemi meşru gören “Cinsel Devrim” hareketi yaşanmıştır (Şahin, 2020).

1963-1973 yılları arasında ABD ve Doğu Bloku ülkeleri arasında yaşanan Vietnam Savaşı’nda ABD 60.000 kadar askerini kaybetmiştir. ABD kamuoyu, savaşa girilmesini

uzun süre sorgulamış ve savaştan sonra Anti-Amerikancılık yükselmiştir (Vikipedi, 2025)

Türkiye’de 1950 yılında Demokrat Partinin seçimi kazanması ile tek partili dönemden çok partili döneme geçiş yaşanmıştır (Kaçar ve Taş, 2019). Türkiye Cumhuriyeti tarihinde yaşanan ilk askeri darbe olan 27 Mayıs 1960 Askeri Darbesi ile Türk Silahlı Kuvvetleri ülke yönetimine el koymuştur (Gülmez ve Âşık, 2014). Bu askeri darbenin ardından yaşanan siyasi ve ekonomik sorunlar bu kuşak üzerinde etkili olmuştur (Olçum, 2021). Darbenin ardından 1961 Anayasası yürürlüğe girmiştir (Birol, 2012).

Dünyaya paralel olarak bu dönemde ülkemizde de demokratik ve sosyal hak arayışlarının yoğunlaştığı söylenebilir. 2. Dünya Savaşı sonrasında doğan, dünyadaki genel barış havası ve liberal akımın da etkisiyle gündeme gelen adalet, bağımsızlık, eşitlik, kardeşlik, özgürlük gibi değerleri savunan 68 Kuşağı, bu kuşağın üyeleri üzerinde önemli etki oluşturmuştur (Bayhan, 2013).

Bu dönemde radyo altın çağını yaşamıştır. Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) özerk bir tüzel kişilik olarak 1964 yılında kurulmuş ve ilk yayını 31 Ocak 1968 yılında yapmıştır (Coşar, 2011).

Amerika Birleşik Devletleri'nin 35. Başkanı olan John Fitzgerald Kennedy ve 1968 yılında yurttaş hareketleri önderi olarak görülen, şiddet ve ırkçılık karşıtı fikirleriyle bilinen Martin Luther King'in öldürülmesi dönemin diğer önemli olayları arasındadır (Berkup, 2015).

2.1.9.2.2 Bebek Patlaması Kuşağının Genel Özellikleri

Bu kuşağın üyeleri ebeveynlerinin yaşadığı 2. Dünya Savaşı'nın etkilerini fazlasıyla hissetmişlerdir. Ebeveynleri zorluklar içinde büyüdüklerinden bu kuşağın aileleri üzerlerine çok düşmüşlerdir. Bu dönemde yaşanan hızlı nüfus artışı nedeniyle Bebek Patlaması Kuşağının üyeleri bireyci ve rekabetçidir (Berkup, 2015). Bu grup siyasi, dini ve iş dünyası liderlerinin zaaflarına tanıklık ettiği için otoriteye ve kamu kurumlarına karşı güven sorunu yaşamıştır (Kupperschmidt, 2000). Bunun yanı sıra savaş sonrasında ekonomik rahatlığa bağlı olarak bu kuşak üyeleri iyi eğitim ve iş fırsatlarına erişebilmiştir (Fishman, 2016).

İyi bir yaşam sürebilmek için çalışmanın gerekli olduğuna inanan bu kuşak üyelerinin çalıştıkları kurumlara olan sadakat ve bağlılıkları yüksektir. Çalışma değerleri “çalışmak

için yaşamak” düşüncesi etrafında şekillenmektedir (Acılioğlu, 2017 s. 25). Bebek Patlaması Kuşağının iş yerinde yeni beceriler öğrenme şansını, kişisel gelişimi ve yaratıcılığı önemli olarak değerlendirdiği tespit edilmiştir (Jurkiewicz, 2000).

Bebek Patlaması Kuşağı, çok çalışma ve özverinin başarılı olmak için gerekli olduğuna inanmaktadır. Her zaman beklenenden daha başarılı olmayı hedefleyen bu kuşağın idealist üyeleri için mükemmel bir kariyer ve bu kariyeri sağlamak için çalışmak son derece önemlidir. (Zemke vd., 2000). Başarılı olmak için çalışkanlığı ve fedakârlığı olmazsa olmaz olarak gören bu kuşak işkolik hareketini başlatmıştır (Glass, 2007).

Bu kuşak üyeleri çalışkan, idealist, kararlarında uyumlu bir yapıya sahiptir. Zor işe ve uzun saatler çalışmanın önemine inanan bu kuşağın üyeleri uzun dönemli istihdam anlayışıyla çalışmaktadırlar. Maaş öncelikli tercihleridir. Takım çalışmaları ve takım toplantılarına önem verirler (ERC, 2011).

İlgili yazından özetle Bebek Patlaması Kuşağının genel özellikleri; bireyci, idealist, çalışkan, rekabetçi, otoriteye güvensiz, hak arayan, iyimser ve fedakâr olarak sıralanabilir.

2.1.9.3 X Kuşağı

İlgili yazında X nesli, genel olarak 1965-1980 yılları aralığında dünyaya gelen bireyleri ifade etmek için kullanılmaktadır (Alwin, 2003). X Kuşağı ifadesi ilk olarak Macar Fotoğrafçı Robert Capa tarafından 2. Dünya Savaşının hemen ardından yetişen nesli ifade etmek için bir fotoğraf denemesinin başlığında kullanılmıştır. Sonrasında ise terim Kanadalı yazar Douglas Coupland tarafından 1991 yılında yayımlanan *X Kuşağı: Hızlandırılmış Bir Kültür İçin Hikayeler (Generation X: Tales for an Accelerated Culture)* adlı kitapta kullanılarak daha bilinir hale gelmiştir (Ulrich ve Harris, 2003; Tapscott, 2009; Tolbize, 2008). Straus ve Howe (1997) Coupland’ın romanının yayımlandığı 1991 yılında “X” teriminin popüler kültürde yaygın olarak kullanıldığını ve 1992 yılında *Malcolm X* filminin gösterime girmesi ile terimin kalıcı hale geldiğini belirtmiştir. Bu kuşak ifadesindeki “X” terimi ile daha çok bilinmeyen bir değişkene işaret etmesi yönüyle bilinmeyen yeni bir neslin ifade edilmeye çalışıldığı belirtilmektedir.

X Kuşağı o dönemde yaşanan olayların etkisiyle “geçiş kuşağı”, “kayıp kuşak”, “gölge kuşak” ve “baby bust” gibi farklı isimlerle anılmıştır. X’ler, parlak ve etkileyici iki kuşak olarak kabul edilen Bebek Patlaması ile Y Kuşağı arasında ve o kuşak üyelerinin

gölgesinde kalmış olmalarından dolayı “geçiş kuşağı” olarak da ifade edilmiştir (Erden Ayhün, 2013 s.100). İşkolik bir kuşağın çocukları olarak nitelendirilen X Kuşağı üyeleri, “ebeveynleri çalışan çocuk” anlamına gelen “latchkey child” olarak da adlandırılmıştır (Berkup, 2015).

Bu kuşağın üyeleri günümüzde 44-59 yaş aralığındadır. X Kuşağı üyeleri günümüz iş hayatında aktif olarak yer almakla birlikte emeklilik dönemine de girmiş bulunmaktadır.

2.1.9.3.1 X Kuşağının Karakter Oluşumuna Etki Eden Önemli Olaylar

21. yüzyıla giderek yaklaşan bu dönem özellikle de ekonomik çalkantılara odaklanarak dünya tarihinde bir "değişim eksenini" olarak görülmüştür. Batı dünyasında siyasi bilinç ve kadınların siyasi, ekonomik özgürlüklerinin arttırılması gibi sosyal ilerici değerler bu dönemde yoğunlaşmıştır (Türk, 2013).

Teknolojik gelişimin yanı sıra X Kuşağının özellikle ikinci dönem üyelerinin gelişim dönemlerinde öne çıkan olaylar; Berlin Duvarı'nın yıkılması, komünizmin çöküşü, Körfez Savaşı ve AIDS Salgını'dır (Jopling, 2004). Ayrıca bu kuşağın özellikle genç üyeleri döneminde kişisel bilgisayarlar giderek yaygınlaşmaya ve Internet yavaş yavaş günlük hayata girmeye başlamıştır (Berkup, 2014). Televizyon kullanımı da bu dönemde giderek artmaya başlamıştır (Mengi, 2011; Edmunds ve Turner, 2005)). Bunun yanı sıra X Kuşağının geliştiği yıllarda metropol hayatı yaygınlaşmış ve kentleşme artmıştır (Edmunds ve Turner, 2005; Dries vd., 2008).

1972 ile 1974 yılları arasında Richard Nixon'ın başkanlığı sırasında Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan ve Başkan Nixon'ın istifasıyla sonuçlanan Watergate Skandalı yaşanmıştır (Berkup, 2014; Vikipedi, 2025)). Bu türden olaylar X Kuşağının otoriteye güvenini sarsmıştır.

“68 Kuşağı” olarak bilinen gruplar tarafından tüm dünyada özgürlük ve savaş karşıtlığı sloganıyla başlatılan protestolar düzenlenirken (Mengi, 2011) ülkemizde de “Sağ-Sol Çatışmaları” gibi siyasi olaylar baş göstermiştir (Mengi, 2011; Yılmaz, 2019 b s.7). Kültürel anlamda bu dönemde arabesk müzik de popüler hale gelmiştir (Karaarslan, 2014).

1974 yılında ülkemiz tarafından Rumlara karşı başlatılan Kıbrıs Barış Harekâtı, 12 Eylül 1980 tarihinde ülkemizde yaşanan askeri darbe, 1980-1988 yılları arasında 1 milyondan fazla kişinin ölümü ile sonuçlanan İran-Irak Savaşı ve ABD öncülüğünde kurulan

koalisyon tarafından 1990 yılında Irak’a karşı yapılan Körfez Harekâtı (Berkup, 2015) ve Sovyetler Birliğinin çöküşü (Twenge vd., 2010) bu kuşağa etki eden diğer önemli olaylar arasındadır.

2.1.9.3.2 X Kuşağının Genel Özellikleri

X Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağı’na mensup olan ebeveynleri tarafından yeterli ilgiyi görememiş ve anne babalarından ziyade kreşte öğretmenleri veya bakıcıları tarafından büyütülmüş bir kuşaktır. X Kuşağı’nın dönemin şartları gereği yaşamış olduğu ilgi eksikliği, kendi çocuklarında en çok dikkat ettikleri ve üzerinde durdukları konular arasında yer almıştır (Toruntay, 2011; Erden Ayhün, 2013). Bu kuşak için aileleri en çok değer verdikleri konudur (Varınlı, 2013).

X Kuşağı üyelerinin iş hayatları üzerinde o dönemde yaşanan küresel gelişmelerin ve yetişme tarzlarının etkileri görülmektedir. Bu kuşak; ailevi, finansal ve sosyal güvensizliği temsil eden hızlı teknolojik ve sosyal değişim sırasında büyümüş ve iş güvencesi beklentisi olmadan işgücüne katılmıştır (Jurkiewicz ve Brown, 1998; Cennamo ve Gardner, 2008). Bu da kuşak üyelerinin daha bireyci bir kişiliğe sahip olmasına neden olmuştur.

Çok erken yaşta finansal sorumluluk üstlenen X Kuşağı üyelerinin hayat anlayışları daha pratiktir. Erken yaşlarda erişkin olmuşlardır ve aile sorumluluğunu daha erken yüklenmişlerdir (Raines, 2002). X Kuşağı üyeleri çoğunlukla boşanmış ve işkolik ebeveynlerin çocuklarıdır. Önceki kuşaklara kıyasla daha az anne-baba ilgisiyle yetiştikleri için kendilerine daha fazla güvenirliler ve daha beceriklilerdir (Berkup, 2014).

Doğrudan ya da dolaylı travmatik siyasi olaylar, tüketimcilik, küresel müzik ve iletişim sistemlerine yönelik ortak bir deneyim ve yönelime sahip oldukları için 1960’lar kuşağı ilk küresel kuşak olarak nitelenebilir. Televizyon ve medya ile büyüyen bu kuşak, pop kültürüne önceki kültürlere kıyasla en yoğun maruz kalan kuşaktır (Edmunds ve Turner, 2005). Bu kuşak üyeleri video oyunları, kişisel bilgisayarlar ve Internetin doğuşuna tanıklık etmiştir (Fogg, 2009).

Berkup (2014)’a göre; ebeveynlerinin aksine X Kuşağı daha az rekabetçidir. Dünya çapında meydana gelen olayların etkileri sayesinde küresel düşünebilen ilk nesildir. Sürekli değişmeye başlayan bir dünyaya doğan X Kuşağı, ebeveynlerinin aksine otoriteyi sorgulamayı tercih etmektedir. Değişen dünya ile birlikte farklılıklara tahammül etmeyi

öğrenen ve kendilerinden sonraki kuşaklara göre daha kısıtlı bir ortamda büyüdüğü için daha fazla yaratıcılık kazanan X Kuşağı, karşılaştıkları durumları analiz edebilen, aradıklarını kolayca bulabilen ve yaratıcı kişilerden oluşmaktadır. X Kuşağı, iş-yaşam dengesini korumaya büyük önem verir. Sürekli olarak aile, hayat ve iş arasında bir denge arayışı içindedir (Gürsoy vd., 2008). Bazıları dengeli bir yaşama sahip olma fikrinin X Kuşağı'nda temel bir değer olduğunu ileri sürmüştür (Chao vd. 2005). Gürsoy ve arkadaşları, X Kuşağı çalışanlarını akıllıca çalışmayı tercih eden ve her zaman kendi yollarını arayan çalışanlar olarak nitelendirmiştir.

Bebek Patlaması Kuşağı'nın "Çalışmak için yaşamak" olan sloganı X Kuşağı için "Yaşamak için çalışmak" olarak değişmiştir (Lancaster ve Stillman, 2002). X'ler yalnız yaşadıkları için erken yaşlarda sorumluluk alabilmişlerdir. Kendilerine güvenleri yüksektir. İş hayatında en önem verdikleri konu kariyer gelişimidir. Kariyer imkânı olmayan bir organizasyonda çalışmayı pek fazla tercih etmezler. X Kuşağı kişisel gelişimi önemsemektedir. Sıkıcı ve stresli bir işyerinden hoşlanmazlar. Kişisel gelişim ve kariyer ilerlemesi için işyerlerini bir fırsat olarak görürler (Miller ve Washington, 2011). X Kuşağı üyeleri; statü ve görev süresi yerine beceri geliştirme, üretkenlik ve iş-yaşam dengesine değer veren kurumları tercih edebilirler (Smola ve Sutton, 2002). Mizaçları gereği keyifli ve özgür bir çalışma ortamı isterler. Kurumsal bir şirkette çalışıyorlarsa esnek çalışma saatleri, keyifli bir çalışma ortamı ya da beceriye dayalı terfi gibi beklentileri vardır (Berk, 2013). X Kuşağı üyeleri kendi kariyerlerine kurumlarından daha fazla bağlı olabilirler (Lyons, 2004).

X Kuşağı üyeleri işyerlerine problem çözmeye yönelik iyi bilenmiş, pratik yaklaşımlar getirmektedirler. Teknik açıdan yetkindirler ve çeşitlilik, değişim, çoklu görev ve rekabet konusunda çok rahattırlar (Kupperschmidt, 2000). Günümüzde kullanılan teknolojik ürünlerin çoğunu bu kuşak üyeleri geliştirmiş olmalarına rağmen, teknolojiyi kullanmada Y Kuşağı'nın çok gerisinde kalmışlardır (Toruntay, 2011).

İlgili yazındaki çalışmalardan anlaşıldığı kadarıyla X Kuşağı üyeleri özetle; döneminin koşulları ve yetişme tarzının etkisiyle iş-yaşam dengesine ve aile konusuna büyük önem veren, pragmatist, otoriteyi sorgulayan, şüpheci, özgüveni yüksek, bireyci düşünen, kendi kariyerini önemseyen, teknik açıdan yetkin, teknolojiyi kullanabilen ve geliştirebilen, küresel düşünebilen, yeniliğe açık ve kolay uyum sağlayabilen, girişimci, özgürlüğüne düşkün, keyifli ve eğlenceli bir iş ortamı arayan bir karaktere sahiptir.

2.1.9.4 Y Kuşığı

İlgili yazında Y Kuşığı ifadesi, X Kuşığını takip eden ve Z Kuşığından önce gelen demografik grubu ifade etmek için kullanılmaktadır. Araştırmacılar ve popüler medya 1980'lerin başlangıcından 2000 yılına kadar olan zaman dilimini Y Kuşığının doğum yılları olarak kullanmakta ve kuşak genel olarak 1981'den 1996'ya kadar doğanlar olarak ifade edilmektedir (PEW, 2025). Birleşik Devletler Nüfus Sayım Bürosu (CENSUS), onları Y Kuşığı olarak adlandırırken, bazı yazarlar ise bu kuşığı “Y Kuşığı” veya “Yeni Kuşak” olarak da adlandırmaktadır (Jennings, 2000). Strauss-Howe Kuşak Teorisi'nin yazarları William Strauss ve Neil Howe (2000), Y Kuşığı'nı 2000'li yılların başında yetişkinliğe erişmiş olmaları nedeniyle Milenyumcular (Millennials) olarak da adlandırmışlardır. Y Kuşığı aynı zamanda, “Gelecek Kuşak” ve “Net Kuşığı” gibi adlarla da anılmaktadır (Tolbize, 2008, s. 4).

Y Kuşığı; hayatın her alanını sorgulayan, irdeleyen ve yükümlülükleri eleştiren yapılarından dolayı “Neden Kuşığı” (Why Generation) olarak da anılmışlardır. Bu adlandırma İngilizcedeki “why” kelimesinden türetilmiştir. İngilizce de “neden” anlamına gelen “why” kelimesi “y” harfi ile sesteş olduğundan bu kuşak adını bu kelimedenden almıştır (Kuyucu, 2014 s.58).

Y Kuşığı günümüzde yaklaşık olarak 27-44 yaş aralığındaki bireyleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Toruntay (2011)'a göre günümüz iş hayatının çoğunluğunu bu kuşak oluşturmaktadır.

2.1.9.4.1 Y Kuşığının Karakter Oluşumuna Etki Eden Önemli Olaylar

Başta teknolojik gelişmeler olmak üzere, tüm dünyada etkileri hissedilen siyasi, ekonomik, kültürel ve toplumsal olaylar, Y Kuşığı üyelerinin karakter oluşumunda etkili olmuştur. Kadınların çalışma hayatına katılmaları, çocuklara öncelik veren kültür yapısının yerleşmesi, cinsiyet eşitliğinin kabul görmesi gibi sosyal temelleri olan konuların gündemde olması Y Kuşığı'nın karakteristik özelliklerinin oluşmasında etkili olmuştur (Karaaslan, 2014 s.49).

İlk küresel kuşak olarak küreselleşmeden etkilenen Y'leri önemli ölçüde etkileyen bir diğer olay ise bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemedir. Bu ana dinamiklerin yanı sıra Y'lerin kişilik oluşumunda rol oynayan olaylar arasında Sovyetler Birliği'nin

dağılması, Prenses Diana'nın ölümü, 11 Eylül ve benzeri terör saldırıları, doğal afetler, siyasi skandallar, Ortadoğu'daki savaşlar ve ırkçılığın azalması sayılabilir (Berkup, 2015).

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 (Olçum, 2021). Bu askeri darbeden sonra günümüz geçerli anayasası yürürlüğe girmiştir.

1989'da Varşova Paketi'nin dağılmasıyla, Sovyet Birlikleri Batı Dünyası ile olan düşmanlıklarını terk ettiklerini açıklamış ve böylece uzun yıllar devan eden Soğuk Savaş sona ermiştir. Soğuk Savaş'ın en büyük simgelerinden birisi olan Berlin Duvarı yıkılmıştır (Toruntay, 2011).

17 Ağustos 1999 da Marmara Bölgesi'nde gerçekleşen ve 17.000'den fazla insanımızın ölümüne neden olan deprem uzun yıllar Türk milletinin hafızasından silinmemiştir.

2001 yılında dönemin Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer ile Başbakan Bülent Ecevit arasında kitapçık fırlatma olayı yaşanmıştır. Bu olay sonrasında Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en büyük ekonomik krizlerinden biri yaşanmıştır (Aka, 2017). 2001 Ekonomik Krizi Türkiye'de işsizliğin artmasına, çok sayıda işyerinin kapanmasına sebep olmuştur. Krizin etkileri sonraki yıllarda da devam etmiş ve önemli ekonomik sıkıntıların yaşanmasına sebep olmuştur.

Kimyasal silah bulundurduğu iddiası ile Amerika Birleşik Devletleri öncülüğündeki Batılı güçler Irak'ı işgal ederek 8 yıl sürecek olan Irak Savaşı'nı başlatmışlardır. Savaş binlerce masum insanın ölümüne yol açmıştır. Savaş sonucunda Irak lideri Saddam Hüseyin devrilerek idam edilmiştir.

Gazeteci Uğur Mumcu cinayeti, 1993 yılında Sivas'ta yaşanan Madımak Olayları, Galatasaray'ın UEFA Kupası şampiyonu olması, 2003 yılında yayınlanmaya başlayan "Kurtlar Vadisi" dizisi Y Kuşağının gelişiminde rol oynayan diğer önemli olaylar arasındadır.

Ayrıca 1980'li yıllarda ilk renkli televizyonların kullanılmaya başlaması, 1994 yılında Türkiye'de ilk kez cep telefonu kullanılması gibi önemli olaylar da bu kuşağa etki etmiştir.

2.1.9.4.2 Y Kuşağının Genel 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 etkilenerek öz değerlerini ve karakterlerini oluşturmuş bir kuşaktır. Y Kuşağı'nın önceki kuşaklardan temel farkı daha önce kısıtlı olarak kullanılan Internet, bilgisayar ve diğer teknolojik aletlerle iç içe büyümüş olmalarıdır. Teknoloji ile bir arada büyüyen Y Kuşağı üyeleri, kendinden önceki kuşakların sahip olmadığı avantajlı durumu kullanarak birden fazla görevi aynı anda yerine getirme konusunda üstün yetenekli bireyler haline gelmişlerdir. Y Kuşağı bireyleri bu yönleriyle sosyal yaşamlarında ve çalışma hayatlarında farklılık yaratarak ön plana çıkma imkânı yakalamışlardır (Çetin Aydın ve Başol, 2014 s.3).

Bu kuşağın değer gelişiminde en belirleyici etken Internetin yaygınlaşması ve gelişen teknoloji olmuştur (Lyons, 2004). Bu dönemde iletişimde, özellikle de elektronik medyada küresel bir kuşağın ortaya çıkmasını sağlayan önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu nedenle Y Kuşağı çok daha fazla küreselleşme potansiyeline sahip bir kuşak olarak öne çıkmıştır. Bunun nedeni ise bu kuşak üyelerinin bölgesel paylaşılan deneyimlerden ziyade uluslararası deneyimler nedeniyle benzer şekilde etkilenmiş veya birbirlerini etkilemiş olmalarıdır (Edmunds ve Turner, 2005).

Berkup'a (2014) göre; Y Kuşağının en belirgin özellikleri teknolojiye olan eğilimleridir. Önceki nesillerin aksine teknolojinin ilerlediği bir dönemde doğmuşlardır ve teknolojinin günlük gelişimini takip ederler. Verilen görevleri yerine getirmek için genellikle teknolojiyi kullanırlar.

Kendilerinden önceki X Kuşağı az aile ilgisi ile büyürken Y Kuşağı ebeveynlerinin yoğun ilgisiyle büyümüştür (Olson ve Brescher, 2011). X Kuşağı 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 vd., 2000 s. 132). Y Kuşağı üzerine yapılan bazı araştırmalarda bu kuşağın öğrenme alışkanlıklarının önceki kuşaklardan farklı olduğu, klasik eğitim yöntemlerinden kolayca sıkıldıkları (Oblinger vd., 2005) ve çoklu görev icra edebilecekleri (Barnes vd., 2007) belirtilmiştir. Y Kuşağı öğrencileri, bilgiyi otorite figürlerinden pasif bir şekilde edinen önceki

kuşakların aksine, aktif olarak Internetten bilgi arama ve edinme faaliyetlerine katılmaktadırlar (Tapscott, 1998).

Oblinger vd. (2005)'e göre, Y Kuşağı öğrencileri üzerine yapılan bir araştırmada bu grubun dikkatlerini bir görevden diğerine hızla kaydırabildikleri, hızlı tepki verebildikleri ve karşılığında hızlı yanıtlar bekledikleri ortaya çıkmıştır. Buna karşın Oblinger vd. (2005) ile Barnes vd. (2007) bu grubun dikkat sürelerinin daha kısa olduğunu ve eleştirel düşünme becerilerinden yoksun olduklarını ileri sürmektedir. Örneğin Jopling (2004)'e göre bu kuşak üyeleri çok sabırsızdır ve beklemeyi sevmezler. Bundan 10 yıl önce araştırması haftalar sürecektir bir belgenin indirilme hızı karşısında sabırsızlanacaklardır.

“Neden Kuşağı” olarak adlandırılan bu grup, olup bitenlerin ve yaptıkları şeylerin ardındaki nedeni bilmek için kesin bir istek duymaktadır. Bu kuşak kitle dünyası ve kişiler arası iletişim kuşağıdır. Gelecek hakkında iyimser ve bugün hakkında gerçekçidirler. İyi bir iş ahlakına sahiptirler. Bir iş için en iyi kişinin, o işi en iyi yapan kişi olması gerektiğini düşünür (Jopling, 2004).

Twenge ve Campell (2008)'a göre Y Kuşağı daha yüksek öz saygı, narsisim, anksiyete ve depresyon; daha düşük sosyal onay ihtiyacı, daha fazla dışsal kontrol odağı özellikleri sergilemektedir. Y Kuşağı üyeleri kendi dönemine kadar olan süreçte en eğitilmiş (Tolbize, 2008) ve özgüveni en yüksek bireyler (Glass, 2007) olarak belirtilmiştir.

Y Kuşağı çalışanları, iş hayatında esnek bir yaklaşımı tercih etmekte ve iş yapıldığı sürece; bu işin ofiste ya da başka bir ortamda yapılmış olmasının çok da önemli olmadığını savunmaktadırlar (Zemke vd., 2000 s.138). Bu kuşak üyeleri özgürlüklerine düşkündür ve rahat çalışma şartları isterler (Keleş, 2011). Twenge (2013) ise Y Kuşağı bireylerinin her zaman kendi ihtiyaçlarını ön planda tuttıkları ve öncelikle kendi memnuniyetlerine odaklandıkları için görev bilinci ve takım çalışmasına olan bağlılıklarına yönelik bir bulgu olmadığını belirtmiştir.

Berkup'a (2014) göre ise Y Kuşağı çalışanları, iş hayatında otoriter hiyerarşik sistemden ziyade demokratik ve herkesin fikirlerini ifade edebildiği bir ortamda çalışmak istemektedirler. Geleneksel hiyerarşiden, unvanlardan ve pozisyonlardan etkilenmeyen bu kuşağın üyeleri, verimli çalışabilmesi için hiyerarşi korkusundan ziyade kendisine inanan ve güvenen bir yöneticiye ihtiyaç duymaktadırlar.

Keleş (2011)'e göre işyerinde rahat olmaları bu kuşağın önemseydiği konuların başında gelmektedir. Y Kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında çalışma ortamı ve yönetim metodunun oldukça etkili olduğu yapılan araştırmada ortaya çıkan bir diğer bulgudur. Y Kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine ilişkin yapılan araştırma bulgularından biri de Y Kuşağının üstlerinden geribildirim almalarının ve üstlerinin kendilerine rehberlik etmesinin diğer bir motivasyon unsuru olduğudur.

İş-yaşam dengesine, yaşam tarzlarına, kariyer gelişimine ve denizaşırı ülkelere değer veren Y Kuşağı diğer kuşaklara göre daha fazla seyahat etmektedir (Zemke vd. 2000). Y Kuşağını iş motivasyonu faktörleri önceki kuşaklardan farklıdır. Bu kuşağın üyeleri; elde ettikleri gelirin yanında sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi manevi olarak da onları tatmin edecek faktörlere de odaklanmaktadır (Çetin Aydın ve Başol, 2014 s.4).

Berkup'a (2014) göre X ve Y Kuşaklarının önceki kuşaklara göre çok daha iyi eğitilmiş olmaları, alanlarında uzman olmaları, İnternet ve teknolojiye hakimiyetleri sayesinde bilgiye kolayca ulaşabilmeleri, dolayısıyla farklılık yaratmaları nedeniyle eski iş stratejileriyle yönetilmeleri pek mümkün görünmemektedir. Bu kuşağın beklentilerine uygun iş ortamı kurabilen ve onları motive edebilen şirketlerin, başarı odaklı bu çalışanlar sayesinde gelecekte süper güç olabileceği öngörülmektedir.

İlgili yazında yapılan araştırmalardan özetle Y Kuşağı üyelerinin genel olarak; iyi eğitilmiş, teknolojiye yatkın, değişime hızlı adapte olabilen, bilgiye hızla erişebilen, yaratıcı ve küresel düşünebilen, özgürlüğüne düşkün, rahat çalışma ortamı arzu eden, iş ve özel yaşam arasında denge arayan, kendi isteklerini önceleyen, otoriter hiyerarşik düzeni pek fazla sevmeyen, esnek ve eğlenceli bir iş ortamı arayan, anlık hazza odaklı, beklentilerinin hemen gerçekleşmesini isteyen, sabırsız, hızlı tüketen, kısa vadeli planlar yapan, iş sadakati düşük, eleştiriye tahammülü az olan bir karaktere sahip olduğu söylenebilir.

2.1.9.5 Z Kuşağı

İlgili yazında Z Kuşağı genel olarak Y Kuşağı'ndan (Milenyumlar) sonra ve Alfa Kuşağı'ndan önce gelen nesil olarak ifade edilmektedir. Bu kuşağın doğum yılları araştırmacılar ve popüler medya tarafından 1995-2000 yılları arasından başlayıp 2012 yılına kadar devam eden bir zaman dilimi olarak ifade edilmektedir. Twenge (2023), Z

Kuşağı dönemi için 1995-2012 tarihleri arasını kullanırken PEW Research Center (2025) 1997-2012 tarihleri arasını kullanmaktadır.

“Z Kuşağı” ismi, X ve Y Kuşağı’nın (Milenyumlular) alfabetik sıraya göre devamı olan kuşak adlandırmalarına bir göndermedir (LEXICO, 2024). Ancak Twenge (2018), bu nesli gerçek anlamda ifade eden terimin “iGen” olduğunu belirtmiştir. Z Kuşağı, “anında çevrimiçi” (instant online) olarak adlandırılan tam teknoloji kullanıcılarının kuşağıdır. Genel olarak “The Internet Generation (İnternet Kuşağı)”, “Next Generation” (Gelecek Kuşak)”, “iGeneration (İ Kuşak)” olarak da isimlendirilmekle birlikte, bu kuşak için Strauss ve Howe (1991) tarafından “The New Silent Generation” (Yeni Sessiz Kuşak) terimi de kullanılmıştır (Levickaite, 2010, s. 173). Z Kuşağı üyeleri daha çok İnternet ve sosyal medyada vakit geçirdiklerinden, fiili anlamda asosyalleşmeleri ve yalnızlaşmalarından dolayı bu isimle anılmış olabilirler.

Z Kuşağı için “Dijital Yerliler” terimi de kullanılmaktadır. Bu ifade Z Kuşağı üyelerinin önceki kuşaklardan farklı olarak teknolojiye alışkın olmak yerine teknolojinin içine doğduklarını ifade etmektedir. Z’lerden önceki kuşaklar, teknolojinin içine doğmamış, teknolojiyi aktif olarak kullanmaya alışmışlardır. X’lerin çocukları olan Z Kuşağı, teknolojiye alışkın olmaktan ziyade teknolojinin içine doğdukları için tam dijital bireylerdir. Küçük yaşlardan itibaren teknolojik aletlerle donatılmışlardır (Berkup, 2014).

Z Kuşağı popüler medyada "zoomer" olarak da bilinmektedir. Bu ifade, “Baby Boomer”ın yaygın bir kısaltması olan “boomer”dan esinlenilerek oluşturulmuştur. (Merriam-Webster, 2025). Z Kuşağının karakteri teknoloji, küresel ısınma, değişen ekonomik koşullar ve COVID-19 salgını gibi etmenler tarafından şekillendirilmiştir. Bu kuşak “Dijital Yerliler” olarak biliniyor ve tamamen İnternetle büyüyen ilk nesildir (Mckinsey ve Company, 2024).

Z Kuşağının üyeleri günümüzde 13-28 yaş aralığındaki bireylerden oluşmaktadır. Yakında küresel olarak en büyük yaş grubu haline gelecekleri tahmin edilmektedir (Francis ve Fernanda, 2020).

Ayrıca ilgili yazında kuşak özelliklerinin genellenebilirliğinin olmadığı yönündeki eleştirilere karşı olarak Z Kuşağı özelliklerinin önceki kuşaklara göre küresel olarak daha genellenebilir olduğu söylenebilir. Bunun nedeni ise Z Kuşağı üyelerinin karakter oluşumuna etki eden faktörlerin tüm dünya uluslarını da belirli oranda etkilemiş olması ile ilgilidir. Akıllı telefonların ve İnternetin tüm dünyada yaygın olarak kullanılması; bu

cihazlar sayesinde aşağıda sıralanan önemli olayların, müziğin, moda veya eğilimin tüm uluslara hızlıca ulaşabilmesini sağlamaktadır. Bu durum önceki kuşaklara kıyasla Z Kuşağı üyelerinde küresel bir kuşak hafızası oluşmasını sağlamaktadır. Twenge (2018)'in *iGen* adlı kitabında da bu durumu destekler görüşler bulunmaktadır.

2.1.9.5.1 Z Kuşağının Karakter Oluşumuna Etki Eden Önemli Olaylar

Tamamen dijital bir dünyada doğan Z Kuşağı üyeleri dünyada meydana gelen herhangi bir olaydan veya üretilen yeni bir üründen anında haberdar olabilmekte ve bilgiye kolayca erişebilmektedir. Bu nedenle bu kuşak üyeleri önceki kuşaklara oranla küresel olaylardan daha fazla etkilenecek değerleri ve karakterleri şekillenmiştir. Z Kuşağının kişilik ve karakter oluşumunda etkili olan önemli tarihi, siyasi, ekonomik, sosyal ve toplumsal olayların bazıları şunlardır;

Tüm dünya ekonomilerini olumsuz yönde etkileyen 2008 Dünya Ekonomik Krizi patlak vermiştir.

2010'lu yıllarda akıllı telefonların ve Internetin dünya genelinde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlaması, bilgi teknolojilerinde önemli gelişmelere neden olmuştur. Sosyal medya uygulamaları ve digital platformlar (Youtube, Facebook, Instagram, Twitter (X), Tiktok, Snapchat, Netflix, Spotify vb.) dünya genelinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Yeni geliştirilen online oyun uygulamaları ve kullanıcı sayısı bu dönemde çok büyük artış göstermiştir. Bu dönemde özellikle genç nüfus arasında online oyun bağımlılığı son derece artmıştır.

K-Pop, Elektro-Dans ve Rap Müzik gibi müzik tarzları bu dönemde gençler arasında yükseliş göstermiş ve bu kuşağın kültürünü önemli ölçüde şekillendirmiştir.

Arap ülkelerinde bir dizi sosyal ve siyasi ayaklanma hareketi olarak ortaya çıkan “Arap Baharı” olayları yaşanmıştır. Bu dönemde birçok Ortadoğu ülkesinde iç savaşlar yaşanmış, bu savaşlarda Irak-Şam İslam Devleti (İŞİD, DEAŞ) gibi terör örgütleri ortaya çıkmış, yaşanan iç savaş ve dış müdahaleler sonucunda başta Türkiye olmak üzere pek çok Avrupa ülkesine mülteci göçleri olmuştur.

24 Kasım 2015 tarihinde Türkiye, Suriye’de Rusya'ya ait bir savaş uçağını düşürmüştür. Bu olaydan sonra Türkiye ve Rusya sıcak bir savaşın eşiğine gelmiş, olaydan sonra karşılıklı ekonomik yaptırımlar uygulanmıştır.

İngiltere’de 2016 yılında Avrupa Birliği üyeliğinden ayrılma konusunda referandum yapılmıştır. Referandum sonucunda İngiltere, AB’den ayrılan ilk üye devlet olmuştur.

6 Şubat 2023 tarihinde Kahramanmaraş merkezli 7.8 ve 7.6 büyüklüklerinde, 11 ilimizi etkileyen, Türkiye ve Suriye’de 60 binden fazla insanın ölümüne neden olan iki büyük deprem meydana gelmiştir. Bu depremlerin kurtarma çalışmaları esnasında yansıyan görüntüler televizyon ve sosyal medya mecralarında uzun süreler dolaşmış ve bu görüntüler tüm toplumu derinden etkilemiştir.

COVID-19 pandemisi, dünya genelinde yaklaşık olarak 14,9 milyon insanın doğrudan ya da dolaylı olarak ölümüne neden olmuştur (WHO, 2022). Pandeminin sonucu olarak dünya genelinde yaygın ekonomik bozulma yaşanmıştır. Pandemi insanları evlerine hapsederek İnternet kullanımını daha da arttırmış, salgın anında ve sonrasında iş hayatında uzaktan çalışma yöntemleri artış göstermiştir.

24 Şubat 2022 tarihinde Rusya, Donetsk ve Luhanks’da bulunan vatandaşlarının haklarını koruma iddiası ile Ukrayna’yı işgal etmeye kalkışmıştır. Rusya ve Ukrayna arasındaki savaş günümüzde halen devam etmektedir. Rusya’nın zaman zaman nükleer silah kullanma tehditleri tüm dünyada endişe yaratmaktadır.

2013 yılında yaşanan Gezi Parkı Protestoları, 15 Temmuz 2015’de Doğu ve Güneydoğu illerimizde PKK terör örgütünün şehirlerdeki yapılanmasına karşı yapılan Hendek Operasyonları, 15 Temmuz 2016 tarihinde ülkemizde yaşanan askeri darbe girişimi, Suriye’nin kuzeyinde PYD/PKK terör örgütünün koridor oluşturma çabalarına karşı Fırat Kalkanı, Zeytin Dalı, Barış Pınarı Harekatları, Azerbaycan’ın 2020 yılında başarılı bir hareket neticesinde Karabağ’ı Ermenistan işgalinden kurtarması, Amerika’da siyahi George Floyd’un polis tarafından öldürülmesi sonucu patlak veren dünya çapındaki gösteriler, küresel ısınma nedeniyle yaşanan aşırı hava olayları ve bu durumu protesto etmek amacıyla İsveçli aktivist Greta Thunberg’in İsveç Parlamentosu önünde yaptığı oturma eylemi bu kuşağın karakter oluşumuna etki eden diğer önemli olaylardan bazılarıdır.

2.1.9.5.2 Z Kuşağının Genel Özellikleri

Twenge (2018)’e göre Z Kuşağı, İnternet ve ekonomik kaygıların yarattığı bireyselleşme başta olmak üzere pek çok nedenden dolayı önceki kuşaklardan farklıdır. Bu kuşak zaman

geçirme, davranış tarzları, din, cinsiyet ve politikaya karşı tutumları açısından önceki kuşaklardan farklılaşmaktadır.

“İnternet Kuşağı” (iGen) olarak da adlandırılan bu kuşağın üyelerinin tam bir teknoloji bireyleri olduğu söylenebilir (Mengi, 2009’dan akt. Aka, 2017). Bu nesil ellerinde bulunan ufak akıllı cihazları sayesinde birbirleriyle sürekli olarak işitsel ve görsel iletişim kurabilmektedir. Bu kuşak üyeleri İnternet aracılığı ile istediği tüm bilgilere kolayca erişebilmekte, materyal çeşitliliği ve gelişen fiziksel ve donanımsal imkânlar sayesinde daha erken yaşta eğitilebilmekte ve daha çabuk büyüüp gelişebilmektedir (Akdemir vd., 2013 s.15-16). İnternet teknolojisinin bu kuşağa kattığı olumlu özelliklerden birisi de aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilmeleridir (Berkup, 2014). Birden fazla konuyla ilgilenebilme yetenekleri oldukça gelişmiş olduğu için bu kuşağın insanlık tarihinde el, göz ve kulak motor beceri senkronizasyonu en yüksek kuşak olduğu düşünülmektedir. Z’ler yaratıcılığa izin veren aktiviteleri ve oyunları severler. En belirgin özellikleri; İnternet üzerinden sosyalleşmek, hızlı tüketmek, pratiklik, hız, etkileşim, yenilikçilik, sonuç odaklı olmak ve memnuniyetsiz olmalarıdır.

Gerçek “Dijital Yerliler” olan Z Kuşağı son derece çevrimiçidir. Bu kuşak üyeleri günde en az 6 saatini İnternette geçirmektedir. Z Kuşağı İnternet üzerinden çalışmak, alışveriş yapmak, flört etmek ve arkadaş edinmek gibi özellikleriyle bilinmektedir. Dijital Yerliler, İnterneti kullanarak bir satın alma işlemi yapmadan önce haberler ve incelemeler de dahil olmak üzere her türlü bilgiyi araştırmaktadır (Mckinsey&Company, 2024). Golden (2019)’a göre Z’lere ulaşmak isteyen şirketler/kurumlar odaklarını Facebook, Netflix ve Spotify’dan; Snapchat, Instagram ve Youtube’a kaydırmalıdır.

Z Kuşağı üyeleri sosyal medyayı kullanarak hızlıca örgütlenebilmekte ve bu şekilde toplumsal olaylara yön verebilmektedir. Z Kuşağı üyeleri ikon olarak sosyal medyadaki etkileyicileri (influencer) görmektedir. Bu kuşak üyeleri genellikle ırksal adalet ve sürdürülebilirlikle ilgili güçlü değerlere sahiptir. İklim değişikliği Z Kuşağının en çok önem verdiği konuların başında gelmektedir. Birçok Z Kuşağı üyesi kendini çevreye duyarlı olarak tanımlamaktadır (Mckinsey&Company, 2024). Twenge (2023)’e göre iGen, toplumsal cinsiyet normlarını zorlamaktadır.

Z Kuşağı üyeleri günümüz iş hayatında yeni yer almaya başlamış oldukları için bu kuşağın çalışma hayatı üzerine yapılan araştırmalar son dönemde artış göstermiştir. Bugüne dek yapılan bazı çalışmalar Z Kuşağının iş hayatı hakkında ipuçları vermektedir.

Örneğin Dua vd. (2022)'e göre Z Kuşağı üyelerinin birden fazla işte çalışma ve bağımsız iş yapma olasılıkları daha yüksektir. Gençlerin bir kısmı işi sevdikleri için veya sunduğu özerklik ve esneklik nedeniyle bağımsız çalışırken, çoğunluk kadrolu veya sözleşmesiz bir çalışan olarak çalışmayı tercih etmektedir.

Z Kuşağı, iş hayatında hızlı ilerlemeyi ve kısa sürede başarıya ulaşmayı hedeflemektedir. Yüksek teknolojik becerilere sahip oldukları için, bu becerilerini kullanabilecekleri ve sürekli öğrenme fırsatı bulabilecekleri işleri tercih etmektedirler. Ayrıca şirketlerin sosyal sorumluluk bilincine sahip olmasını ve çevresel-toplumsal konularda duyarlı olmasını beklerler. Esneklik ve özgürlük, bu kuşak için iş hayatının vazgeçilmez unsurlarıdır (Sorwe, 2024). Teknolojinin ilerlemesinin yarattığı etki nedeniyle her şeyin hızlı ve anında gerçekleşmesini isteyen bu kuşak üyeleri, tıpkı Y Kuşağı gibi sabırsızdır (Berkup, 2014). İş yerindeki dikkat süreleri daha kısadır ve işverenlerinden anında geri bildirim isterler.

Vaktinin büyük bir çoğunluğunu Internet ve sosyal medyada geçiren ve akıllı telefonlara bağımlı yaşayan Z Kuşağı'nın hareketsiz yeni yaşam tarzı pek çok sıkıntıyı da beraberinde getirmektedir. Mckinsey&Company'e (2024) göre önceki kuşaklara oranla Z Kuşağı eşi benzeri görülmemiş bir davranışsal sağlık kriziyle karşı karşıyadır. McKinsey&Company tarafından yapılan bir ankete katılan ABD'li Z Kuşağı üyeleri, kuşaklar arasında en az olumlu bakış açısına ve en yüksek ruhsal hastalık yaygınlığına sahip olan kuşak olarak öne çıkmıştır. Bu karamsarlık; COVID-19 salgını nedeniyle artan küresel huzursuzluk, savaşlar, finansal krizler ve iklim kaygısı ile daha da beslenmektedir. Birçok Z Kuşağı üyesi günlük olarak gezegenin kaderi hakkında endişeli olduklarını bildirmektedir. Mckinsey&Company'e göre bu kuşak üyeleri şimdiden ekonomik fırsatların azaldığını gördükleri içi kendilerini sosyal güvencede hissetmiyorlar.

Twenge'e (2018) göre yeni kuşaklarla birlikte bireyci özellikler artmıştır. Z Kuşağı sosyalleşme konusunda diğer kuşaklara göre zayıftır. Bu nesil büyüdüğünde yetişkinlik konusunda zorlanacak, özdeğeri düşük, yetersiz, kırılgan, risk almaktan kaçınan, oldukça bağımlı bir kuşak olacaktır. Bunun da en büyük sebebi Z Kuşağının Internet bağımlılığıdır. Twenge (2023)'e göre iGen, akıl sağlığıyla mücadele etmektedir.

PEW Research Center (2024)'a göre ise Z Kuşağı için her zaman açık bir teknolojik ortamda büyümenin sonuçları yeni yeni ortaya çıkmaktadır. Yakın zamanda yapılan araştırmalar; bu çağda yetişen gençlerin davranışlarında, tutumlarında ve yaşam

tarzlarında hem olumlu hem de endişe verici dramatik değişimler olduğunu göstermektedir. Bilinmeyen şey ise bunların kalıcı nesil izleri mi yoksa yetişkinlik dönemleri boyunca daha sessiz hale gelecek ergenlik dönemi özellikleri mi olduğudur. Bu yeni nesli zaman içinde izlemeye başlamak büyük önem arz etmektedir.

İlgili yazında Z Kuşağı ile ilgili yapılan çalışmalardan özetle Z Kuşağı; İnternetin içine doğan ve tamamen İnternetle büyüyen ilk nesildir. Sürekli çevrimiçidirler. Sosyal medyayı ve online oyun uygulamalarını aktif olarak kullanırlar. Yaşlı ebeveynlere sahiptirler ve erken yaşta eğitilmişlerdir. Anlam arayan, gerçeği sorgulayan, pragmatist, ileri seviye ve küresel düşünebilen, yenilikçi ve yaratıcı bir yapıya sahiptirler. Sosyal olarak duyarlı ve hümanisttirler. Aynı anda birden çok görev icra edebilirler, hızlı düşünürler, esnek ve uzaktan çalışmayı severler. Dönemin koşulları nedeniyle ekonomik, sosyal ve sağlık güvencesi endişesi yaşamaktadırlar. Bu sebeple normal düzenli bir iş beklentisi içindedirler. Yalnız yaşamayı severler, farklılık ararlar, sabırsız ve memnuniyetsizdirler. Ruhsal ve mental anlamda sağlık sorunları yaşamaktadırlar.

Günümüz iş hayatında aktif olarak yer alan üç kuşağın ilgili yazından faydalanılarak araştırmacı tarafından oluşturulan iş değerleri karşılaştırması Tablo 2.3'te gösterilmiştir.

Tablo 2.3

Y ve Z Kuşağını Tanımlayan Çeşitli Özelliklerin Kıyaslaması

Kategori	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Yetiştirme Şartları	Ağcılar	Doğru nesil, dijital yerliler
	Değişik aile oluşumları	Daha yaşlı ebeveynler
	Hızlı teknolojik gelişmeler	Akıllı telefonlar, tamamiyle dijital ortam
	Yüz yüze öğrenme	Yüz yüze ve uzaktan öğrenme, erken yaşta eğitime
Kişilik Özellikleri	Savaşlar,	Savaşlar, Covid- 19 Salgını
	Farklılıklara karşı tolerans	Küresel dünya vatandaşlığı, şeffaflık
	Bencil, kısa vadeli bağlılık	Bağlılık duygusu yok
	Geniş ama yüzeysel bilgi	Bilgiye hızlı erişim ve içerik arayan
	Sivil düşünen	Farklılık arayan, analiz eden
	Çabuk sıkılan	Sabırsızlık, hızlı tepki veren
	Ben merkezli, idealist	Bireysellik, pragmatist, gerçeği arayan
	Gönüllü çalışan	Yalnız yaşamayı tercih eden
	İyi dinleyen liderler	Toleranslı, hataları hoş gören

Tablo 2.3 (Devam) Y ve Z Kuşağını Tanımlayan Çeşitli Özelliklerin Kıyaslaması

	Önce hayat sonra çalışma	Anı yaşa, akıllıca çalış,
İşe Bakış	İş-özel hayat dengesi	İş-özel hayat dengesi
	Ortak çalışma	Bireysel çalışma
	Sözleşme mantığı	Bağlılık yok
	Geri bildirim için can atan	Anlık geri bildirim isteyen
	Hızlı adaptasyon, çoklu görevler	İleri seviye düşünebilme, çoklu görevler
	Kısa süreli ve esnek çalışma	Esnek ve uzaktan çalışma
	Kısa vadeli	Bağlılık duygusu yok, anı yaşa
	Yüksek hayat standarttı	Normal, düzenli bir yaşam

Kaynak: (Tolbize, 2008; Gibson vd. 2009; Berkup, 2014; Francis ve Fernanda, 2020)’nin çalışmalarından faydalanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

2.2 DEĞERLER VE İŞ DEĞERLERİ

2.2.1 Değer Kavramı

Değer” kavramı Latince “kıymetli olmak” veya “güçlü olmak” anlamlarına gelen “valere” kökünden gelmektedir (Bilgin, 1995 s.83; Oxfordlanguages, 2025). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ise “değer” kavramı, “Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık; fehamet, kadir.” olarak ifade edilmektedir. Aynı sözlükte yapılan bir diğer tanımda ise “Kişinin isteyen, gereksinim duyan bir varlık olarak nesne ile bağlantısında beliren şey.” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2024).

Değer konusu çok yönlü bir kavram olup ilgili yazın incelendiğinde din, ahlak, felsefe ve sosyoloji gibi disiplinlerde üzerine sıkça araştırmalar yapıldığı ve kavramın araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklandığı görülmektedir. Sosyoloji bilimi değer konusunda araştırma yapılan disiplinlerin başında gelmektedir. Değerler; normların, algıların, kişiliklerin ve motivasyonların anlaşılabilmesi için temel gerekliliklerden olduğundan örgütsel davranış alanındaki araştırmaların önemli bir konusunu oluşturmaktadır (Robbins, 1992’den aktaran Sağnak, 2005 s.32).

Birey; doğumundan ölümüne kadar ebeveynlerinin, arkadaşlarının, önemli gördüğü ve sevdiği kişilerin, yaşamındaki önemli değişikliklerin ve deneyime dayalı öğrenmenin, yasaların, gelenek ve göreneklerin, dinin, eğitimin ve medyanın etkisi ile kısaca toplumun içinde sürekli bir sosyalizasyon süreci sayesinde değerleri öğrenir. Bireyin değer

sistemleri sosyalizasyon süreçleri ile erken çocukluk döneminde gelişerek kültürel ve sosyal asimilasyon yoluyla onun bilişsel ve zihinsel yapısının bir parçası haline gelir (Murphy vd., 1997'den aktaran Uyguç, 2003 s. 93). Bu bakımdan değerler bireyin kişilik ve karakterinin oluşmasında temel araçlardan biridir. Dolayısıyla bireyin değerleri; aile hayatındaki, yaşam tarzındaki, iş hayatındaki ve toplumdaki davranışlarının belirleyici unsurudur denebilir.

Her birey, neyin arzu edilebilir olduğuna dair tüm inanç setlerini içeren bir değer sistemi taşır. Değerler, farklı ortamlardaki deneyimlerden ve katılımlardan etkilendiği için zamanla değişebilir ancak oluşum yıllarından sonra makul ölçüde sabit kaldığı söylenebilir (George ve Jones, 1999). Değerler kalıcıdır ancak değişmez değildir. Bireyin gelişim döneminde öğrenilir ve bireyin hayatı boyunca oldukça tutarlı kalır (Lyons vd., 2007 s. 340).

Alanyazında; Durkheim, Weber, Rokeach, Hofstede ve Schwartz gibi araştırmacılar tarafından değer kavramı üzerine önemli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Durkheim ve Weber'e göre değerler, bireysel ve toplumsal değişimi anlamada büyük fayda sağlamaktadır. Durkheim, değerlerin oluşumunda esas etkenin toplum olduğunu, toplumsal koşulların bireyi belirli davranışları sergilemeye zorladığını belirtmiştir. Ona göre değerlerin temel özelliği; toplumdan kaynaklı, emredici ve zorlayıcı olmalarıdır (Korkmaz, 2013, s. 55-56).

Locke (1976) değerleri, bireyin arzuladığı veya ulaşmaya çalıştığı amaçlar olarak tanımlar ve değerlerin doğuştan gelmediğini, sonradan öğrenilmiş olduğunu ifade eder. Rokeach (1973) değerlerin; tutumlar, ilgiler ve tercihler gibi daha somut yapıların altında yatan soyut psikolojik yapılar olduğunu ileri sürmüştür. Değerler; pozitif inançlardan ziyade normatif inançlardır, ne olduğundan ziyade ne olması gerektiğiyle ilgilidirler. Değerler kendi içerisinde önem derecesine göre sıralanır. Bu durum bireyin değer sistemini oluşturur.

Schwartz (2012)'a göre değer teorisi, birçok teorisyenin yazılarında örtük olarak yer alan 6 temel özelliği belirleyen bir değerler anlayışını benimsemektedir. Buna göre;

1. Değerler, inançlardır.
2. Değerler, arzu edilen amaçları yansıtır.
3. Değerler, norm gibi özel hareket ve durumlardan ayrılır.

4. Değerler, standart ve kriter olarak hizmet ederler.
5. Değerler arasında hiyerarşik bir önem sıralaması vardır.
6. Birden fazla ilgili değerın önemi eylemlere rehberlik eder.

Değerlerin birey için göreceli önemleri açısından hiyerarşik olarak sıralandığı yaygın olarak kabul edilmektedir. Bu durum, bireyin birbiriyle yarışan değerler arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları uzlaştırmak için değer önceliklerini belirlemesine olanak tanır (Schwartz ve Bilsky, 1987).

Değerlerle yakın ilişkili kavramlardan birisi ise tutumlardır. Tutumlar davranışlardan önce gelen ve davranışlarımıza etki eden bir durum, olay veya nesneye dair genel inanç ve anlayışlarımızdır. Tutumlar bağlamsal, geçici ve daha kolay değişebilir özelliğe sahiptir. Tutumların daha geçici ve bağlamsal yapısının aksine, değerlerin zaman içinde görece daha istikrarlı olduğu söylenebilir (Locke, 1976; Dose, 1997 s.220). Tutumlar değerlerden kaynaklanır. Değerler, tutumları şekillendirerek davranışlarımıza yön verir.

Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi iyi anlamak bireylerin davranışlarını ve sosyal değişimi anlamada önemli bir rehberdir.

2.2.1.1 Değer Tanımları

Değer kavramı üzerine farklı disiplinlerde araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Doğal olarak tüm disiplinler bu kavramı kendi perspektiflerinden ele almıştır. Bu nedenle alanyazında farklı şekillerde “değer” tanımlamaları yapılmıştır. Birçok araştırmacının da belirttiği gibi değerlerin; tutumlar, tercihler, normlar veya görüşlerle potansiyel örtüşme nedeniyle tanımlanması zordur (McGuire vd., 2007).

Değerlerle ilgili bir yazının ortaya çıkmasında sosyoloji disiplini önemli katkılar sağlamıştır. Bunun yanı sıra değer tanımları arasındaki ortak kabul ise değerlerin hayatımızı yönlendirmede önemli bir rol oynadığıdır.

Polonya asıllı Amerikan bir sosyal psikolog olan Milton Rokeach tarafından sosyolojik anlamda değer kavramı üzerine önemli araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Rokeach çalışmasında değeri, “Belirli bir davranış biçiminin ya da varoluş durumunun kişisel ya da sosyal olarak tersi bir davranış biçimine ya da varoluş durumuna tercih edilebilir olduğuna dair kalıcı bir inanç.” olarak tanımlamıştır (Rokeach, 1973). Bu tanıma göre

değerlerin davranışlara anlam yüklediği söylenebilir. İnsanlar doğru ve yanlış değerlerine göre karar verirler (Rokeach, 1979).

Hofstede (2000) ise değeri, “Belirli durumları diğerlerine tercih etmeye yönelik geniş bir eğilim.” olarak tanımlamış ve pek çok araştırmacı gibi değerlerin davranışları yönlendirici özelliğine vurgu yapmıştır.

Bir sosyal psikolog olan Shalom H. Schwartz da değerler üzerine önemli çalışmalar yapmış ve kendi adında bir değer teorisi geliştirmiştir. Schwartz (1992)’a göre değerler, “Bireylerin kendileri de dâhil olmak üzere diğer insanları ve olayları nitelendirmek, eylemlerini seçmek ve meşrulaştırmak için kullandıkları ölçütlerdir”. Değerler; sosyal aktörlerin eylemlerini nasıl seçeceklerine, insanları ve olayları nasıl değerlendireceklerine ve eylemlerini ve değerlendirmelerini nasıl açıklayacaklarına kılavuzluk eden arzu edilebilir kavramlardır. Değerler; hayatta yol gösterici ilkeler olarak önem sırasına göre sıralanan, durumlar arası kriterler veya arzulanan hedeflerdir (Schwartz, 1999).

Locke (1976)’a göre değerler, ihtiyaçların bilişsel bir tezahürüdür. Güngör (1993)’e göre değerler; bir şeyin istenilebilir, arzu edilebilir ve hedeflenebilir olduğuna ya da olmadığına dair inanç, kavrayış, duygu ve bilgilerin bütünüdür. Değerler; yaşam boyunca davranışlarımızı etkileyen, bizi hedeflere doğru yönlendiren, kendi içinde farklı önem derecelerine sahip, sürekliliği olan, değişebilen ve arzu edilen kurallar olarak düşünülebilir (Dinçer Atmaca, 2023).

2.2.1.2 Değer Kavramının Önemi

Bu alanda yapılan çalışmalar, toplumsal yapıdan bireysel psikolojiye, felsefi ilkelerden eğitim stratejilerine kadar çok çeşitli bağlamlarda değerlerin önemini vurgulamaktadır. Değerler kavramı, psikolojik araştırmaların yanı sıra yönetim ve organizasyonel çalışmalarda da güçlü bir geleneğe sahiptir. Özellikle son yıllarda bu kavram; bireysel düzeydeki tutum, niyet ve davranışların açıklanmasında giderek daha merkezi bir rol üstlenmiştir (Schwartz 1992, 1994; Guttman, 1991; Sagie vd., 1996). “Değer” kavramının gruplar, örgütler ve toplumsal düzeydeki davranış modellerinde önemli bir açıklayıcı değişken olduğu da kanıtlanmıştır (Meglino ve Ravlin, 1998).

Değerlerin hem bireyler hem de toplumlar için etkili bir yönlendirici olduğu ve insanların eylem, karar verme ve ilişkilerini şekillendiren temel bir kavram olduğu söylenebilir.

Schwartz (1999) değerlerin; bireylerin davranış biçimlerinin ve eylemlerinin seçilmesinde, söz konusu davranış biçimlerinin ve eylemlerin açıklanmasında, meydana gelen olayların değerlendirilmesinde ve diğer insanlar hakkında fikir sahibi olunmasında rehber görevi üstlendiğini belirtmiştir.

Değerler, işyeri kültürünü şekillendirir, çalışanların performansını etkiler ve organizasyonel başarıyı destekler. Değerler, tutumları şekillendirerek davranışlarımıza yön verir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi iyi anlamak bireylerin davranışlarını ve sosyal değişimi anlamada önemli bir rehberdir.

Bu bilgiler ışığında değerlerin, bireysel ve toplumsal hayatın vazgeçilmez birer unsuru olduğunu söylemek mümkündür. Değerler, bireysel ve toplumsal yaşamın sürdürülmesinde rehber niteliğindeki kabullerdir. Değerlerin oluşumu ve özelliklerinin iyi bilinmesi bireyin gerek kendisinin gerekse diğer kişilerin davranışlarını doğru değerlendirmesine ve yönlendirmesine yardımcı olacaktır.

2.2.1.3 Değer Yaklaşımları ve Sınıflandırmaları

Değerlerle ilgili farklı disiplinlerde araştırmalar yapılıyor olması farklı yaklaşım ve sınıflandırmalara neden olmuştur. Değerler konusundaki ilk çalışmalar 1914'te Spranger ile başlamış, Allport ve Vernon da benzer bir yaklaşım ile onu takip etmiştir (Cieciuch vd., 2015). Allport vd. (1970) insanların değer yönelimlerini teorik, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini değerler olarak 6 gruba ayırmıştır.

Değerler üzerine önemli çalışmalar yapan Milton Rokeach (1973), değerleri “gaye/amaç değerler” (terminal values) ve “vasıta/araç değerler” (instrumental values) olarak ikiye ayırırken Schwartz ve Bilsky (1994) ise kültürler arasında evrensel olduğunu iddia ettikleri 10 temel değer belirlemişlerdir. Bu değerler; evrensellik, iyilikseverlik, uyumluluk, gelenek, güvenlik, güç, başarı, hazcılık, uyarılma ve öz yönelimdir.

Guttman (1994), Levy (1990) ve Sagie vd. (1996) gibi diğer araştırmacılar, ilgili oldukları yaşam alanının göreceli önemine dayalı olarak değer türleri arasında ayırım yapmışlardır. Elizur (1984) ile Elizur ve Sagie (1999) maddi ya da araçsal değerler (yani doğrudan ya da pratik bir sonucu olanlar), duygusal değerler (duyguları ifade edenler) ve bilişsel değerler (inançlar, görüşler ve ilgiler) arasında ayırım yapmak için bir değer modeli kullanmışlardır.

Değerler konusunda ilgili yazında birçok yaklaşım ve sınıflandırma bulunmakla birlikte tüm değer yaklaşımları genel olarak iki temel değer sınıflandırması üzerine odaklanmaktadır. Bunlar; bireysel ve toplumsal değerlerdir. Bireysel değerler; alternatif davranış biçimlerini analiz ederek bunlar arasından seçim yapmak için uygulanan normatif standartlar veya arzu edilen önemli durumlar, nesneler, hedefler ve davranışlardır (Schwartz ve Bilsky, 1987). Bu değerler; ev ve aile hayatı, iş, din, kültür, spor ve siyaset gibi çeşitli yaşam alanlarıyla ilgilidir (Sagie vd., 1996). Bireysel değerler, bireyin karakter gelişiminde önemli rol oynar ve bireyin karakterini yansıtır. Toplumsal değerler ise bir sosyal grubun ya da toplumun varlığını, birliğini, işleyişini ve devamlılığını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından uygun ve gerekli olarak kabul edilen ve aynı üyelerin ortak duygu, düşünce, amaç ve çıkarlarını yansıtan genelleştirilmiş ilke ve inançlardır (Cieciuch vd., 2015).

Çeşitli yaşam alanlarıyla ilişkili değer kümeleri de kişi için göreceli önemleri bakımından farklılık göstermektedir. Sagie vd. (1996) çalışmalarında, genel olarak yaşamla ilgili kişisel değerlerin (ev ve aile) katılımcılar tarafından en önemli olarak görüldüğünü; bunu iş, kültür, spor, din ve politikanın izlediğini belirtmektedir.

Değerler konusunda önemli çalışmalar yapan bazı yazarların değer yaklaşımları ve sınıflandırmaları aşağıda verilmiştir.

2.2.1.3.1 Allport, Lindzey ve Vernon'un Değer Yaklaşımı

Spranger (1914), Dilthey'i takip ederek insanların anlaşılmasını kolaylaştıracak bütünsel bir tanımlamayı amaçlayan bir kişilik tipolojisi önermiştir. Allport da teorisini formüle ederken Dilthey ve Spranger'ın bu psikolojik ve felsefi yazılarından ilham almıştır. Allport ve Vernon (1931); Spranger'ın bu tipolojisini, bir değerler listesi geliştirmek ve bunların ölçümü için bir araç inşa etmek adına en iyi teorik model olarak görmüştür (Cieciuch vd., 2015).

Bu kapsamda Allport vd. (1970), Spranger'ın çalışmalarına dayanarak “Değerler Çalışması” adında kapsamlı bir araştırma yürütmüşlerdir. Çalışmalarında değerleri; teorik, estetik, ekonomik, siyasi, sosyal ve dini olmak üzere 6 grupta toplamışlardır. Bunlardan kısaca bahsetmek gerekirse;

1. Teorik değerler; gerçeğin ortaya çıkarılması amacıyla bu yolda rasyonel düşünce ve deneysel araştırma yöntemi kullanılması ile,
2. Ekonomik değerler; maddi fayda kavramı ile,

3. Siyasi değerler; güç elde etmek ve bu gücü başkalarını etkilemede kullanmak ile,
4. Estetik değerler; şekil ve ahenkle,
5. Sosyal değerler; nazik, sempatik ve özverili olmakla,
6. Dini değerler ise; evrenin bütünlüğünü anlamak ve bunu tarif etmekle ilgilidir (Oles ve Hermans, 2010).

Allport ve arkadaşları (1970) insanların yukarıda tanımlanan 6 kişilik tipine karşılık gelen 6 olası değerlendirme türü yapabileceğini iddia etmişlerdir. Adı geçen yazarlar bu değer anlayışını açıklarken Spranger'ın bir yüzüğün değerlendirilmesine ilişkin örneğini aktarmışlardır. Bu anlayışa göre; insanlar baskın değerlerine bağlı olarak bir yüzüğü ışıltılı bir nesne (estetik bir değerlendirme), belirli bir metalden yapılmış bir nesne (teorik bir değerlendirme), belirli bir piyasa değerine sahip bir nesne (ekonomik bir değerlendirme), sevgi ve sadakatin bir sembolü (sosyal bir değerlendirme), belirli hak ve görevlerin bir sembolü (siyasi bir değerlendirme) ya da kutsal veya mistik bir değeri olan bir nesne (dini bir değerlendirme) olarak görebilirler (Cieciuch, vd., 2015).

2.2.1.3.2 Rokeach'ın Değer Yaklaşımı

Değerler ile ilgili yazında en çok kabul gören çalışmalardan biri psikolog Milton Rokeach'a aittir (Çalışkur vd., 2012). Rokeach, Allport'u değerler listesinin çok genel olması nedeniyle eleştirmiştir. Ona göre Allport'un 6 kişilik profili, farklı insanların kişilikleri arasında yeterince ayırım yapamamıştır.

Rokeach (1973) değerleri kişilik teorisi çerçevesinde kavramsallaştırmıştır. Allport'un aksine, Rokeach bilişsel bir yaklaşım benimsemiştir. Rokeach (1973) değeri resmi olarak “Belirli bir davranış biçiminin veya varoluş durumunun kişisel veya sosyal olarak karşıt veya tersi bir davranış biçimine veya varoluş durumuna tercih edilebilir olduğuna dair kalıcı inançlar.” olarak tanımlamıştır. Ona göre değer; eylem, nesne ve durumlar arasında kontrol işlevi gören ve onları yönlendiren inançlardır. Rokeach değeri soyut idealler şeklinde tanımlayıp pozitif ve negatif olarak ayırmaktadır.

Rokeach (1973) değerleri ayrı ayrı ele almak yerine, birçok kültürdeki temel değerleri bütünsel olarak ele almanın daha uygun olacağını savunmuştur. Bu görüşe dayanarak, bireyin ve toplumun değerler sistemi olduğunu iddia etmiştir. Ona göre değerler, önem sırasına göre hiyerarşik bir şekilde sıralanıp bir bireyin değer sistemini oluşturmaktadır. Rokeach bireyin değer sistemini “Görelî önemine göre sürekliliği olan ve belirli bir davranış ya da yaşam amacının tercih edilmesini sağlayan kalıcı inançların

düzenlenmesi.” olarak ifade etmiştir (Solmaz, 2017). Birey, bu değerleri yol gösterici olan kurallar olarak görür ve bu değerlere ulaşmayı arzular. Rokeach (1979), değerlerin sürekliliğini vurgulamış ancak değerlerin istikrarlı ve değişmez olması halinde bireysel ve toplumsal gelişimin sağlanamayacağını belirtmiştir.

Rokeach (1973) eserinde, değerleri aracı ve temel değerler olarak iki grupta toplamıştır. On sekizi temel, on sekizi aracı değer olmak üzere toplam otuz altı değer tespit etmiştir. Temel değerler, değerlerin kişiye ya da topluma dönük olmasına göre sınıflandırılmıştır. Bunlar kişisel ve sosyal değerler olarak ikiye ayrılabilir. Rahatlık, refah ve bağımsızlık bu gruba ait değerlerdir. Aracı değerler ise ahlaki değerler ve beceri değerleri olarak ikiye ayrılmıştır. Ahlaki değerler, toplumda mutlak doğru ve yanlış konusundaki inançlardır. Beceri değerleri ise kendini gerçekleştirme ile ilgili inançlardır. Hırs, yetenek, mantık ve kibarlık aracı değerlere örnek gösterilebilir (Elizur ve Sagie, 1999, s.75; Uyan, 2002, s.53). Rokeach’ın sınıflandırması Tablo 2.4’te gösterilmiştir.

Tablo 2.4

Rokeach’ın Temel ve Aracı Değerleri

Temel Değerler	Aracı Değerler
Rahat bir hayat	Hırslı
İlginç bir hayat	Açık fikirli
Başarı hissi	Yetenekli
Barış dolu bir dünya	Neşeli
Güzel bir dünya	Temiz
Eşitlik	Cesaretli
Aile güvenliği	Affedici
Bağımsızlık	Yardımsever
Mutluluk	Dürüst
İç huzur	Hayalperest
Aşk	Bağımsız
Milli güvenlik	Entelektüel
Eğlence	Mantıklı
Selamet	Sevecen
Kendine saygı	Yumuşak başlı
Sosyal fark edilme	Kibar
Gerçek arkadaşlık	Güvenilir
Bilgelik	Sorumluluk sahibi

Kaynak: Brown (1976)’dan aktaran Kubat (2007).

Rokeach'ın bakış açısı değer yazınında geniş kabul görmüş ve birçok araştırmacıya bu konuda kapsamlı çalışmalar yapma konusunda ilham vermiştir (Dinçer Atmaca, 2023).

2.2.1.3.3 Hofstede'in Değer Yaklaşımı

Hofstede'in kültürel değerler teorisi, toplumlar arasındaki kültürel farklılıkları belirlemek ve karşılaştırmak için geliştirilmiştir. Hofstede (2000), bireylerin değerleri ile ulusal kültürleri arasında doğrudan bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Hofstede, her ulusun kendine özgü bir kültürel yaşamı olduğunu ve bunun da insanların değerlerine yansıdığını vurgulamaktadır.

Hofstede değerleri, insanın benzer durumlarda benzer davranışları sergilemesine neden olan genellikle sabit ve durağan olan zihinsel bir programa sahip olduğunu ileri sürmüştür. Bu açıdan Rokeach'ın değer yaklaşımına benzer bir yaklaşım sergilemiştir. Hofstede (1984)'e göre bir bireyin zihinsel yapısını ve içinde bulunduğu durumu doğru analiz edebilirsek ona dair öngörülerimiz daha isabetli ve yerinde olacaktır.

Hofstede (2000)'in değerler teorisi, üç farklı bölgeden 50 ülkedeki şirkette çalışan işgörenler arasındaki kültürel değer farklılıklarını inceleyen kapsamlı bir araştırmaya dayanmaktadır. Hofstede, bu araştırma sonunda kültürel farklılıkları gösteren 4 faktör belirlemiştir. Bunlar: Bireycilik-toplumsallık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve dişilik-erilliktir. Bunlardan kısaca bahsetmek gerekirse:

Bireycilik-Toplumsallık: Bireyci toplumlar kişisel ihtiyaçlara daha fazla önem verirken, kolektivist toplumlar bireyin ihtiyaçlarından ziyade toplumun ihtiyaçlarına öncelik verir.

Güç Mesafesi: Güç dağılımının toplumda nasıl kabul gördüğüyle ilgili bir kavramdır. Yüksek güç mesafesine sahip toplumlar statü, pozisyon ve unvana büyük önem verirken düşük güç mesafeli toplumlar güçlü iletişim, iş birliğine dayalı karar alma ve kolektif eyleme öncelik verir.

Dişilik-Erillik: Bu boyut, toplumun cinsiyete atfettiği rollerle ilgilidir. Kadın ağırlıklı kültürler insan ilişkilerine maddi kazançtan daha fazla öncelik verme, yardımseverlik, şefkat, merhamet, nezaket, sadık olma, hoşgörü gibi değerleri ön plana çıkarırken erkek egemen kültürler özgürlük, sorumluluk, üretkenlik, kendini kanıtlama, paraya önem verme, baskınlık ve materyalist eğilimler gösterme gibi değerleri ön plana çıkarırlar.

Belirsizlikten Kaçınma: İnsanların belirsiz durumları nasıl kabul edilebilir olarak gördüklerine odaklanır. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin fazla olduğu toplumlarda risk

alma ve yeni fikirlere açık olma eğilimi düşüktür. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin az olduğu toplumlarda da yeni fikirleri kabul etme ve risk alma durumu daha fazladır.

Bu dört boyuta sonraki çalışmalar ile iki boyut daha eklenmiştir. Bunlar: Kısa-uzun vadeli yönelim ile hoşgörü ve kısıtlamadır (Hofstede, 2011).

Kısa-Uzun Vadeli Yönelim: Bireylerin hedef, arzu ve tatmin olma durumunu kısa veya uzun süreli olarak düşünme durumu ile ilgilidir. Kısa vadeli yönelimde anlık haz önemsenir, yapılan işten hemen sonuç beklenir. Uzun vadeli yönelimde ise toplumlarda insanlar gelecek için plan, yatırım ve birikim yapar.

Hoşgörü ve Kısıtlama: Toplumsal kuralların insanlara arzularını yerine getirme konusunda tanıdığı özgürlük derecesi ile ilgilidir.

2.2.1.3.4 Schwartz'ın Değer Yaklaşımı

Schwartz (1992) değerleri; bir kişi ya da grubun yaşamında yol gösterici ilkeler olarak hizmet eden, önem derecesi değişebilen, durumsal hedefler olarak tanımlamaktadır. Schwartz'a göre değerler, insanların hayatlarında neyin önemli olduğunu göstermektedirler. Her insanın birbirinden farklı değere sahip olabileceğini ifade eden Schwartz, bazı insanlar için önemli olan değerlerin, diğer insanlar için önemli olmayabileceğini belirtmektedir (Özkul, 2007 s. 23).

Shcwartz vd. (1992)'e göre insan, varoluşunun doğasında bulunan zorluklarla başa çıkabilmek için deneyimledikleri ihtiyaç ve talepleri iletişim kurabilecekleri kavramlara dönüştürür ve bunları değerlerin diliyle ifade ederler. Değerleri birbirinden ayıran en önemli içerik unsuru, ifade ettikleri motivasyonel hedeflerin türüdür.

Schwartz, değer yöneliminin içerik ve yapısı hakkında aralarında Türkiye'nin de bulunduğu altmıştan fazla ülkede yaptığı çalışma ile bir değer teorisi geliştirmiştir. Schwartz'ın temel insani değerler teorisinin iki temel bileşeni vardır. İlk olarak birçok toplum tarafından benimsendiği ve onlara rehberlik eden motivasyonel yönden farklı olan on evrensel değer türünü belirler. İkinci olarak, hangi değerlerin birbiriyle uyumlu ve karşılıklı destekleyici olduğunu, hangilerinin ise birbirine zıt ve birbiriyle çatışması muhtemel olduğu şeklinde değerlerin birbiriyle ilişkisini açıklar (Ros vd., 1999).

Cieciuch vd. (2016)'e göre Schwartz'ın teorisinin önemli varsayımları üç temel görüşe dayanmaktadır. Birinci görüş; değerleri birbirinden ayıran temel ilkenin motivasyon olduğudur. Değerler motivasyonel içeriklerine göre, başka bir deyişle hangi

motivasyonun ifadesi olduklarına göre farklılık gösterirler. İkinci görüşü; bireysel değer öncelikleri ile evrensel bir değer yapısı arasındaki farklılaşmadır. Değer öncelikleri psikolojik bireysel farklılıkları ifade eder. İnsanlar neyi daha fazla ya da daha az önemli buldukları konusunda farklılık gösterirler. Değer öncelikleri hiyerarşik olarak sıralanır. Teorinin üçüncü iddiası ise değer yapısının dairesel bir süreklilik şeklinde olduğudur.

Temel insani değerler teorisine göre değerler; bilinçli hedefler biçiminde, tüm bireylerin ve toplumların başa çıkması gereken 3 evrensel gereksinime verilen yanıtları temsil eder. Bunlar: Bireyin kişisel refah ve gelişme ihtiyacı, sosyal etkileşim ve iletişim, grubun sosyal düzen ve uyumu sürdürmek için işlev görme ve hayatta kalma ihtiyacıdır. Schwartz bu üç temel insani gereksinimden dolayı şu on tür değerın kültürler arasında evrensel olduğunu ileri sürer. Bunlar:

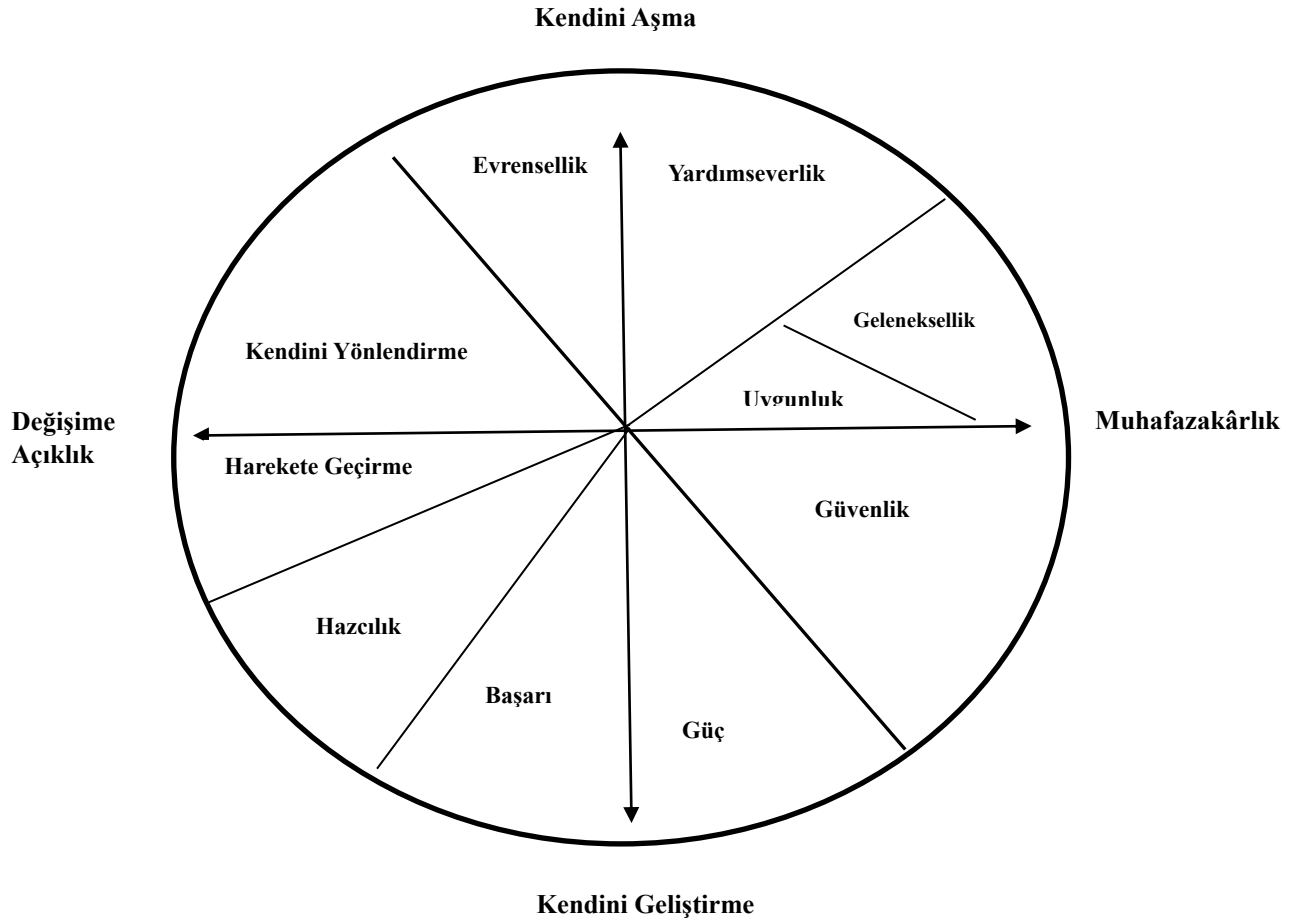
1. *Güç*: Toplumsal konum ve saygınlık yoluyla kişileri etkileme veya baskınlık,
2. *Başarı*: Rekabet gösterme yoluyla toplumsal standartlara göre bireysel başarı elde etmek,
3. *Hedonizm*: Zevk ve kendisi için duysal tatmin,
4. *Uyarım*: Heyecan, yenilik ve karşılaşılın güçlükler,
5. *Oto-Kontrol*:Bağımsız düşünme, hareket etme özgürlüğü, yaratıcılık ve keşfedıcılık,
6. *Evrensellik*: İnsanlığın ve doğanın geleceğı konusunda anlayış, düşünce, tolerans,
7. *Yardımscverlık*: Sık sık bireysel ilişki içinde olunan kişilerin refahının korunması ve geliştirilmesi (yardımscverlık, sadakat, dürüstlük, affedıcılık, sorumluluk).
8. *Geleneksellik*: Kültür veya dinin getirdiğı kurallara saygı, bağlılık ve kabul,
9. *Uyum*:Başkalarını üzebilecek veya onlara zarar verebilecek ve sosyal beklentileri veya normları ihlal edebilecek eylemlerin, eğilimlerin ve dürtülerin kısıtlanması,
10. *Güvenlik*: Kendisinin, arkadaşlarının ve toplumun uyumu, güvenliğı ve istikrarı (Schwartz ve Bilsky, 1994),

Schwartz evrensel olduğunu kabul ettiğı bu 10 değeri “kendini aşma, koruma, kendini geliştirme ve değışime açıklık” boyutlarında Şekil 2.1 de olduğu gibi çembersel bir model ile göstermiştir. Bu çembersel gösterimin üç madde ile açıklanmıştır (Cieciuch vd., 2016):

1. Daire içindeki bitişik değerler uyumlu motivasyonları paylaşır.
2. Daire etrafında aralarındaki mesafe arttıkça değerler daha az uyumlu hale gelir.
3. Dairenin zıt taraflarındaki değerler çatışan motivasyonları ifade eder.

Sekil 2.1

Schwartz'ın İnsan Değerleri Modeli



Kaynak: Schwartz, 1992

Schwartz'ın değerler teorisi, bütünleştirici potansiyeli ve kazandığı geniş ampirik destek nedeniyle şu anda sosyal bilimlerde en sık kullanılan modeldir (Cieciuch vd., 2016).

2.2.2 İş Değerleri

İş değerleri, bireylerin iş kararlarında tercih ettikleri veya önemli gördükleri iş türü veya çalışma ortamına ilişkin tercihler olarak tanımlanmaktadır (Pryor, 1980; Super, 1970). Smola ve Sutton (2002)'a göre ise iş değerleri, bireyin kendince iş yerindeki doğru ve yanlış şeylere olan inancı olarak tanımlanabilir.

Değerlerin bilimsel anlamda, iş hayatında yer alması 1924 yılında yapılan “Hawthorne Araştırmaları” ile başlamıştır. Hawthorne Araştırmaları sonucunda, örgütlerde teknik ve fiziksel şartlarda yapılan olumlu bir iyileştirmenin her zaman verimliliği arttırmadığı görülmüştür. Bu araştırma ile iş davranışlarının açıklanmasında fiziksel faktörler yanında sosyal faktörlerin de yer alması gerektiğini ortaya koyan ‘insan ilişkileri kuramı’ ortaya atılmıştır. Çalışma koşullarının ve insan özelliklerinin işteki davranışlara etkisi, bu ve benzeri çalışmalardan sonra daha çok ilgi odağı olmuştur (Şahin, 2004 s. 531).

Donald Super, iş değerleri kavramını ilk olarak 1950’lerde meslek teorilerine dahil etmiştir (Zytowski, 1994). Ona göre “Bireyin tüm değerlerinin alt kümesi olan iş değerleri, kişinin işinden beklediği nitelik, karşılık veya tatmindir.” (Super, 1970).

Elizur (1984) iş değerlerini, bireylerin işin nitelikleriyle ilgili belirli sonuçlara verdikleri önem olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile iş değerlerini çalışanı işe bağlı kılan ödül ve amaç olarak ifade etmiştir. Çalışma yoluyla ulaşılması arzulanan sonuçları kapsayan iş değerleri, bir yaklaşıma göre; temel yaşam değerlerinin bir alt boyutu olup temel yaşam değerlerinin iş ortamında ifade edilmiş biçimidir (Elizur vd. 1991; Twenge vd., 2010). Söz konusu nitelikler çalışanlar tarafından iş için önemli olarak algılanmaktadır.

Dose (1997)’a göre iş değerleri; işin çeşitli yönlerinin ve işle ilgili çıktılarının göreceli olarak istenebilirliğine ilişkin genelleştirilmiş inançlardır. Dose, iş değerlerinin iki boyuta göre değişeceğini ifade eder. Birincisi; sahip olunan değer ahlaki bir unsur sergileyip sergilemediğidir. İkincisi ise belirli bir değer önemi veya arzu edilebilirliğine ilişkin toplumsal mutabakatın derecesidir.

Mok vd. (1998)’e göre iş değerleri, insanların kariyer seçimlerinde tatmin edilmesi gereken temel tercihler ve inançlardır. Bazı örgütsel davranış akademisyenleri iş değerlerinin çalışan motivasyonuna benzediğini iddia ederken, bazıları iş değerlerinin özellikle iş çıktılarına verilen önemle ilgili olduğunu öne sürmektedir (Sagie vd., 1996).

İş değerleri; sosyolojik, ekonomik ve tarihi faktörlerin etkisiyle oluşur. Bu faktörler; etnik köken, alt kültürler, cinsiyete ait roller, sosyoekonomik statü ve toplumsal koşulları içermektedir (Chen, 1995). İş değerleri; ekonomik güvenlik, sosyal etkileşim, zihinsel uyarım, statü, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da dahil olmak üzere kişinin işi ve çalışması aracılığıyla ele alınan çeşitli ihtiyaçların veya hedeflerin bilişsel tezahürünü temsil eder (Locke, 1976; Ros vd., 1999).

İlgili yazından özetle iş değerleri; bir organizasyonda çalışanların ve yöneticilerin iş yapma biçimlerini, kararlarını ve davranışlarını etkileyen temel ilkeler, inançlar ve kurallardır. İş değerleri; bir kişinin işten ne beklediğini ne tür bir çalışma ortamında verimli olduğunu ve hangi çalışma koşullarının kendisine daha uygun olduğunu ifade etmektedir. İş değerleri aynı zamanda iş kültürünü oluşturur ve organizasyonun başarısında önemli rol oynar.

2.2.2.1 İş Değerlerinin Çalışma Hayatındaki Önemi

Basit bir ifadeyle iş değerleri, çalışanlar için iş hayatlarında neyin daha önemli olduğunu ifade eder. Bireylerin iş değerleri, işyerindeki davranışlarına etki eder (Sagie vd., 1996). Çalışan, gelişim yıllarında hangi iş değerlerini benimsediyse iş ortamında da bu değerlere uygun tutum ve davranışlar gösterecektir (Chen ve Choi, 2008). Genel değerler gibi iş değerleri de bireyin zihninde göreceli önemlerine göre hiyerarşik olarak sıralanır. Bireyler, çalışma hayatlarına ilişkin önemli kararlar verirken bu sıralamayı dikkate alırlar. Bu bakımdan çalışanların değer önceliklerinin yöneticiler tarafından bilinmesi işgören motivasyonunu sağlama ve iş performansını artırma gibi birçok konuda örgütlere pek çok fayda sağlayacaktır.

Yapılan çalışmalarda iş değerlerinin işyerinde önemli etkiler yarattığına ve çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları üzerinde (Gürsoy vd., 2008) önemli etkileri olduğuna dair bulgular mevcuttur. Örgütsel davranış yazınında değerler; motivasyon (Locke, 1991), iş tatmini (Locke, 1976), örgütsel bağlılık (Meyer, vd., 1998), karar verme (Ravlin ve Meglino, 1987), çalışan devri (Steers ve Mowday, 1981) gibi işle ilgili birçok konu ile ilişkilendirilmiştir. İş değerleri ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların çoğu, iş değerlerinin verimlilik açısından olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir (Turgut, 2017).

Pruzan (1998), geleneksel hiyerarşik kontrol sistemlerinin etkisiz ve verimsiz olduğu bilgi işçilerinin yaşadığı karmaşık örgütlerle karakterize edilen post-endüstriyel ekonomide değerlerin kritik bir yönetim aracı olduğunu savunmuştur. Bu ortamda ihtiyaç duyulan şey, kişisel değerleriyle uyumlu anlamlı hedefler yaratarak çalışanlara ilham veren ve onları motive eden değerlere dayalı bir yönetim yaklaşımıdır (Anderson, 1997). Yöneticilerin çalışanların bireysel iş değerlerini başarılı bir şekilde tespit edebilmeleri ve bunlara yanıt verebilmeleri için hem işgücünde mevcut olan iş değerleri türlerini hem de bu değerlerin çalışanların zihninde nasıl inşa edildiğini anlamaları gerekir. Çalışanların iş

deneyimlerinin belirli yönlerini tercih ettiklerini bilmek önemli bir ilk adımdır, ancak çalışanların daha derin iş değeri kalıpları hakkında bilgi sahibi olmak, yöneticinin çalışanların çeşitli görevlere, teşviklere ve çalışma ortamlarına nasıl tepki vereceklerini tahmin etmesini sağlar.

“İş değerleri, organizasyonların başarıya ulaşmasında ve sürdürülebilir büyüme sağlanmasında kritik bir rol oynar. Değerler, geleneksel hiyerarşik kontrol sistemlerinin etkisiz ve verimsiz olduğu bilgi işçilerinin yaşadığı karmaşık örgütlerle karakterize edilen post-endüstriyel ekonomide kritik bir yönetim aracıdır. Bu ortamda ihtiyaç duyulan şey, kişisel değerleriyle uyumlu anlamlı hedefler yaratarak çalışanlara ilham veren ve onları motive eden değerlere dayalı bir yönetim yaklaşımıdır.

Yöneticilerin çalışanların bireysel iş değerlerini başarılı bir şekilde tespit edebilmeleri ve bunlara yanıt verebilmeleri için, hem iş gücünde mevcut olan iş değerleri türlerini hem de bu değerlerin çalışanların zihninde nasıl inşa edildiğini anlamaları gerekir. İş değerlerinin; karar verme, algılama ve davranışı nasıl etkilediğini sadece iş değerleri alanının tamamındaki yönlerini ve çatışmaların yapısını inceleyerek tam olarak anlayabiliriz” (Lyons vd. 2010).

2.2.2.2 İş Değerlerin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

İlgili yazında çalışanların iş değerleri üzerine yapılan çalışmalarda işgörenlerin iş yerindeki tutum ve değerlerini tespit etmek için yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi bazı demografik faktörlerin bağımsız değişken olarak kullanıldığı görülmektedir. Sagie vd. (1996), cinsiyetin araştırmalarda kullanılan en yaygın demografik değişken olduğunu söylemektedir. Yapılan bu araştırmalarda genellikle çalışanların iş değerlerinin demografik faktörlere göre nasıl değişiklik gösterdiği ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş motivasyonu gibi değişkenlerle ilişkisi araştırılmaktadır.

Çalışanların iş değerleri, demografik faktörlere bağlı olarak değişebilen kişisel ihtiyaçlar ve beklentilere göre de şekillenebilmektedir. Organizasyonlarda farklı demografik grupların ihtiyaçlarını iyi analiz edip anlamak; örgütlerin daha verimli, motive olmuş ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmalarını sağlayacaktır.

Alanyazında iş değerleri ve demografik faktörler arasında ilişki tespit eden birçok araştırma olduğu gibi ilişki tespit edemeyen araştırmalarda bulunmaktadır. Örneğin Cherrington vd. (1979), yaş, eğitim ve deneyim gibi değişkenlerin iş değerlerinin birçoğu ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Çetin vd. (2019) ise araştırmalarında iş değerlerinin demografik faktörlere göre değişim göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

İş değerleri ile ilişkili olabileceği düşünülen bazı demografik değişkenler aşağıda açıklanmıştır.

2.2.2.2.1 İş Değerleri ve Yaş

Değerlerin yaşla ilişkisi, karmaşık ve çok yönlü bir boyuta sahiptir. İnsanların değerleri bireysel, kültürel ve toplumsal etkilere bağlı olarak ileri yaşlarda erken yaşlara göre değişim gösterebilir. Nitekim bu yönde yapılan bazı araştırmalar, bireylerin değerlerinin yaşla birlikte değiştiğini göstermektedir. Örneğin Taylor ve Thompson (1976), farklı yaş gruplarındaki işgörenlerin içsel ve araçsal iş değerlerinin farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.

Gençlik döneminde bireyler kimlik oluşum sürecinde oldukları ve daha çok ödül-ceza sistemi ile hareket ettikleri için bu süreçte daha bireysel ve materyalist değerlere eğilim gösterebilirler. Erikson'un kişilik gelişim teorisine göre; gençlik dönemi “kimlik gelişim ve rol karmaşası” olarak tanımlanır, bu da bireylerin değerlerini ve inançlarını şekillendirmede önemli bir faktördür. Bu sebeple erken yaşlarda bireylerin daha çok bireysel başarı, dışsal ödüller ve anlık tatmin gibi maddi değerleri ön plana çıkarması beklenir (Erikson, 1998). Skaggs'ın çalışması da bu fikri desteklemektedir. Skaggs (1987) çalışmasında; genç çalışanların ekonomik değerlere daha fazla önem verdiğini, bağımsızlık ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler değerlerinde de yaş grupları arasında farklılıklar bulunduğunu belirtmiştir.

Orta yaşlarda ise bireylerin değerlerinde önemli değişimler görülebilir. Bu dönemde karakter oluşumu tamamlanmış olduğu ve zihinsel olarak olgun seviyeye ulaştıkları için insanlar yaşamın anlamını daha derinlemesine sorgulayabilirler. Bu durum ise daha çok ailevi, toplumsal ve manevi değerlere yönelime sebep olabilir. Ayrıca bu dönemde kariyer gelişiminin ilerlemiş olması ve maddi imkanların iyileşmesine bağlı olarak bireylerin toplumda daha çok yer edinmeye yönelik değerleri tercih etmelerinde etkili olabilir.

Yaşlılık döneminde, bireylerin içsel tatmin, aile ve sağlık gibi manevi değerlere daha fazla önem vermesi beklenir. Yaşlılık döneminde bireyler, geçmişteki deneyimlere ve zihinsel ilerlemeye bağlı olarak daha derin bir anlam arayışı içinde olabilirler. Bu değişimler sadece biyolojik bir sürecin değil; aynı zamanda kültürel, sosyal, psikolojik etkilerin ve deneyimlerin de bir sonucudur. Nihayetinde bu farklılıklar toplumun geçirmiş olduğu radikal değişimler ve olaylara bağlı olarak oluşabilecek ortak hafızanın yani kuşaksal etkinin de bir sonucu olabilir.

Nitekim Cherrington vd. (1979), ABD’de yaptıkları araştırmada; yaşça büyük çalışanların işin ahlaki yönüne, gençlerin ise para, iş arkadaşları gibi konulara önem verdiğini tespit etmişlerdir. Uyan (2002)’in çalışmasında da yukarıdaki görüşü destekler bulgular yer almaktadır

Rhodes (1983)’un bulguları da Cherrington ve arkadaşlarının sonuçları ile benzeşmektedir. Rhodes’e göre yaşlı çalışanlar, genç çalışanlara kıyasla daha güçlü bir iş ahlakına ve farklı iş değerlerine sahip olabilir. Genç çalışanlar, özellikle de 1980’den sonra doğanlar, eski kuşaklara kıyasla kendi bireysel değerleriyle çok daha uyumludur. Genç nesiller, kariyer seçeneklerine ve potansiyel işverenlere bakarken bireysel değerlerinin nasıl yerine getirilebileceğine büyük önem vermektedir (Sullivan vd., 2002). Yapılan bazı araştırmalar ise bir bireyin gençlik yıllarında sahip olduğu inanç ve değerlerin ileriki senelerde de sabit kaldığını göstermektedir (Egri ve Ralston, 2004). Gençlik yıllarında sahip olunan değerlerin kişinin yaşamı boyunca sabit kaldığı düşüncesi mümkün olmakla birlikte dönem dönem bu değerlerin önem derecesi değişebilir.

Özetle iş değerleri ile yaş arasındaki ilişki birçok çalışmada ele alınmış olmasına rağmen tutarlı sonuçlar elde edilmemiştir. Turgut’a (2017) göre, bazı çalışmalar yaşla birlikte güçlenen değerlerden bahsederken, bazı çalışmalar da yaşla birlikte bazı değerlerin önemini yitirdiğinden bahsetmektedir. Bu nedenle iş değerlerine ilişkin araştırmalarda yaş değişkeninden ziyade kuşak (kohort) analizlerinin kullanılması önerilmektedir (Parry ve Urwin, 2010).

2.2.2.2.2 İş Değerleri ve Cinsiyet

İlgili yazında yaşta olduğu gibi cinsiyetle iş değerleri arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırma sonuçları da farklılık göstermektedir. Yapılan birçok araştırmada cinsiyete bağlı iş değerleri arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Buna karşın bazı araştırmacılar ise çalışanların iş değerlerinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini belirtmişlerdir (Chen, 1995).

Toplumsal cinsiyet algısına bağlı olarak aile sorumlulukları ve çocuk bakımı gibi faktörlerin etkisiyle kadınların iş-özel yaşam dengesine daha fazla önem vermesi beklenebilir. Bu tür sorumluluklar dolayısıyla kadınlar daha esnek, daha fazla izin ve tatil imkânı sunan işlere yönelebilirler. Toplumsal roller nedeniyle erkeklerin ise genellikle finansal ödüllere ve kariyere odaklı maddi değerlere daha fazla önem vermesi

beklenebilir. Nitekim ilgili yazında yapılan araştırmalardan bazıları bu görüşü destekleyen sonuçlara ulaşmıştır. Örneğin Betz ve O'Connell (1989), yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunda erkeklerin iş güvenliğine kadınlardan daha fazla önem atfettiğini ve erkeklerin işin maddi yönünü kadınlardan daha fazla önemsediğini, kadınların ise işte yeteneklerini kullanabilmenin önemini daha çok vurguladığını belirtmiştir. Bartol ve Manhardt (1979)'ın bulguları da bu görüşü destekler niteliktedir. Bartol ve Manhardt kadınların kariyer hedeflerine erkeklerden daha az önem verdiklerini, çalışma ortamı ve iş arkadaşları arasındaki ilişkiye daha çok önem verdiklerini belirtmişlerdir (Wang, 1992).

Yu (1995)'nın araştırması, kadın çalışanların erkeklere göre daha fazla içsel ödül değerine (iş istikrarı ve güvenlik) odaklandığını, erkek çalışanların ise daha fazla dışsal iş değerlerine (rneğin, kendini gerçekleştirme, başarı, zenginlik ve üstünlük) odaklandığını göstermiştir.

Huang'ın (2004) araştırması da kadın çalışanların iş değerlerinin kişisel gelişim, başarı, zenginlik ve üstünlük konularında erkeklerden önemli ölçüde farklılaştığı yönünde hemen hemen aynı sonuçlara ulaşmıştır.

Benzer bir şekilde Konrad vd. (2000) ile Kubat ve Kuruüzüm (2010) de, yapılan araştırmalarda erkeklerin ücret, kariyer, prestij ve terfi imkanları gibi değerlere önem verirken kadınların ise çalışma ortamı, iş arkadaşları arasındaki ilişki gibi konuları ön planda tuttuklarını belirtmiştir. Elizur (1994) erkeklerin g ve başarıya daha fazla önem verme eğiliminde olduğunu, kadınların ise sosyal ve toplumsal değerlere öncelik verme eğiliminde olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca araştırma, kadınların erkeklere kıyasla iş-yaşam dengesine ve esnek çalışma düzenlemelerine daha fazla değer verdiğini ortaya koymuştur. Bu yönüyle Konrad ve arkadaşları ile Elizur'un bulguları benzeşmektedir.

Cinsiyete dayalı bazı araştırma sonuçları ülkelere göre de farklı sonuçlar göstermiştir. Örneğin Wang (1992), yapılan bir araştırma sonucunda; ABD'de kadınların maaş, terfi ve istikrarlı iş gibi faktörleri erkeklerden daha çok önemsediğini, Japonya'da ise kadınların dışsal iş değerlerine erkeklerden daha az önem verdiğini belirtmiştir.

Sagie vd. (1996) de cinsiyet değişkenine göre erkeklerin işin ekonomik yönü, bağımsızlık, rekabet, üstler ve uzun dönem kariyer hedefleri ile ilgilenmekte; kadınların ise iş ilişkileri, sosyal onaylar ve kısa dönem kariyer hedefleri ile ilgilenmekte olduğunu ancak bayanların işgücünde yeri arttığı bu farklılıkların azaldığını belirtilmiştir.

Son yıllarda toplumsal değişimler ve kadınların iş gücüne katılım oranlarındaki artış nedeniyle erkeklerin ve kadınların iş değerleri arasında benzerliklerin arttığı yönünde görüşler de mevcuttur (Turgut, 2017). Özellikle esnek çalışma koşulları, iş-aile dengesi güden politikalar ve daha eşitlikçi bir iş ortamı hem erkek hem kadınlar tarafından önemsenen değerler arasındadır.

Bozkurt ve Doğan (2013) çalışmalarında işgörenlerin iş değerlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu farklılık özellikle başarı, güvence, çalışma arkadaşları, estetik, prestij, bağımsızlık ve ekonomik durum boyutlarında tespit edilmiştir. Belirtilen bu değerlerde kadınların erkeklere nazaran daha fazla bu değerleri benimsedikleri vurgulanmıştır.

2.2.2.2.3 İş Değerleri ve Medeni Durum

Bireyin medeni durumu çalışanların işyeri seçimlerini ve değerlerini etkileyen önemli bir değişkendir. Ancak ilgili yazında iş değerleri ve medeni durum değişkeni arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışma sayısı çok kısıtlıdır. Ayrıca bireysel ve kültürel farklılıklar nedeniyle iş değerleri ve medeni durum arasındaki ilişkiyi ortaya koymak da zordur.

Bununla birlikte evlilik olgusunun erkek ve kadınlara farklı sorumluluklar yüklediği, beraberinde çocuklu ailelerde de erkek ve kadının sorumluluklarının belirgin farklılıklar taşıdığı bilinmektedir. Evli veya çocuklu bireyler ailevi sorumluluklar nedeniyle daha düzenli bir gelir, esnek çalışma saatleri ve fazla izin süresi gibi iş-yaşam dengesini sağlayacak iş değerlerinin ön planda tutabilirler. Aile düzenleri nedeniyle evli çalışanların örgütsel bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. Bekar çalışanlar ise daha çok kişisel başarı ve kariyer odaklı değerler ile işyerlerinde rekabetçi kişilik özellikleri sergileyebilirler. Bekarların aile sorumlulukları bulunmadığı için iş bırakma veya iş değiştirme oranlarının daha yüksek olduğu düşünülebilir.

Medeni durumun iş değerleri üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmalarda; evlilerin iş değerlerinin ‘fedakârlık’ ve ‘bağımsızlık’ boyutlarında bekârlardan farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Kubat, 2007). Bunun yanı sıra medeni durumla iş değerleri arasında bir ilişki bulunmadığını ileri süren araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin Bozkurt ve Doğan (2013) çalışmalarında işgörenlerin iş değerlerinin medeni duruma göre değişiklik göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

2.2.2.2.4 İş Değerleri ve Eğitim Durumu

Yeni teknolojiler iş süreçlerimizi değiştirmeye devam etmekte ve başarılı çalışanları değişimlerin zorluklarına uyum sağlamak için yaşam boyu öğrenen kişiler olmaya zorlamaktadır (Ali, 2002). Çalışanların iyi bir eğitime, teknik becerilere ve öğrenme yeteneğine sahip olması gerekecektir (Goldberg, 2000). Cherrington ve arkadaşları demografik değişkenler ile çalışma değerlerini kıyasladıkları araştırmalarında çalışanların eğitim seviyelerine göre çalışma değerlerinin farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir (Wang, 1992). Araştırmalar, daha yüksek eğitim seviyesine sahip kişilerin daha bağımsız düşünme eğiliminde olduklarını, öz saygılarının yüksek olduğunu ve iş özerkliğini tercih ettiklerini göstermektedir. Huang (2004) a göre eğitilmiş çalışanlar içsel değerlerle daha fazla özdeşleşmekte ve yeni teknolojiyi, yeni becerileri ve yeni fikirleri daha düşük eğitim seviyesine sahip olanlara kıyasla daha kolay kabul etmektedir.

Eğitim düzeyi bireylerin değerlerini önemli ölçüde şekillendiren önemli bir değişkendir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların; kariyer gelişimi, eğitim fırsatları, statü, yenilikçi ve yaratıcı işler gibi entelektüel doyum sağlayan değerlere önem vermesi beklenir. Bunun yanı sıra eğitim düzeyi yüksek bireyler; adalet, eşitlik, insan hakları gibi soyut değerler ile toplumsal sorumluluğu yüksek bir statü almaya yönelik değerlere yönelebilir. İnsanların bu değerlere yönelmelerinde ekonomik özgürlüğü yakalamış olmaları da etkili olmaktadır.

Eğitim düzeyi düşük çalışanlar ise genellikle daha istikrarlı bir iş, ekonomik ödüller ve iş güvencesi gibi maddi değerlere daha öncelik verebilirler. Nitekim bu görüşleri bazı araştırma sonuçları desteklemektedir. Örneğin Kasnak (1998), eğitim seviyesiyle araçsal değerler arasında anlamlı farklılık olduğunu, üniversite bitirenlerin bilişsel ve araçsal değerlere daha önem verdiklerini, lise mezunlarının ise daha araçsal ve sosyal değerlere önem verdiklerini belirtmiştir. Türkiye bağlamında yapılan bazı çalışmalar, eğitim düzeyi arttıkça araçsal değerlere atfedilen önemin azaldığını göstermektedir (Turgut ve Tevrüz, 2004)

Bazı çalışmalarda eğitim düzeyi yüksek çalışanların “çalışmanın kendisine değer vermek, ilgi çekici iş” gibi içsel değerlere daha çok ve “maddi ödül, güvenlik ve prestij” gibi değerlere ise daha az önem verdiği saptanmıştır (Uyan, 2002, s.83).

Bu bilgiler ışığında eğitim düzeyinin çalışanların iş değerlerini önemli ölçüde değiştirdiği ve şekillendirdiği söylenebilir.

2.2.2.2.5 İş Değerleri ve Meslek

Araştırmalar, bireylerin öncelik verdikleri kişisel değerlerin kariyer seçimlerinde etkili olduğunu ve bu değerlerin meslekleri süresince meslektaşlarıyla sosyalleşme yoluyla pekiştirildiğini göstermektedir (Turgut, 2017). Örgüt kültürü de çalışanların değerlerini şekillendiren önemli bir faktördür.

Rokeach'ın araştırmalarındaki değerler, birçok çalışmada gruplar arasında yaygın olarak saptanmıştır. Aynı meslek grubunda veya kategoride olan insanların benzer değerlere sahip olduğu görülmüştür. Yöneticiler, sendika üyeleri, çalışanlar, ebeveynler, öğrenciler bunlara örnek gösterilebilir (Özkalp ve Kirel, 2004).

2.2.2.2.6 İş Değerleri ve Statü

Statü; bireyin sosyal, ekonomik ve kültürel pozisyonuna bağlı olarak toplumdaki yerini ifade eder. Örgütlerde ise statü bireyin ifa ettiği görev pozisyonudur. Statü; yaş, cinsiyet, deneyim ve eğitim durumu gibi diğer demografik faktörlerle yakından ilişkilidir. Bu bakımdan iş değerleri ve statü arasında yakın bir ilişki olduğu söylenebilir.

İş yerindeki statüsü yüksek çalışanların ekonomik rahatlığa bağlı olarak saygınlık, prestij, bağımsızlık, inisiyatif ve kendini gerçekleştirme gibi soyut değerlere önem vermesi beklenebilir. Düşük statülü çalışanların ise ekonomik ödüller, çalışma saatleri ve süreleri, sosyal güvence, izin süreleri gibi maddi değerler ile adil ve eşitlikçi yönetim tarzları gibi soyut değerlere önem vermesi beklenebilir. Nitekim Jurgensen'in (1978) bulguları da bu yöndedir. Jurgensen, ağır iş gücü gerektiren işlerde çalışan bireylerin çalışma şartlarına, ücrete ve çalışma saatlerine; ağır işlerde çalışanlara benzer şekilde ofis çalışanlarının da ilave getiriler, iş koşulları ve çalışma saatlerine; yönetici pozisyonunda olanların da yukarıdakilere ilaveten güvenliğe de önem verdiklerini belirtmiştir.

2.2.2.2.7 İş Değerleri ve Deneyim

İş değerleri-deneyim ilişkisi ile iş değerleri-yaş ilişkisi birbiri ile benzerlik göstermektedir. Deneyimli çalışanlar; işyerlerinde genellikle iş güvencesi, prestij ve liderlik pozisyonları gibi soyut konulara daha fazla önem verebilir. Ayrıca deneyimli çalışanlar örgüt kültürüne uyum sağladıkları için genel olarak örgütsel sadakatleri ve sorumluluk duygularının daha yüksek olması beklenir. Yeni başlayanların ise örgüt kültürüne uyum sağlama ve iş arkadaşları ile ilişkiler konusunda yaşayacağı sorunlar nedeniyle işten ayrılma niyeti daha yüksek olabilir.

Yapılan araştırmalarda deneyimli çalışanların “işletmenin itibarı ve güvenlik” gibi araçsal ve bilişsel değerlere daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir (Jurgensen, 1978; Kubat (2010). Cherrington ve arkadaşları (1979) ise daha yüksek yaş gruplarındaki çalışanların “iş ahlakına” değer verirken genç yaş gruplarının “alışma arkadaşları ile ilişkiler, ücret ve zam” gibi dışsal ve araçsal değerlere önem verdiklerini belirtmiştir.

2.2.2.3 İş Değerleri Yaklaşımları ve Sınıflandırmaları

İş değerleri konusunda pek çok araştırmacı farklı kriterlere göre sınıflandırmalar yapmışlardır. Ancak bu konuda alanyazında genel olarak iki temel sınıflandırma bulunmaktadır. Bunlar, içsel ve dışsal iş değerleri şeklindeki sınıflandırmalardır. İçsel alışma değerleri, daha çok bireyin psikolojik tatminine yönelik olan işin cazibesi ve/veya işin tatmin ediciliği gibi manevi değerleri ifade ederken; dışsal çalışma değerleri ise ücret, yan haklar, fiziksel çalışma şartları gibi daha çok dışsal/araçsal değerleri ifade etmektedir (Elizur, 1984; Lyons vd., 2005; Ros vd., 1999; Schwartz, 1999).

Dinçer Atmaca (2023’ya göre içsel iş değerleri, başarı hissi gibi çalışma veya işle ilgili faaliyetlerde bulunma sürecinden kaynaklanan nihai durumlarla ilgilidir ve işin kendi doğasına bağlıdır. Öte yandan; dışsal iş değerleri ise işin niteliğinden bağımsız olarak, finansal güvenlik veya aile yeleri için faydalar gibi işten kaynaklanan nihai durumlarla ilgilidir.

Turgut (2017)’a göre dış kaynaklı değerler; para, maddi mal varlığı, iş güvenliği, tatil olanakları, çalışma şartları, iyi bir emeklilik planı gibi faaliyetin gerçekleşmesinin peşinden elde edilen somut sonuçlardır. Buna karşın iç kaynaklı değerler faaliyetin kendisinden alınan zevk ve amaca ulaşmakla ilgilidir. İçsel iş değerleri; ilgi çekici iş, entelektüel uyarım, yaratıcılık, özerklik, başkaları üzerinde etkisi olacak bir şeyleri başarmak gibi çalışma süreciyle ilgili maddi olmayan dlleri kapsamaktadır.

İlgili yazında iş değerleri üzerine çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu konuda en çok bilinen ve atıfta bulunulan bazı araştırmacıların yaklaşımları aşağıda açıklanmıştır.

2.2.2.3.1 England’ın İş Değerleri Yaklaşımı

England (1967) değerleri, bireylerin iş yerindeki davranışlarının anlaşılmasını sağlayan ideolojiler veya felsefeler olarak ifade etmiştir. England, bir yöneticinin sahip olduğu kişisel değerlerin kurum stratejilerinin uygulanması ve kurum içi kararların alınması gibi

konularda belirleyici olduğu düşüncesinden yola çıkarak bireysel değerler ve çalışma değerleri arasında bağlantı kurmuştur. Ona göre değerlerin önemi; bir yöneticinin kişilerarası ilişkileri, davranışları ve sorunları algılaması ve çözmesi ile olan ilişkisinde yatmaktadır.

England (1967) yaptığı çalışmalar sonucunda Kişisel Değerler Ölçeğini (Personal Values Questinaire-PWQ) geliştirmiştir. Bireylerin davranışlarını şekillendiren ve nispeten kalıcı bir algısal çerçeve olarak görülen bu değerler özellikle çalışma ortamı için geliştirilmiştir. PWQ, temel inanç sistemleri ve örgütlerdeki davranışlarla ilgili atmış altı kavramdan oluşmaktadır. England, bu değerleri beş kategoride toplamıştır. Bunlar:

1. İş örgütlerine yönelik hedefler: Yüksek verimlilik, sektör liderliği, çalışan refahı, devamlılık, kar arttırma gibi değerler.
2. Bireylerin kişisel hedefleri: Boş zaman, başarı, özerklik, maddi imkanlar, iş doyumunu gibi değerler.
3. İnsan topluluklarının/gruplarının hedefleri: Çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, devlet, hissedarlar, mavi yakalılar, beyaz yakalıları yönelik değerler.
4. İnsanlarla ilişkilendirilen değerler: Güven, saldırganlık, bağlılık, hoşgörü, önyargı, merhamet, iş birliği gibi değerler.
5. Genel konularla ilgili değerler: Otorite, rekabet, uzlaşma, çatışma, muhafazakarlık ve din gibi değerlerdir (England, 1967).

2.2.2.3.2 Super'ın İş Değerleri Yaklaşımı

Super (1970)'e göre iş değerleri ihtiyaçlardan kaynaklanır ve daha genel değerlerdir. İş değerleri, bir ihtiyacın karşılanması için ulaşılmaya çalışılan işle ilgili hedeflerdir. Bu hedefler birden fazla faaliyet veya meslek tarafından karşılanabilir.

Super, işe yönelik motivasyonları araştırdığı iş değerleri envanteri çalışmalarına 1951 yılında başlamış ve öncül olarak on beş boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Her bir ölçeğin de üç alt boyutu bulunmaktadır (Bolton, 1980 s. 33). Super (1970); Spranger (1925) ve Allport vd. (1960)'nin, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu ile ilgili araştırmalarına dayanarak kapsamlı bir iş değerleri modeli geliştirmiştir. Bu model, İş Değerleri Envanteri (Work Values Inventory-WVI) olarak bilinmektedir. Bu envanter, Super tarafından çoğunlukla öğrenci örneklemeleri kullanılarak mesleki davranışlar açısından

değerleri incelemek için geliştirilmiştir. Super, kırk beş madde iş değerini on beş temel çalışma değeri altında toplamış ve bunları “içsel” ve “dışsal” şeklinde sınıflandırmıştır. İçsel çalışma değerleri boyutunda; fedakârlık, estetik, yaratıcılık, zihinsel uyarım, bağımsızlık, başarı ve çeşitlilik yer almaktadır. Dışsal çalışma değerleri boyutunda ise ekonomik getiri, güvenlik, çevre, yönetim, denetleme, çalışma arkadaşları, prestij ve yaşam tarzı değerleri yer almaktadır. Super’ın bu envanteri uzun yıllar pek çok araştırmada kullanılmıştır (İlhan, 2019).

2.2.2.3.3 Manhardt’ın İş Değerleri Yaklaşımı

Manhardt (1972) çalışmasında işe yönelik ortaya koymuş olduğu yirmi beş farklı iş özelliğini üç alt boyutta toplamıştır. Bu alt boyutlar “yetenek ve büyüme”, “rahatlık ve güvenlik” ve “statü ve bağımsızlık” boyutlarıdır.

Rahatlık ve güvenlik boyutu; rutin bir program, boş zaman ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler ve iş güvenliği gibi konforlu bir çalışma ortamının özelliklerini açıklamaktadır (İlhan, 2019).

Yetenek ve gelişme boyutu; çalışanların zihinsel becerilerini kullanabilmesi, yaratıcılığa alan açılması, topluma değer katmak, işyerinde sosyal faaliyetlerin bulunması, yapılan işin çalışanı zihinsel olarak geliştirmeye olanak sağlaması, başarı duygusu, çalışanların kendi başına karar alabilme özgürlüğü, alınan görevlerdeki çeşitlilik ve zenginlik değerlerini içermektedir (Kaleli, 2019 s. 68).

Statü ve bağımsızlık boyutu ise ücretin yüksek olması, bağımsız çalışma imkânı, işyerinde saygı görme, kariyerinde ilerleme/yükselme fırsatı, diğer çalışanları yönetme, risk ve sorumluluk alabilmek, itibar görmek, yaptığı işin işyeri açısından mühim olması gibi değerleri içermektedir (Kaleli, 2019).

2.2.2.3.4 Elizur’un İş Değerleri Yaklaşımı

Elizur (1984) çalışma değerlerini; “Bireylerin işyerinde sergiledikleri rollerinin bir karşılığı olarak tatmin edilmesi gerektiğine inandıkları değerler ve çalışanların işyerinde elde ettiği somut faydalara ilişkin attettiği önem.” olarak tanımlamıştır (Sagie vd., 1996).

Elizur (1984) yaptığı çalışmalar neticesinde iş değerlerini “çıktı yaklaşımı” ve “iş performansı yaklaşımı” şeklinde iki başlık altında ele almıştır. Çıktı yaklaşımında maaş, çalışma saatleri veya koşulları gibi maddi/araçsal faktörler yer almaktadır. Bu yaklaşımda

“çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler” ve “sosyalleşme imkanının olması” gibi duygusal çıktılar da yer almaktadır.

İş performansı yaklaşımında ise işletmelerin çalışanlarını motive etmesi ve çalışanların işe devamlılığını sağlaması için gerekli değerler bulunmaktadır. Örneğin servis imkânı, yemek yardımı gibi kurum tarafından sağlanan çalışma koşullarına dair ek faydalardır.

2.2.2.3.5 Lyons, Higgins ve Duxbury’nin İş Değerleri Yaklaşımı

İş değerleri alanında geliştirdiği ölçeklerle tanınan Lyons, 2003 yılında geliştirdiği ölçekte Elizur (1984)’un çıktı yaklaşımı ve iş performansı yaklaşımını baz alarak iş değerlerini; araçsal, bilişsel, sosyal ve prestij başlıkları altında otuz iki alt değerde toplamıştır (Lyons vd. 2010 s. 977).

Araçsal boyutta adalet, destekleyici yöneticilik, tanınma, ücret, iş güvencesi; bilişsel boyutta, yaratıcılık, yeteneklerin kullanılması, işin ilginç olması ve özgürlük; sosyal/özgeci boyutta topluma katkıda bulunma, insanlara yardım etme ve ahlaki değerler; prestij boyutunda ise etki, nüfuz ve otorite gibi değerler yer almaktadır (İlhan, 2019).

2.2.2.3.6 İş Değerleri Konusunda Yapılan Diğer Sınıflandırmalar

Lofquist ve Dawis (1971) değerleri, ortak temel ilkelere göre gruplandırılan ihtiyaçlar olarak ifade etmişlerdir. Lofquist vd. (1971) geliştirdikleri Minnesota Önem Ölçeği (Minnesota Inventory Questionnaire-MIQ) ile değerleri önem derecesine göre kavramsallaştırmışlardır. Araştırmacılar Super’ın ölçeğine benzer şekilde Minnesota Önem Ölçeğini altı değer altında sınıflandırmışlardır. Bunlar: Güvenlik, ekonomi, rahatlık, özveri, başarı ve yüceltmedir.

Pryor (1979) iş değerleri için “tercihler” terimini kullanmıştır. Ona göre iş değerleri, bireylerin işyerlerinde neyin iyi olduğu veya yapılması gerektiği inancından ziyade daha çok işte neyi sevdikleri ya da tercih ettikleri ile ilgilidir. Pryor, akla gelebilecek iş tercihlerinin sayısını sınırlamamıştır. Bununla birlikte geliştirdiği İş Tercihi Ölçeğinde (Work Aspect Preference Scale-WAPS) on iki değer boyutu ayırt etmektedir. Bunlar: Güvenlik, kişisel gelişim, özgecilik, yaşam tarzı, fiziksel aktivite, ayrışma, bağımsızlık, prestij, yönetim, iş arkadaşları, yaratıcılık ve paradır (Pryor, 1981).

2.2.3 Kuşakların İş Değerleri ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Smola ve Sutton (2002), iş değerlerinde kuşaksal farklılıkların etkisi olup olmadığını ve bu değerlerin çalışanlar yaşlandıkça değişip değişmediğini tespit etmek için yaptıkları yıllara sâri çalışmada 1974 yılında ve 1999 yılındaki Bebek Patlaması ve X Kuşağı çalışanlarının iş çıktılarının arzu edilebilirlik seviyesi, işten duyulan gurur ve işe verilen önem seviyelerini karşılaştırmışlardır. Araştırma sonucunda X Kuşağının, Bebek Patlaması Kuşağına göre erken terfi aradıklarını, yeterli ücret alamadıkları zaman ise işlerini terk etme eğilimi gösterebileceklerini belirtmişlerdir. X Kuşağı işgörenlerinin hemen ödüllendirilmeye güçlü bir isteklerinin olduğu ve “İş bireyin hayatının en önemli parçasıdır.” görüşünü reddederek bu hususta Bebek Patlaması Kuşağı işgörenleri ile önemli ölçüde farklılaştıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumun X Kuşağının daha ben odaklı ve işverene daha az sadık olduğu genel görüşüyle uyumlu olduğunu belirtmişlerdir.

Egri ve Ralston (2004), Schwartz Değerler Ölçeğini kullanarak Amerika ve Çin’deki kuşakları kıyasladıkları çalışmalarında Amerika’daki kuşakların “değişime açıklık, koruma ve kendini geliştirme” konularında açık farklılıklarının olduğu, “kendini aşma” özelliğinde ise bir farklılık bulunmadığını, Çin’deki kuşakların ise dört değer boyutunda da farklılaştıklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca ABD ve Çin kuşaklarının her biri arasında, kuşak gelişiminde ulusal bağlamın önemini destekleyen ve kuşak özelliklerinin küresel olmaktan ziyade ulusal bir ortama özgü olduğu fikrini destekleyen önemli bulgulara ulaşmışlardır.

Appelbaum vd. (2004), Bebek Patlaması ve X Kuşağına özgü özellikleri tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada, her iki kuşak üyelerinin de en önemli motivasyon kaynaklarının ‘yüksek maaş, istikrarlı ve güvenli bir gelecek’ olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Whiteoak vd. (2006), 30 yaş altı ve 30 yaş üstü iki farklı gruptan 241 Birleşik Arap Emirlikleri vatandaşının tutum ve değerlerini incelemek amacıyla kesitsel bir anket çalışması yapmışlardır. Araştırma sonucunda genç grubun yaşlı gruptan daha çok “bireysellecilik” özelliği gösterdiği ve genç grubun tavassuta daha meyilli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca genç kadın çalışanların yaşlı kadın çalışanlara göre daha az korumacı tutum sergiledikleri, erkeklerde ise bu hususta herhangi bir farklılık bulunmadığı

sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun kuşaklar içinde de heterojenlik olduğu iddiasını da desteklediği belirtilmiştir.

Lyons vd. (2007), kuşaklar arasında değer farklılaşması olup olmadığını belirlemek amacıyla Schwartz Değerler Ölçeğini kullanarak yaptıkları araştırmada dört kuşak arasında önemli değer farklılıkları olduğunu tespit etmişlerdir. Kuşak stereotiplerini destekler şekilde X Kuşağının “değişime açıklık” değerlerinde daha yüksek, “koruma” değerlerinde ise daha düşük puan aldıklarını belirtmişlerdir. Ancak Y Kuşağının, bu ölçeklerde Bebek Patlaması ve Veteranlardan önemli ölçüde farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Y Kuşağı işgörenleri “değişime açıklık” konusunda X Kuşağından daha düşük, “koruma” konusunda ise daha yüksek puan almıştır. X ve Y Kuşağı işgörenleri kendini geliştirme konusunda Bebek Patlaması ve Veteran üyelerinden daha yüksek puan almıştır.

Gürsoy vd. (2008) yaptıkları çalışmada; Bebek Patlaması, X ve Y Kuşakları arasında hayata bakış, otoriteye karşı tutum ve işe yaklaşım aısından belirgin farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Bebek Patlaması Kuşağı üyelerinin genel olarak işe daha fazla öncelik verdiğini, işyerinde otoriteye ve hiyerarşik yapılara saygı duyduklarını, buna karşın X Kuşağının iş-yaşam dengesine odaklanma, anlık ödülleri arama ve bağımsız çalışmayı tercih etme gibi özellikler sergilediğini, Y Kuşağının ise genellikle kurallara ve yerleşik normlara meydan okuma eğiliminde olduklarını tespit etmişlerdir. Bu bulgular, alanyazın ve popüler medya tarafından nitelenen kuşak özelliklerini destekler niteliktedir.

Cennamo ve Gardner (2008) çalışmalarında; genç grupların “statü ve özgürlük” iş değerlerine yaşlı gruplardan daha fazla önem verdiklerini, bireysel ve örgütsel değerlerin zayıf uyum gösterdiği durumlarda ise her üç kuşak grubunda da (Bebek Patlaması, X Kuşağı, Y Kuşağı) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin azalarak işten ayrılma niyetinin arttığını tespit etmiştir.

Chen ve Choi (2008), konaklama sektöründe çalışanların kuşaklararası iş değerlerini incelemek üzere yaptıkları kesitsel çalışmada; genç kuşakların “statü ve özgürlük” değerlerini Bebek Patlaması Kuşağı iş görenlerine göre daha çok önemsedikleri, Bebek Patlaması Kuşağının “fedakârlık ve entelektüel teşvik” konularına X ve Y Kuşaklarına kıyasla daha fazla önem verdiği, X Kuşağı işgörenlerinin “güvenlik ve bağımsızlığı” Bebek Patlaması ve Y Kuşağına göre daha fazla önemsediği, Y Kuşağının ise “ekonomik

getiriyi” Bebek Patlaması ve X Kuşağına göre daha çok önemsedğini tespit etmişlerdir. Bu noktada Chen ve Choi ile Cennamo ve Gardner’ın bulgularının birbirini destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Lamm ve Meeks (2009), Amerika’da 701 kişiyle yaptıkları kesitsel bir çalışmada; farklı kuşaklara mensup kişilerin işyeri eğlencesine farklı tepkiler verdiğini ve aynı kuşak üyelerinin işyeri eğlencesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iş çıktıları konusunda benzer özellikleri desteklediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar kuşaklar arasında anlayış farklılıkları bulunduğu yönündeki araştırmaları desteklemektedir.

Twenge vd. (2010), kuşakların kişilik özellikleri üzerine yaptıkları araştırmada; Y Kuşağının diğer kuşaklara kıyasla daha yüksek öz saygı ve narsizm özellikleri gösterdiği, daha düşük kendini onaylama ihtiyacına ve daha dışsal bir kontrol odağına sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ware (2013), ABD’de Facebook üzerinden yaptığı çalışmada; X Kuşağı ile Y Kuşağının iş değerlerinde farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda iş değerlerinin kuşaklara göre yalnızca “yönetim” ölçütünde belirgin farklılık tespit edilmiştir.

Özer vd. (2013), çalışmalarında Türkiye’de ilgili yıllarda çalışma yaşamında bulunan Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarının iş görme anlayışları ve iş değerleri arasında farklılık olup olmadığını incelemişlerdir. Çalışma sonucunda; X Kuşağı üyelerinin “disiplinli ve katı olmak” özelliklerinde diğer kuşaklara nazaran daha ön plana çıkarken “gösteriş, hizipçilik ve kayırmacılık” özelliklerinde diğer kuşaklardan daha geride kaldığını belirtmişlerdir. X Kuşağının “sadakat” konusunda ise en geride olan kuşak olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Y Kuşağının iş hayatında en az “sert ve kuralcı” özellik gösterdiği buna karşın “gösterişe” önceki kuşaklara göre daha çok önem verdikleri, buna karşın “doğruluk ve milli bağlılık” değerlerinde daha geride kaldıklarını belirtmişlerdir.

Yükselbilgili ve Akduman (2015), *Kuşaklara Göre İşkoliklik* adlı çalışmalarında kuşakların işkoliklik eğilimleri arasında farklılık olup olmadığını saptamak üzere X ve Y kuşakları üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda farklı kuşakların çalışma hayatına bakış açılarında farklılıklar olsa da “işkoliklik” konusunda aralarında fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Dereli ve Toruntay (2015), *Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri ve Motivasyon Kavramlarına Dayalı Yönetimi* konulu çalışmalarında; X Kuşağı üyelerinin iş değerlerinin, “para, sosyal statü elde etme, başarıya dayalı ödüllendirme ve bireysel çalışma tercihi” gibi faktörler olduğunu tespit etmişlerdir. Buna karşın Y Kuşağı üyelerinin iş değerlerinin ise “yaratıcılığı teşvik, kariyer gelişimi, sosyal sorumluluk projelerine katkı, imajı yüksek kurumda çalışma ve geribildirim” olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Gürbüz (2015) çalışmasında; Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı üyelerinin iş ve örgüte yönelik temel tutumlarının, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık gibi bireysel değerlerinin ve iş ahlakı değerlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda yalnızca duygusal bağlılık ve iş ahlâkının “boşa zaman geçirmeme” boyutu bakımından kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Kuşaklar arası farklılıklara ilişkin zayıf kanıtlar elde edildiğinden, kuşakların değer ve tutumlarının farklı olduğuna dair yaygın olan kanı desteklenmemiştir. Yazar ayrıca ABD kökenli kuşak sınıflandırmalarının Türkiye bağlamında geçerliliğinin kuşkulu olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Gürbüz vd. (2015), Z Kuşağı üyelerinin iş hayatından beklentilerini tespit etmek için yaptıkları araştırma sonucunda Z Kuşağı üyelerinin çalışma yaşamına ilişkin öncelikli beklentilerinin; güler yüzlü yöneticiler, iyi ve anlayışlı iş arkadaşları, yüksek maaş ve saygı/statü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Şenturan (2016), kuşakların iş değerleri algıları üzerine yapmış olduğu çalışmada; Y Kuşağı yöneticilerinin “etkileme ve ilerleme, özerklik ve yeteneklilik, finansal koşullar, çalışma koşulları ve iş ilişkileri” boyutlarında iş değerleri algılarının X Kuşağına kıyasla daha ön plana çıktığını tespit etmiştir.

İlhan vd. (2019) araştırmalarında; X ve Y Kuşakları arasında çalışma değerlerinin dört boyutu (içsel an odaklı değerler, içsel gelecek odaklı değerler, dışsal an odaklı değerler, dışsal gelecek odaklı değerler) açısından farklılıklar olduğunu, dört boyutta da Y Kuşağının X Kuşağına göre daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğunu belirtmiştir. X ve Y Kuşakları arasında örgüte yönelik duygusal bağlılık açısından ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna karşın X Kuşağının duygusal bağlılık ortalamasının Y Kuşağına kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Y Kuşağı açısından örgüte duygusal

bağlılığı daha çok “dışsal-an odaklı” çalışma değerlerinin yordadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Taş ve Kaçar (2019) çalışmalarında; X Kuşağının otoriteye saygı, otoriter yönetim, takdir, hızlı terfi, eğitim ve kariyer olanakları gibi değerler ile ön plana çıktıklarını ve düşük iş bırakma eğiliminde olduklarını, Y Kuşağı üyelerinin otoriter yönetimi sevmedikleri, resmiyetten ziyade samimi bir iş ortamı aradıkları, takdir edilme ve hızlı terfi konusunu önemsedikleri, Z Kuşağının ise otoriteyi reddederek demokratik bir yönetim anlayışını benimsedikleri, motive edilmeyi önemsedikleri, hızlı terfi bekledikleri, esnek ve uzaktan çalışma tarzlarını benimsediklerini tespit etmişlerdir.

Düzgün (2020), Y ve Z Kuşağı üyelerinin iş hayatından beklentilerini belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada her iki kuşağın bireylerinin iş hayatından beklentilerinin anlamlı ölçüde farklılaşmadığını tespit etmiştir. Y ve Z Kuşaklarının iş hayatından “iletişim ve karar verme” konularında aynı beklentilere, “örgüt kültürü, liderlik, takım çalışması, motivasyon ve gelişme konularında” ise farklı beklentilere sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Halis Öztürk (2020) çalışmasında; 1980 öncesi doğanların içsel değerlere verdiği önemin, 1980 sonrası doğanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda 1980 öncesi doğanlarda işin birey üzerinde yarattığı anlam yüksek olmaktadır. Başka bir ifadeyle 1980 öncesi doğan bireyler için iş konusunda sevgi ve saygı görme, tanınma, takdir edilme, çevrenin bireyi işi konusunda başarılı görmesi gibi konuların daha önemli olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada sonucunda tespit edilen bir diğer husus ise 1980 sonrası doğanların dışsal motivasyonlarının 1980 öncesi doğanların dışsal motivasyonlarından yüksek olduğudur. Buradan hareketle işin kendisinden çok; işin getirdiği imkânların 1980 sonrasına mensup bireyler için daha önemli olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim 1980 sonrası doğan bireyler için; yüksek ücret, iyileştirilmiş sosyal haklar, düzenli çalışma saatleri, iş güvencesi gibi unsurlar önemli görülmektedir.

Eğlenoğlu (2022) Türkiye’den ve Amerika’dan 10’ar Z Kuşağı üyesi ile yaptığı nitel çalışmada iki ülkenin Z Kuşağı üyelerinin iş değerlerinin birbirine yakın olduğunu tespit etmiştir. Topluma faydalılık, esnek çalışma saatleri, ücret ve yan haklar Z Kuşağının üstünde durduğu iş değerleri olarak belirtilmiştir.

Dinçer Atmaca (2023) bankacılık sektöründe beyaz yakalı çalışanlar üzerine yaptığı araştırmada; kuşakların bazı değerlerde farklılık gösterse de çalışma değerleri açısından tamamen farklı olmadıklarını tespit etmiştir. Buna karşın bazı değerlerde farklılaşma olduğunu; Z Kuşağının X ve Y Kuşağı üyelerinden “çalışma azmi ve geleneksel değerlerde” farklılaşırken “otorite, özerklik, çevresel sürdürülebilirlik, yardım etme ve destekleme, kurallara saygı, sosyal adalet ve çeşitlilik” değerlerinde X Kuşağı ile benzer eğilimler sergilediğini belirtmiştir.

Yapılan araştırmalarda aynı kuşak üyeleri arasında da döneme göre farklı özellikler olduğu tespit edilmektedir. Örneğin Köse ve arkadaşları (2014), Y Kuşağı değerlerini (1980-1989) ve (1990-1999) yılları arasında doğanlar olarak iki grupta değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda (1990-1999) yılları arasında doğanların dışsal değer ortalamalarının (1980-1989) yıllarında doğanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç aynı kuşak üyelerinin iş değerlerinin kendi içerisinde de farklılaşabileceğine işaret etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.YÖNTEM

Y ve Z Kuşağının iş değerlerini kuşak değişkeni ve demografik değişkenlere göre karşılaştıran çalışmanın bu bölümünde; araştırma modeli, araştırma hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve araçları ve verilerin analiz yöntemi açıklanmıştır.

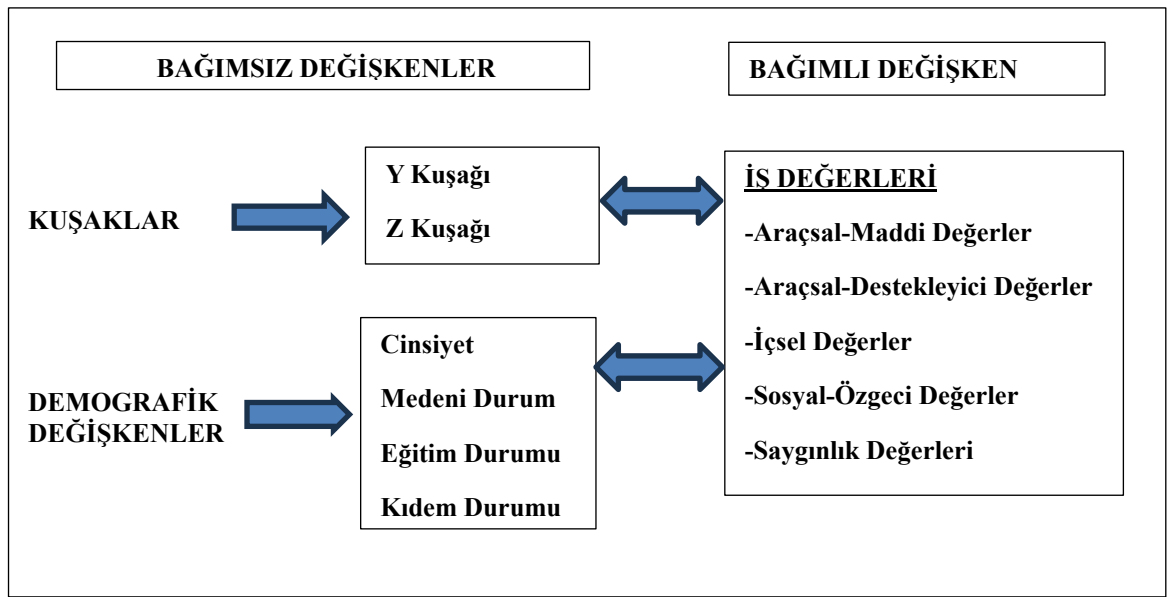
3.1 Araştırma Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden genel tarama/ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama yöntemi iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim derecesini belirlemeye yarar (Şimşek, 2018). Bu çalışmada ilişkisel tarama metodunda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında tam bir korelasyonel bağlantı aramak yerine daha çok karşılaştırma yapılmıştır. Yani değişkenler arasında bulunan ilişkiler gerçek bir neden-sonuç ilişkisini ortaya koymaktan ziyade bir değişkenin bilinmesi durumunda ötekinin kestirilmesi amacına yöneliktir. Bilecik ili Bozüyük ve Söğüt ilçelerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde istihdam edilen Y ve Z Kuşağı çalışanlarının iş değerleri tekli tarama modeli ile belirlenmeye çalışılırken, iki kuşağın iş değerlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı, farklılaşma var ise bu farklılaşmanın

yönü ve derecesi ile hangi alt boyutlarda (İçsel İş Değerleri, Sosyal-Özgeci İş Değerleri, Saygınlıkla İlişkili İş Değerleri, Araçsal-Destekleyici İş Değerleri, Araçsal-Maddi İş Değerleri) farklılaşmaların olduğu ortaya konulmaya gayret edilmiştir. Bunun yanı sıra bu iki kuşağın iş değerlerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve kıdem durumu gibi demografik değişkenlere göre nasıl değişim gösterdiği ilişkisel tarama metodu ile incelenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan Araştırma Modeli Şekil 3.1 de gösterilmiştir.

Şekil 3.1

Araştırma Modeli



3.2 Araştırma Hipotezleri

Kuşak teorisine göre farklı kuşak üyelerinin yetiştikleri dönemde tecrübe ettikleri sosyal, ekonomik, siyasi ve kültürel faktörlere bağlı olarak farklı değer, inanç, tutum ve davranış biçimlerine sahip oldukları ileri sürülmektedir. Günümüzde işgücünün çoğunluğunu oluşturan Y Kuşağı işgörenleri ile çalışma hayatına yeni giren ve gelecekte iş gücünün çoğunluğunu oluşturması beklenen Z Kuşağı işgörenlerinin iş değerleri arasında kıyaslama yaparak kuşakların iş değerleri ve iş değerlerinin alt boyutları (İçsel İş Değerleri, Araçsal-Maddi İş Değerleri, Araçsal-Destekleyici İş Değerleri, Sosyal-Özgeci İş Değerleri, Saygınlık İş Değerleri) arasında farklılaşma olup olmadığını, farklılaşma var ise bu farklılığın hangi boyutlarda ortaya çıktığını ve iş değerlerinin demografik faktörlere göre nasıl değişiklik gösterdiğini tespit etmek amacıyla Aytaç vd. (2023)'nin

alışmasına istinaden araştırmacı tarafından ileri sürölen araştırma hipotezleri aşağıda verilmiştir:

H1: Y ve Z Kuşağı işğörenden iş değerdleri kuşak değerişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1_a: Y ve Z Kuşağı işğörenden Araçsal-Maddi İş Değerdleri kuşak değerişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1_b: Y ve Z Kuşağı işğörenden Araçsal-Destekleyici İş Değerdleri kuşak değerişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1_c: Y ve Z Kuşağı işğörenden İçsel İş Değerdleri kuşak değerişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir

H1_ç: Y ve Z Kuşağı işğörenden Sosyal-Özgeci İş Değerdleri kuşak değerişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1_d: Y ve Z Kuşağı işğörenden Saygınlık İş Değerdleri kuşak değerişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir

H2: Y ve Z Kuşağı işğörenden iş değerdleri cinsiyet değerişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2_a: Y ve Z Kuşağı erkeklerin iş değerdleri puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2_b: Y ve Z kuşağı kadınların iş değerdleri puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2_c: Y Kuşağı cinsiyetine göre iş değerdleri alt boyutları anlamlı farklılık göstermektedir.

H2_ç: Z Kuşağı cinsiyetine göre iş değerdleri alt boyutları anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Y ve Z Kuşağı işğörenden iş değerdleri medeni durum değerişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Y ve Z Kuşağı işğörenden iş değerdleri eğitim durumu değerişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Y ve Z Kuşağı işğörenden iş değerdleri kıdem durumu değerişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3.3 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

2025 yılı içerisinde gerçekleştirilen bu araştırmanın evrenini; Bilecik ili Bozüyük ve Söğüt ilçelerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdeki Y ve Z Kuşağı çalışanları oluşturmaktadır. Bozüyük Organize Sanayi Müdürlüğü ile Söğüt Organize Sanayi Müdürlüğünden alınan verilere göre söz konusu organize sanayi bölgelerinde yaklaşık olarak 4700 kişi istihdam edilmektedir. Söz konusu bu 4700 çalışanın yaklaşık olarak 3500'ünü Y ve Z Kuşağı üyeleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen; altın üretim, demir-çelik üretim, seramik ve tuğla üretim sektörlerinde faaliyet gösteren dört farklı işletmedeki Y ve Z Kuşağı çalışanları oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinin hızlı ve ekonomik olarak yürütülmesi amacıyla özellikle seçilen kolayda örnekleme yönteminde veri toplanacak işletme ve kişilerin seçimi araştırmacı tarafından belirlenir (Karagöz, 2017). Araştırma sürecinde dört farklı işletmede çalışan toplam 416 katılımcıdan anket yöntemi ile fiziksel olarak ve dijital ortamda veri toplanılmıştır. 29 adet anket eksik veya uygun olmayan doldurma nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Geriye kalan 387 anket üzerinden analiz ve değerlendirme yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda 387 kişilik örneklemin evreni temsil edebilir olduğu anlaşılmıştır. Örneklem hacminin hesaplanmasına ilişkin formül aşağıdaki gibidir (Işığışık, 2022, s.50):

$$N \text{ biliniyorsa: } n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + (z^2 \cdot p \cdot q)}$$

N: Anakütle Hacmi

n: Örneklem Hacmi

z^2 : Teorik Değer

p: İncelenecek olayın görülme sıklığı

q: İncelenecek olayın görülmemesi sıklığı

d: Sapma

Formülden hareketle çalışmada kullanılan örneklem hacmi:

$$\frac{4700 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot (4700-1) + ((1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5)} = 355 \text{ kişi olarak bulunmuştur.}$$

Araştırmada Bilecik ili Bozüyük ve Söğüt ilçelerinde faaliyet gösteren altın üretim, demir-çelik üretim, seramik ve tuğla üretim gibi sektörlerde çalışanların seçilme sebebi ise söz konusu iş kollarının fiziki iş gücü gerektirmesine bağlı olarak günümüz iş gücündeki genç kuşaklar olan Y ve Z Kuşağı işgörenlerinin bir arada bulunması, her iki

kuşaktan katılımcıya ulaşma imkanının olması, kolay ulaşılabilirlik ve zamandan tasarruf etmektir.

3.4 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

İlgili yazında işgörenlerin benimsediği iş değerlerini ölçmek amacıyla Super (1970), Michigan Üniversitesi İşin Niteliği Ölçeği (1972-73), Rokeach (1973), Hofstede (1984) ve Ros vd. (1999)'nin İş Değerleri Ölçekleri de sıkça kullanılmakla birlikte bu çalışmada Lyons vd. (2010) tarafından geliştirilmiş olan “İş Değerleri Ölçeği” (Lyons Work Values Survey-LWVS) kullanılmıştır.

Araştırmada bu ölçeğin seçilme nedenlerinden biri alanyazında iş değerleri üzerine yapılan araştırmalarda sıkça kullanılan ölçeklerden faydalanılarak geliştirilmiş olmasıdır. LWVS işgörenlerin iş değerlerini ölçmede yaygın olarak kullanılan ölçeklerden on üçünün derlenip sınıflandırılarak ve iş hayatına yönelik yeni yaklaşımlar da dikkate alınarak var olan ölçeklerde yer almayan ancak günümüz çalışma hayatını yansıtması amacıyla önem arz eden ifadeler eklenerek oluşturulmuştur (Lyons vd., 2010). Ayrıca ilgili yazında çalışanların iş değerlerinin içinde bulunulan ekonomik, siyasi, toplumsal koşullar ve teknolojik gelişmeler nedeniyle dönemden döneme farklılık gösterebileceği belirtilmektedir. Yukarıda bahsi geçen bazı ölçeklerin uzun yıllar önce geliştirilmiş olmasının günümüz koşullarını iyi yansıtamayacağı düşünülerek nispeten yakın tarihli olan Lyons ve arkadaşlarının (2010) geliştirdiği LWVS bu çalışmada kullanılmıştır. Bu ölçek 32 maddeden oluşmakta ve ölçeğin 4 alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları; “araçsal değerler”, “bilişsel değerler”, “sosyal/özgeci değerler” ve “prestij değerleri” olarak gruplandırılmıştır. Araçsal iş değerleri, daha çok işin maddi yönü ve faydaları ile ilgili değerleri kapsamaktadır. Bunlar; destekleyici yöneticilik, ücret, yan haklar, iş güvencesi gibi daha çok maddi değerleri içerir. İçsel iş değerleri, iş hayatında bireylerin çalıştıkları işten psikolojik olarak memnuniyetini ifade eden değerlerdir. Bu değerler; işin heyecanlı ve ilgi çekici olması, çeşitlilik ve yaratıcılık imkânı sunan bir iş olması ve özgür bir iş ortamı fırsatı sunması gibi değerlerden oluşmaktadır (Lyons vd., 2010). Sosyal-özgeci iş değerleri, çalışma arkadaşlarının sosyal, samimi ve etkili iletişime sahip olması, diğer kişilere yardım etme ve içinde yaşanılan örgüte katkıda bulunma gibi değerleri ifade eder (Lyons vd., 2010). Bu değerlerden bazıları yapılan işin eğlenceli ve canlı bir iş ortamı sağlaması, iş arkadaşlarının arkadaş canlısı ve samimi olması ve işin sosyalleşmeye imkân sunması gibi değerleri ifade eder (Lyons vd., 2010).

Prestij değerleri ise iş unvanı ve işteki yetkilere ilişkin değerlerdir. Çalışanların iş konusunda sahip oldukları yetkiler ve çalışılan işin toplumda saygı duyulan prestijli bir iş olması gibi değerlerden oluşmaktadır (Lyons vd., 2010). Bunlar; etki, nüfuz ve otorite gibi değerleri içermektedir (İlhan vd., 2019).

Bu araştırmada LWVS'nin son versiyonu kullanılarak veri toplanmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Özkan (2010) tarafından yapılmıştır. Uyarlama çalışmalarından sonra İş Değerleri Ölçeği; Araçsal-Destekleyici İş Değerleri, Araçsal-Maddi İş Değerleri, İşsel İş Değerleri, Sosyal-Özgeci İş Değerleri ve Saygınlık İş Değerleri olmak üzere 5 alt boyutta toplanmıştır.

Orijinali 6'lı Likert tarzında olan ölçek, bu çalışmada 5'li Likert tarzında düzenlenmiştir (1= Hiç Önemli Değil; 2= Önemli Değil; 3= Kısmen Önemli; 4= Önemli; 5= Tamamen Önemli). Her bir seçeneğin karşılığı olan yüksek puan o iş değerlerine verilen önemin yüksek olduğunu, düşük puan ise o iş değerine verilen önemin düşük olduğunu ifade etmektedir.

Anket formu iki kısımdan oluşmakta olup birinci bölüm katılımcıların demografik özelliklerini, ikinci bölüm ise katılımcıların iş değerlerine verdiği önemi belirlemeye yönelik soruları içermektedir. Ölçekte yer alan maddelerden ikisi şu şekildedir: "Topluma fayda sağlayan bir işte çalışmak" ve "Anlayışlı ve destekleyici bir yönetici ile çalışmak".

Çalışma, araştırma için seçilen işletmelerin yönetici veya temsilcilerinden izin alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya etkin bir katılım sağlamak için örnek anket formu ile araştırmanın amacı ve önemi konusunda işletme sahibi ve yöneticileri önceden bilgilendirilmiştir. İşgörenlerin araştırmaya yüksek katılım sağlamaları konusunda işletme yöneticilerinden destek ve iş birliği talep edilmiştir. Hazırlanmış olan anketler, ciddiyle doldurulmasını sağlamak için katılımcılara araştırmanın amacı ve önemini belirten bir üst yazıyla birlikte dağıtılmıştır. Bu üst yazıda katılımcıların anket sorularını yansız ve kaygısız cevaplandırmaları için anket üzerine isim yazılmaması hususu belirtilmiştir. Anketler, ünitelerden sorumlu formların desteğiyle mola veya yemek saatinde bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır. İşletmelerde vardiyalı çalışma sistemi uygulanması nedeniyle gece vardiyasında çalışan katılımcılara aynı anketin Google Form aracılığıyla oluşturulan dijital ortamdaki hali cep telefonlarına gönderilmek suretiyle uygulanmıştır. 249 adet anket fiziki olarak 138 adet anket ise Google Form aracılığıyla toplanmıştır.

Anket, ölçeğin Türkçeye uyarlamasını yapan yazardan izin alınarak gerçekleştirilmiştir.

3.4.1 Araştırma ölçeğinin geçerlilik analizi

Geçerlilik; ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliği gerçekten doğru ölçmesi ile ilgili bir kavramı ifade etmektedir. Ölçek, ölçülmek istenen şeyi doğru ölçüyorsa geçerliliği vardır, denilebilir. Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki faktör sayısını belirlemek için faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi ölçeğin yapısal geçerliliğinin ölçülmesinde alanyazında en çok kullanılan yöntemlerden birisidir. Faktör analizi birbiri ile ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmekte kullanılan bir tekniktir. Faktör analizinin amacı boyut indirgemedir. Boyut indirgeme veri setini küçülterek daha kolay açıklanabilir bir hale getirmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s.75).

Çalışmada kullanılan İş Değerleri Ölçeğinin faktör sayısını belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. 32 madde ile yapılan faktör analizinde 6, 7 ve 13 numaralı maddelerin birden fazla faktöre yük verdiği görülmüştür. Atandığı boyutlar arasındaki farkın 0.10'dan küçük olması nedeniyle anket güvenilirliği için 6, 7 ve 13 numaralı maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Örnekleme ölçütü yeterliliğini belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin Testi yapılmıştır. KMO değerinin yüksek olması ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon dağılımında, bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz. KMO testi sonucunda değerin 0.50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır (Çokluk vd., 2014). Bartlett's Testi ile de faktör analizinin varsayımı olan korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığı durumu test edilir.

Örnekleme ölçütü yeterliliği için uygulanan KMO Testi sonuçları Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1

KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.902
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4370.697
	df	435
	Sig.	.000

Analiz sonucunda KMO Test istatistiği 0.902 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen değere göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi için ideal olduğu anlaşılmıştır.

Bartlett's Testi sonucunda sigma (p değeri) değeri 0,000 olarak elde edilmiştir. Elde edilen değer 0,05'ten küçük olduğu için korelasyon matrisinin birim matris olmadığı, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği varsayımının sağlandığı saptanmıştır.

KMO testinden sonra ölçekte geriye kalan 29 madde için faktör analizi süreci tekrar uygulanmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda İş Değerleri Ölçeğinin alt boyutlarına ait varyans değerleri ortaya çıkmıştır.

İş Değerleri Ölçeğinin uyarlanan formunda yer alan faktör sayısını belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Eksen Döndürme Yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek İş Değerleri Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin faktör yapıları belirlenmiştir. Tablo 3.2'de faktörlerin alt boyutlarıyla açıklanan varyansı görülmektedir.

Tablo 3.2

Faktörlerin Alt Boyutlarıyla Açıklanan Varyans

Madde Numarası	Özdeğer			Açıklanan Varyans		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	8.760	29.199	29.199	8.760	29.199	29.199
2	2.745	9.149	38.348	2.745	9.149	38.348
3	1.617	5.391	43.740	1.617	5.391	43.740
4	1.228	4.092	47.831	1.228	4.092	47.831
5	1.115	3.716	51.548	1.115	3.716	51.548
6	1.070	3.567	55.115			

Faktör analizi sonucunda İş Değerleri Ölçeğinin maddeleri özdeğeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %51.548'ini açıklayan 5 faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür.

Analiz sonucunda Varimax Döndürme Yöntemine göre ortaya çıkan faktörler ve faktör yükleri Tablo 3.3'te yer almaktadır.

Tablo 3.3*Faktör Analizi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Madde Numarası	Yük Değeri
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	Mad.5	.670
	Mad.4	.658
	Mad.3	.650
	Mad.1	.549
	Mad.2	.512
İçsel İş Değerleri	Mad.20	.689
	Mad.15	.682
	Mad.16	.680
	Mad.17	.625
	Mad.19	.726
	Mad.18	.623
	Mad.14	.552
Sosyal-Özgeci İş Değerleri	Mad.26	.685
	Mad.24	.644
	Mad.25	.660
	Mad.27	.624
	Mad.21	.585
	Mad.22	.446
Araçsal-Maddi İş Değerleri	Mad.9	.732
	Mad.11	.716
	Mad.10	.707
	Mad.12	.515
	Mad. 8	.512
	Mad.23	.471
	Mad.28	.411
Saygınlık İş Değerleri	Mad.29	.651
	Mad.31	.626
	Mad.30	.602
	Mad.32	.598

Elde edilen sonuçlara göre 5 alt boyuta atanan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,32'den büyük olduğu görülmüştür. Geriye kalan 29 ifade aşağıda gibi 5 faktörlü bir yapıya ayrılmıştır:

1. Araçsal-Destekleyici İş Değerleri: 1,2,3,4 ve 5 numaralı maddeler,
2. Araçsal Maddi İş Değerleri: 8,9,10,11,12,23 ve 28 numaralı maddeler,
3. İçsel İş Değerleri: 14,15,16,17,18,19 ve 20 numaralı maddeler,
4. Sosyal-Özgeci İş Değerleri: 21,22,24,25,26 ve 27 numaralı maddeler,
5. Saygınlık İş Değerleri: 29,30,31 ve 32 numaralı maddeler.

Lyon vd. (2010) tarafından geliştirilen ölçeğin orijinali 4 faktörden oluşmaktadır. Bununla birlikte faktör analizi sonucunda bu çalışmada “Araçsal Değerler” boyutunda yer alan maddelerin iki gruba ayrıldığı görülmüştür. Ayrılmış haliyle bu yapı, teorik anlamda Ros vd. (1999) ve Özkan (2010)’ın iş değerleri sınıflandırmasıyla uyumlu görünmektedir.

3.4.2 Araştırma ölçeğinin güvenilirlik analizi

Faktör analizinden sonra ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi, ölçeğin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgili bir kavramdır. Bu analiz, bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerden aynı sonucu elde etme derecesini gösterir. Güvenilirlik, ölçüm aracının farklı zamanlarda aynı tür deneklere uygulama yapıldığında aynı ya da yakın sonuçlar vermesi halinde sağlanır (Aka, 2017).

Yapılan analizler sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa Güvenilirlik Testi sonuçları Tablo 3.4’te görüldüğü gibidir.

Tablo 3.4

Ölçeğin Cronbach Alfa Güvenilirlik Testi

İstatistik Değeri	n
0.913	29

Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin öncelikle ölçek ifadelerin tamamı üzerinden analiz yapılmış ve ölçeğin güvenilirliğine yönelik Cronbach Alpha Katsayısı 0.913 olarak hesaplanmıştır. İstatistiki anlamda bu oran, ölçüm aracının yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

İş Değerleri Ölçeğinin beş alt boyutu için de ayrıca güvenilirlik testi yapılmıştır. Alt boyutların Cronbach Alfa Güvenilirlik Testi Sonuçları Tablo 3.5'te görüldüğü gibidir.

Tablo 3.5

Ölçeğin Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Güvenilirlik Testi

Alt Boyutlar	İstatistik Değeri	Frekans(n)
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	0.737	5
Araçsal-Maddi İş Değerleri	0.769	7
İçsel İş Değerleri	0.857	7
Sosyal-Özgeci İş Değerleri	0.785	6
Saygınlık İş Değerleri	0.747	4

Elde edilen sonuçlara göre Araçsal-Destekleyici İş Değerleri alt boyutunun Cronbach Alfa istatistiği 0.737, Araçsal- Maddi İş Değerleri alt boyutunun Cronbach Alfa istatistiği 0.769, İçsel İş Değerleri alt boyutunun Cronbach Alfa istatistiği 0.857, Sosyal-Özgeci İş Değerleri alt boyutunun Cronbach Alfa istatistiği 0.785 ve Saygınlık İş Değerleri alt boyutunun Cronbach Alfa istatistiği 0.747 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar alt boyutların güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

3.5 Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada toplanan veriler IBM SPSS 22 İstatistik Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen 416 adet anketin 29 adeti eksik veya uygun olmayan şekilde doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirmeye alınan 387 adet anketten elde edilen veriler nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama yöntemi ile analiz edilmiştir. İlişkisel tarama modeli, genellikle birden çok değişken arasındaki etkileşimlerin belirlenmesinde kullanılmaktadır (Şimşek, 2018). İş değerlerinin; kuşak, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve kıdem durumu değişkenlerine göre nasıl değişiklik gösterdiğini belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem T-Testleri uygulanmıştır. Bağımsız Örneklem T-Testi iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın manidar olup olmadığını test etmek için kullanılır (Büyüköztürk, 2005, s.39).

Ayrıca işgörenlerin iş değerlerine yönelik ifadelere verdiği cevaplara ilişkin betimleyici istatistiki analizlerden (frekans, aritmetik ortalama, standart sapma) yararlanılmıştır. Betimsel istatistik; bir değişkene ilişkin sayısal değerlerin toplanması, betimlenmesi ve

sunulmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemleri tanımlar. Bir örneklem üzerinde ya da ulaşılabilen durumlarda evrenin tamamından gözlem yaparak elde edilen verileri kullanarak, araştırmaya katılan bireylerin ya da objelerin özelliklerini belirlemeyi amaçlayan süreçtir (Büyüköztürk, 2005, s.5).

4.BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya destek veren katılımcıların bazı demografik bilgileri ve katılımcıların iş değerleri anketine verdiği cevaplarla ilgili yapılan analizler yer almaktadır. Bunun yanı sıra katılımcılar tarafından iş değerleri ölçeğine verilen cevapların alt ve üst değer ortalamaları üzerinden yapılan bazı karşılaştırmaların betimsel ifadesine de yer verilmektedir.

4.1 Katılımcıların Demografik Bilgileri

Çalışmaya destek veren katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1

Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Grup	Frekans(n)	Yüzde (%)	Katılımcı
Yaş	Y Kuşağı	229	59.2	387
	Z Kuşağı	158	40.8	
Cinsiyet	Kadın	91	23.5	387
	Erkek	296	76.5	
Medeni Durum	Bekâr	190	49.1	387
	Evli	197	50.9	
Eğitim Durumu	İlköğretim	41	10.6	387
	Lise	204	52.7	
	Önlisans	72	18.6	
	Lisans	70	18.1	
Mesleki Kıdem	0-5 Yıl	184	47.5	387
	6-10 Yıl	111	28.7	
	11-15 Yıl	49	12.7	
	16-20 Yıl	29	7.5	
	21 Yıl ve Üzeri	14	3.6	

Çalışmaya katılan 387 kişinin %59.2'si Y Kuşağı ve %40.8'i Z Kuşağı mensubudur. Cinsiyete göre katılımcıların 91 kişisi (%23.5) kadın ve 296 kişisi (%76.5) erkektir. Medeni duruma göre katılımcıların %49.1'i bekar %50.9'u evlidir. Eğitim Durumuna göre katılımcıların %10.6'sı İlköğretim, %52.7'si Lise, %18.6'sı Önlisans ve %18.1'i Lisans mezunu eğitim düzeyindedir. Kıdem durumuna göre katılımcıların %47.5'i 0-5 Yıl, %28.7'si 6-10 Yıl, %12.7'si 11-15 Yıl, %7.5'i 16-20 yıl ve %3.6'sı 21 Yıl ve Üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Ankette eksik veri bulunmamaktadır.

4.2 Y ve Z Kuşağı Üyelerinin İş Değerleri Alt Boyutlarının Karşılaştırması

Araştırmada ABD kaynaklı çalışmalar dikkate alınarak 1980-1997 arası doğumlu katılımcılar Y Kuşağı, 1998 ve Sonrası doğumlu katılımcılar Z Kuşağı olarak kodlanarak kuşakların iş değerleri kıyaslanmıştır. Çalışmaya destek veren katılımcıların 229'u Y Kuşağı 158'i Z Kuşağı üyesidir. Y ve Z Kuşağı üyelerinin kuşak değişkenine göre iş değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla Bağımsız İki Örneklem T Testi yapılmıştır. Yapılan T Testi sonucu Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2

Katılımcıların Kuşak Değişkenine Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi

Alt Boyutlar	Kuşaklar	Frekans(n)	Ortalama(x)	S. Sapma	T Değeri	P Değeri
İçsel İş Değerleri	Y Kuşağı	229	3.4155	.63965	-6.267	.000
	Z Kuşağı	158	3.8327	.64961		
Araçsal-Maddi İş Değerleri	Y Kuşağı	229	4.4198	.44367	-1.405	.161
	Z Kuşağı	158	4.4882	.50789		
Sosyal/Özgeci İş Değerleri	Y Kuşağı	229	3.9498	.59932	-3.287	.001
	Z Kuşağı	158	4.1603	.64725		
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	Y Kuşağı	229	4.2105	.50911	-2.373	.018
	Z Kuşağı	158	4.3392	.54631		
Saygınlık İş Değerleri	Y Kuşağı	229	3.5600	.61634	-4.313	.000
	Z Kuşağı	158	3.8497	.69458		

Elde edilen sonuçlara göre Y ve Z Kuşağı katılımcıların Araçsal-Destekleyici, İçsel İş Değerleri, Sosyal-Özgeci İş Değerleri ve Saygınlık İş Değerleri alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunurken($p<.050$) Araçsal-Maddi İş Değerleri boyutunda kuşaklar arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir ($p>.050$). Dolayısıyla araştırmanın “**H1**: Y ve Z Kuşağı

işgörenlerin iş değerleri kuşak değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi doğrulanmıştır. Aynı zamanda bu hipoteze bağlı olarak oluşturulan; “**H1_b**: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin Araçsal-Destekleyici İş Değerleri kuşak değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. **H1_c**: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin İçsel İş Değerleri kuşak değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. **H1_d**: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin Sosyal-Özgeci İş Değerleri kuşak değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. **H1_e**: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin Saygınlık İş Değerleri kuşak değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” alt hipotezleri de doğrulanmıştır. Buna karşın “**H1_a**: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin Araçsal-Maddi İş Değerleri kuşak değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” alt hipotezi ise reddedilmiştir.

Anlamlı bulunan dört alt boyutta da Z Kuşağı katılımcıları Y Kuşağı üyelerine göre anlamlı seviyede yüksek puan ortalamasına sahiptir. Z Kuşağı üyelerinin iş değerleri alt boyutlarında değer öncelikleri sırasıyla Araçsal-Maddi, Araçsal-Destekleyici, Sosyal-Özgeci, Saygınlık ve İçsel İş Değerleri şeklinde olmuştur. Y Kuşağı üyelerinin iş değerleri alt boyutlarındaki değer öncelikleri de Z Kuşağı ile aynı şekilde sıralanmıştır.

4.3 Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre İş Değerlerinin Karşılaştırması

Araştırmaya destek veren 387 katılımcının 91’i kadın, 296’sı erkektir. Cinsiyet değişkeni ile ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi karşılaştırmak amacıyla Bağımsız İki Örneklem T Testi uygulanmıştır. Cinsiyet değişkenine göre T Testi sonuçları Tablo 4.3’te gösterilmiştir.

Tablo 4.3

Katılımcıların Cinsiyetine Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	x	s.s.	t	p
İçsel İş Değerleri	Kadın	91	3.6060	.68556	.325	.745
	Erkek	296	3.5796	.67264		
Araçsal-Maddi İş Değerleri	Kadın	91	4.4490	.46782	.028	.978
	Erkek	296	4.4474	.47343		
Sosyal/Özgeci İş Değerleri	Kadın	91	3.9835	.65407	-.908	.364
	Erkek	296	4.0518	.61887		
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	Kadın	91	4.3231	.54713	.1242	.215
	Erkek	296	4.2446	.52118		
Saygınlık İş Değerleri	Kadın	91	3.7143	.64611	.591	.515
	Erkek	296	3.6672	.67012		

Elde edilen sonuçlara göre erkek ve kadın katılımcıların tüm iş değerleri alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>.050$). Dolayısıyla “**H2**: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin iş değerleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Bununla birlikte aralarında anlamlı bir farklılık bulunmasa da kadın katılımcılar Araçsal-Destekleyici ve Saygınlık İş Değerlerini erkek katılımcılara göre daha yüksek puanlamıştır. Bu sonuçlar alanyazınla uyumlu şekilde kadınların soyut maddi değerleri ve sosyal değerleri erkeklere göre nispeten daha fazla önemsendiği şeklinde yorumlanabilir.

4.3.1 Y ve Z Kuşağı erkeklerin iş değerleri alt boyutlarının karşılaştırması

Çalışmaya destek veren 296 erkek katılımcının 189’u Y Kuşağı, 107’si ise Z Kuşağı üyesidir. Y ve Z Kuşağı erkek katılımcıların kuşaklara göre iş değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla verilere Bağımsız İki Örneklem T Testi uygulanmıştır. Yapılan T Testi sonucu Tablo 4.4’te gösterilmiştir.

Tablo 4.4

Y ve Z Kuşağı Erkeklerin İş Değerleri Alt Boyutlarına Göre T Testi

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	x	s.s.	t	p
İçsel İş Değerleri	Y Kuşağı	189	3.4278	.64974	-5.402	.000
	Z Kuşağı	107	3.8478	.62985		
Araçsal-Maddi İş Değerleri	Y Kuşağı	189	4.4089	.44843	-1.866	.063
	Z Kuşağı	107	4.5154	.50973		
Sosyal/Özgeci İş Değerleri	Y Kuşağı	189	3.9568	.60488	-3.580	.000
	Z Kuşağı	107	4.2196	.61027		
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	Y Kuşağı	189	4.1894	.51643	-2.441	.015
	Z Kuşağı	107	4.3421	.51762		
Saygınlık İş Değerleri	Y Kuşağı	189	3.5688	.63416	-3.420	.001
	Z Kuşağı	107	3.8411	.69905		

Elde edilen sonuçlara göre Y ve Z Kuşağı erkeklerin Araçsal-Destekleyici, İçsel İş Değerleri, Sosyal-Özgeci İş Değerleri ve Saygınlık İş Değerleri alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunurken($p<.050$) Araçsal-Maddi İş Değerleri boyutunda kuşaklar arasında

anlamli fark tespit edilmemiştir($p>.050$). Dolayısıyla “**H2a**: Y ve Z kuşagı erkeklerin iş değerleri puanları arasında anlamli bir farklılık vardır.” hipotezi doğrulanmıştır.

Anlamli fark bulunan dört alt boyutta da Z Kuşagı erkekleri Y Kuşagı erkeklerine göre yüksek puan ortalamasına sahiptir.

4.3.2 Y ve Z Kuşagı kadınların iş değerleri alt boyutlarının karşılaştırması

Çalışmaya destek veren 91 kadın katılımcının 40 kişisi Y Kuşagı, 51 kişisi ise Z Kuşagı üyesidir. Y ve Z Kuşagina üye kadın katılımcıların kuşaklara göre iş değerlerinde istatistiksel olarak anlamli bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla verilere Bağımsız İki Örneklem T Testi uygulanmıştır. Yapılan T Testi sonucu Tablo 4.5’te gösterilmiştir

Tablo 4.5

Y ve Z Kuşagı Kadınların İş Değerleri Alt Boyutlarına Göre T Testi

Alt Boyutlar	Kuşaklar	n	x	s.s.	t	p
İşsel İş Değerleri	Y Kuşagı	40	3.3571	.59388	-3.222	.002
	Z Kuşagı	51	3.8011	.69463		
Araçsal-Maddi İş Değerleri	Y Kuşagı	40	4.4714	.42205	.404	.688
	Z Kuşagı	51	4.4314	.50426		
Sosyal/Özgeci İş Değerleri	Y Kuşagı	40	3.9167	.57858	-.884	.379
	Z Kuşagı	51	4.0359	.70892		
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	Y Kuşagı	40	4.3100	.46619	-.201	.841
	Z Kuşagı	51	4.3333	.60751		
Saygınlık İş Değerleri	Y Kuşagı	40	3.5188	.52923	-2.640	.010
	Z Kuşagı	51	3.8676	.69165		

Elde edilen sonuçlara göre Y ve Z Kuşagı kadınların İşsel İş Değerleri ve Saygınlık İş Değerleri alt boyutlarında anlamli fark bulunurken ($p<.050$) diğer boyutlarda anlamli fark tespit edilmemiştir ($p>.050$). Dolayısıyla “**H2b**: Y ve Z Kuşagı kadınların iş değerleri puanları arasında anlamli bir farklılık vardır.” hipotezi doğrulanmıştır.

Anlamli bulunan her iki boyutta da Z Kuşagı kadınları Y kuşagı kadınlarına göre yüksek puan ortalamasına sahiptir.

4.3.3 Y Kuşağı cinsiyetine göre iş değerleri alt boyutlarının karşılaştırması

Ankete katılan 229 katılımcı Y Kuşağı üyesidir. Bu katılımcıların 40'ı kadın 189'u erkektir. Y kuşağı katılımcıların cinsiyete göre iş değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla Bağımsız İki Örneklem T Testi kullanılmıştır. Yapılan T Testi sonucu Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6

Y Kuşağı Cinsiyetine Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	x	s.s.	t	p
İşsel İş Değerleri	Kadın	40	3.3571	.59388	-.634	.527
	Erkek	189	3.4278	.64974		
Araçsal-Maddi İş Değerleri	Kadın	40	4.4714	.42205	.809	.419
	Erkek	189	4.4089	.44843		
Sosyal/Özgeci İş Değerleri	Kadın	40	3.9167	.57858	-.384	.701
	Erkek	189	3.9568	.60488		
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	Kadın	40	4.3100	.46619	1.363	.174
	Erkek	189	4.1894	.51643		
Saygınlık İş Değerleri	Kadın	40	3.5188	.52923	-.466	.642
	Erkek	189	3.5688	.63416		

Elde edilen sonuçlara göre Y Kuşağı katılımcıların cinsiyetine göre iş değerleri alt boyutları arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir ($p>.050$). Dolayısıyla “**H2_c**: Y Kuşağı cinsiyetine göre iş değerleri alt boyutları anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

4.3.4 Z Kuşağı cinsiyetine göre iş değerleri alt boyutlarının karşılaştırması

Çalışmaya destek veren 158 katılımcı Z Kuşağı üyesidir. Bu katılımcıların 51'i kadın 107'si erkektir. Z Kuşağı katılımcıların cinsiyete göre iş değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla Bağımsız İki Örneklem T Testi kullanılmıştır. Yapılan T Testi sonucu Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7*Z Kuşağı Cinsiyetine Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	x	s.s.	t	p
İçsel İş Değerleri	Kadın	51	3.8011	.69463	-.421	.674
	Erkek	107	3.8478	.62985		
Araçsal-Maddi İş Değerleri	Kadın	51	4.4314	.50426	-.972	.333
	Erkek	107	4.5154	.50973		
Sosyal/Özgeci İş Değerleri	Kadın	51	4.0359	.70892	-1.591	.115
	Erkek	107	4.2196	.61027		
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	Kadın	51	4.3333	.60751	-.094	.926
	Erkek	107	4.3421	.51762		
Saygınlık İş Değerleri	Kadın	51	3.8676	.69165	.224	.823
	Erkek	107	3.8411	.69905		

Elde edilen verilere göre Z Kuşağı katılımcıların cinsiyetine göre iş değerlerinin alt boyutları arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir ($p > .050$). Dolayısıyla “**H_{2c}**: Z kuşağı cinsiyetine göre iş değerleri alt boyutları anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi de reddedilmiştir.

4.4 Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre İş Değerlerinin Karşılaştırması

Araştırmaya destek veren 387 katılımcının 190 kişisi bekar, 197 kişisi ise evlidir. Katılımcıların medeni durumları ile iş değerleri ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi yapılmıştır. Medeni duruma göre iş değerleri alt boyutlarının T Testi sonuçları Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8*Katılımcıların Medeni Durumuna Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi*

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	x	s.s.	t	p
İçsel İş Değerleri	Bekar	190	3.7301	.65644	4.218	.000
	Evli	197	3.4467	.66474		
Araçsal-Maddi İş Değerleri	Bekar	190	4.4316	.51914	-.660	.509
	Evli	197	4.4634	.42126		
Sosyal/Özgeci İş Değerleri	Bekar	190	4.0439	.65497	.249	.803
	Evli	197	4.0279	.60063		

Tablo 4.8 (Devam) Katılımcıların Medeni Durumuna Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi

Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	Bekar	190	4.2589	.55540	-1.150	.881
	Evli	197	4.2670	.50100		
Saygınlık İş Değerleri	Bekar	190	3.7789	.68945	2.958	.003
	Evli	197	3.5812	.62505		

T Testi sonuçlarına göre evli ve bekar katılımcıların Araçsal Destekleyici İş Değerleri, Araçsal Maddi İş Değerleri ve Sosyal-Özgeci İş Değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken ($p>.050$) İçsel İş Değerleri ve Saygınlık İş Değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<.050$). Dolayısıyla “**H3:** Y ve Z Kuşağı işgörenlerin iş değerleri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi doğrulanmıştır. İçsel İş Değerleri ve Saygınlık İş Değerleri boyutlarını bekar katılımcılar evlilere oranla anlamlı oranda yüksek puanlamıştır.

4.5 Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre İş Değerlerinin Karşılaştırması

Katılımcıların eğitim durumlarına göre bazı gruplarda az katılımcı bulunması nedeniyle daha geçerli sonuçlar elde etmek amacıyla katılımcıların eğitim durumu en çok lise mezunu ve en az önlisans mezunu olarak iki grupta kodlanmıştır. Bu sınıflamaya göre araştırmaya destek veren 387 katılımcının 245 kişisi lise düzeyine kadar, 142 kişisi ise en az önlisans ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Eğitim durumuna göre katılımcıların iş değerleri ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla T Testi yapılmıştır. Eğitim durumuna göre iş değerleri alt boyutlarının T Testi sonuçları Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9*Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi*

Alt Boyutlar	Eğitim Grubu	n	x	s.s.	t	p
İçsel İş Değerleri	En çok lise mezunu	245	3.5324	.65687	-2.056	.041
	En az önlisans mezunu	142	3.6781	.69767		
Araçsal-Maddi İş Değerleri	En çok lise mezunu	245	4.4735	.46712	1.410	.159
	En az önlisans mezunu	142	4.4034	.47739		

Tablo 4.9 (Devam) Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi

Sosyal/Özgeci İş Değerleri	En çok lise mezunu	245	4.1272	.58482	3.703	.000
	En az önlisans mezunu	142	3.8779	.66723		
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	En çok lise mezunu	245	4.2514	.50226	-.550	.583
	En az önlisans mezunu	142	4.2831	.57030		
Saygınlık İş Değerleri	En çok lise mezunu	245	3.6276	.64243	-1.982	.048
	En az önlisans mezunu	142	3.7658	.69332		

Eğitim durumu ile iş değerlerinin alt boyutlarının T Testi ile kıyaslanması sonucunda; katılımcıların eğitim durumu ile Araçsal- Destekleyici ve Araçsal Maddi İş Değerleri alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmazken ($p>.050$) Sosyal-Özgeci İş Değerleri, İçsel İş Değerleri ve Saygınlık İş Değerleri boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<.050$). Dolayısıyla **“H4: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin iş değerleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.”** hipotezi doğrulanmıştır.

İçsel ve Saygınlık İş Değerleri Boyutunu eğitim düzeyi yükseköğretim seviyesinde olan katılımcılar eğitim düzeyi lise düzeyine kadar olan katılımcılara göre anlamlı oranda yüksek puanlamıştır.

Sosyal-Özgeci İş Değerleri boyutunu eğitim düzeyi lise düzeyine kadar olan katılımcılar eğitim düzeyi yükseköğretim seviyesinde olan katılımcılara göre anlamlı oranda yüksek puanlamıştır.

Aralarında anlamlı fark bulunmasa da Araçsal-Maddi İş Değerleri boyutunu lise düzeyine kadar olan eğitim grubu yüksek puanlarken Araçsal-Destekleyici İş Değerleri boyutunu yükseköğretim seviyesinde olan grup daha yüksek puanlamıştır.

4.6 Katılımcıların Kıdem Durumu Değişkenine Göre İş Değerlerinin Karşılaştırması

Katılımcıların kıdem durumlarına göre bazı gruplarda az katılımcı bulunması nedeniyle daha geçerli güvenli sonuçlar elde etmek amacıyla katılımcıların kıdem durumu 0-10 Yıl ve 11 Yıl ve Üzeri kıdeme sahip olanlar olarak iki gruba göre sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre katılımcıların 295’i 0-10 Yıl kıdeme, 92’si 11 Yıl ve Üzeri kıdeme sahiptir. Katılımcıların kıdem durumlarına göre iş değerleri ölçeği alt boyutlarını kıyaslamak için T Testi yapılmıştır. Kıdem durumuna göre T Testi sonuçları Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

Tablo 4.10*Katılımcıların Kıdem Durumuna Göre İş Değerleri Alt Boyutlarının T Testi*

Alt Boyutlar	Kıdem Durumu	n	x	s.s.	t	p
İşsel İş Değerleri	0-10 yıl arası	295	3.6678	.64616	4.378	.000
	11 yıl ve üzeri	92	3.3230	.70109		
Araçsal-Maddi İş Değerleri	0-10 yıl arası	295	4.4576	.46596	.736	.462
	11 yıl ve üzeri	92	4.4161	.49016		
Sosyal/Özgeci İş Değerleri	0-10 yıl arası	295	4.0537	.63743	1.007	.315
	11 yıl ve üzeri	92	3.9783	.59260		
Araçsal-Destekleyici İş Değerleri	0-10 yıl arası	295	4.3003	.52082	2.056	.013
	11 yıl ve üzeri	92	4.1435	.53479		
Saygınlık İş Değerleri	0-10 yıl arası	295	3.7314	.62684	2.587	.011
	11 yıl ve üzeri	92	3.5082	.74996		

Kıdem durumuna göre yapılan T Testi sonucunda elde edilen verilere göre katılımcıların Araçsal- Destekleyici, İşsel İş Değerleri ve Saygınlık İş Değerleri alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunurken ($p < .050$) Araçsal-Maddi ve Sosyal-Özgeci İş Değerleri alt boyutlarında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p > .050$). Dolayısıyla “**H4:** Y ve Z Kuşağı işgörenlerin iş değerleri kıdem durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi doğrulanmıştır.

0-10 Yıl kıdeme sahip katılımcılar; Araçsal- Destekleyici, İşsel İş Değerleri ve Saygınlık İş Değerleri alt boyutlarını 11 Yıl ve Üzeri kıdeme sahip katılımcılara göre anlamlı oranda yüksek puanlamıştır.

Yukarıdaki sonuçlara göre araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test sonuçları aşağıdaki gibidir:

H1: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin iş değerleri kuşak değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (kabul edildi).

H1_a: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin Araçsal-Maddi İş Değerleri kuşak değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (reddedildi).

H1_b: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin Araçsal-Destekleyici İş Değerleri kuşak değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (kabul edildi).

H1_c: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin İçsel İş Değerleri kuşak değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (kabul edildi).

H1_ç: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin Sosyal-Özgeci İş Değerleri kuşak değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (kabul edildi).

H1_d: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin Saygınlık İş Değerleri kuşak değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (kabul edildi).

H2: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin iş değerleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (reddedildi).

H2_a: Y ve Z Kuşağı erkeklerin iş değerleri puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır (kabul edildi).

H2_b: Y ve Z kuşağı kadınların iş değerleri puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır (kabul edildi).

H2_c: Y Kuşağı cinsiyetine göre iş değerleri alt boyutları anlamlı farklılık göstermektedir (reddedildi).

H2_ç: Z Kuşağı cinsiyetine göre iş değerleri alt boyutları anlamlı farklılık göstermektedir (reddedildi).

H3: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin iş değerleri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (kabul edildi).

H4: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin iş değerleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (kabul edildi).

H5: Y ve Z Kuşağı işgörenlerin iş değerleri kıdem durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (kabul edildi).

4.7 Araştırma Sorularının Cevapları

Katılımcıların iş değerleri anketine verdiği cevaplara göre; tüm katılımcıların puan ortalaması en yüksek olan iş değeri için “İyi bir maaş sunması.” ifadesi olurken ikinci en yüksek puana sahip iş değeri ise için “İş güvencesi sağlaması” ifadesi olmuştur.

Katılımcıların en düşük puan ortalamasına sahip iş değeri için “Sanatsal ve bilimsel etkinliklere teşvik etmesi.” ifadesi olurken en düşük puanlı ikinci iş değeri ise için

“Yeteneklerinizi zorlayan proje ve görevler üzerinde çalışma imkânı sağlaması” ifadesi olmuştur.

Araştırmanın amacı bölümünde sorulan “Y Kuşağı işgörenlerinin en fazla önemsendiği iş değeri ifadesi hangisidir?” sorusunun cevabı ise işin “İyi bir maaş sunması.” ifadesi olurken onu “İş güvencesi sağlaması” ifadesi takip etmiştir. Y Kuşağı üyelerinin en düşük puan ortalamasına sahip iş değeri ise işin “Sanatsal ve bilimsel etkinliklere teşvik etmesi” ve “Yeteneklerinizi zorlayan proje ve görevler üzerinde çalışma imkânı sağlaması” ifadesi olmuştur.

Araştırmanın amacı bölümünde sorulan “Z Kuşağı işgörenlerinin en fazla önemsendiği iş değeri ifadesi hangisidir?” sorusunun cevabı ise işin “Size düşünceli ve destekleyici bir yöneticiyle çalışma olanağı vermesi” ifadesi olurken onu “İyi bir maaş sunması.” ifadesi takip etmiştir. Z kuşağının en düşük puan ortalamasına sahip iş değerleri ise Y Kuşağında olduğu gibi sırasıyla “Sanatsal ve bilimsel etkinliklere teşvik etmesi” ve “Yeteneklerinizi zorlayan proje ve görevler üzerinde çalışma imkânı sağlaması” ifadeleri olmuştur.

5.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.

4.1 Sonuç

Tarihi süreçte siyasi, ekonomik, sosyokültürel faktörler ile önemli toplumsal olaylara bağlı olarak belirli zaman aralıkları dönemsel olarak ele alınmıştır. Dönemsellik kavramına bağlı olarak bireylerin benzer doğum yıllarını ve önemli tarihi dönemleri dikkate alan çeşitli yaklaşımlar benzer özellikleri taşıdığı öne sürülen insan gruplarını kuşak olarak adlandırmaktadır. Sosyolojik anlamda ise kuşak kavramı; “Benzer doğum yıllarını, doğum yerlerini ve gelişim dönemlerinde meydana gelen önemli olayları paylaşan ve çeşitli konulara yaklaşımları bakımından benzerlik gösteren bireylerin meydana getirdiği gruplar.” olarak tanımlanmaktadır (Kupperschmidt, 2000). Kuşak sınıflandırmalarında genel olarak bireylerin doğum yılları kullanılmakla birlikte kuşak kavramından asıl kasıt bir toplumu veya toplumları derinden etkileyen önemli tarihi ve toplumsal olaylar, önemli ekonomik ve kültürel değişimler ile büyük çaplı savaş ve afetlerin sınıflandırmalara kaynaklık etmesidir. Yukarıda sayılan nedenlere bağlı olarak kuşakların zaman aralıklarını kesin olarak belirlemek mümkün değildir ancak kuşak sınıflandırmalarında ilgili yazında genel olarak birbirine yakın tarih aralıkları kullanılmaktadır. İlgili yazında kuşaklarla ilgili olarak genellikle Batı toplumları kaynaklı

ve 15-20 yıllık zaman aralıklarını kapsayacak şekilde sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Alanyazında genel olarak son yüz yıllık zaman dilimini kapsayacak şekilde Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı adları ile kuşak sınıflandırmaları yapıldığı görülmektedir.

Değerler konusu ise sosyal bilimlerde üzerine sıkça araştırma yapılan konuların başında gelmektedir. Değerler; yaşam boyunca davranışlarımızı etkileyen, bizi hedeflere doğru yönlendiren; kendi içinde farklı önem derecelerine sahip, sürekliliği olan, değişebilen ve arzu edilen kurallar olarak düşünülebilir (Dinçer Atmaca, 2023). Bireylerin değerleri dönemin koşullarına bağlı olarak ve çevrenin etkisi ile sürekli değişim gösterebilmektedir. Değerler bireylerin davranışlarında belirleyici rol üstlenmektedir. Bu bakımdan çalışanları motive etmede ve performansını arttırmada değerler önemli bir yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. İş değerleri ise genel olarak bireylerin iş kararlarında tercih ettikleri veya önemli gördükleri iş türü veya çalışma ortamına ilişkin tercihler olarak tanımlanmaktadır. İş değerleri, ilgili yazında genel olarak içsel/bilişsel ve dışsal/araçsal çalışma değerleri şeklinde sınıflandırılmaktadır. İçsel çalışma değerleri, daha çok bireyin psikolojik tatminine yönelik olan işin cazibesi ve/veya işin tatmin ediciliği gibi manevi değerleri ifade ederken; dışsal çalışma değerleri ise ücret, yan haklar, fiziksel çalışma şartları gibi daha çok dışsal/araçsal değerleri ifade etmektedir (Elizur, 1984; Ros vd., 1999).

Değerler de olduğu gibi günümüz dünyasında sosyal hayatta ve iş dünyasında var olan değişmeyen bir gerçek ise değişimin kendisidir. 21. yüzyılın başlarından itibaren hızlı teknolojik gelişmelerle birlikte Internetin dünya genelinde yaygın olarak kullanılmaya başlaması insanların bilgiye erişimini kolaylaştırmıştır. Günümüzde akıllı telefonların, özellikle Y ve Z Kuşağı olarak adlandırılan genç ve orta yaşlı nüfus tarafından etkin ve yaygın olarak kullanılması, milletler arasındaki sınırları ortadan kaldırarak kültürler arası etkileşimi son derece hızlandırmıştır. Söz konusu bu etkileşim alanyazında kabul gören ortalama 20 yıllık kuşak dönemselliğini daha da kısaltarak hızlı değişimlere ve kuşaklararası anlayış farklılıklarının artmasına neden olmaktadır. Sayılan nedenlerle kuşak dönemselliğinin kısılması ile günümüz iş hayatında birden çok kuşak birlikte çalışmaya başlamıştır. Buna bağlı olarak yaşanabilecek kuşaksal çatışmalar, kuşak anlayışlarına, yani kuşakların değerlerine göre yönetim yaklaşımı geliştirmeyi gerekli kılmaktadır.

Bilecik ilinde bulunan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren dört farklı işletmede gerçekleştirilen bu çalışmada Y Kuşağı ile Z Kuşağı işgörenlerinin iş değerleri kuşaklar bağlamında ve çeşitli demografik değişkenlere göre kıyaslanmıştır. Bu çalışma ile başta işletme sahipleri ve yöneticileri olmak üzere insan kaynakları yöneticilerine; kuşakların farklılıklarını anlayabilme ve yönetebilme, kuşaklara özgü yönetim tarzları geliştirerek çalışanları işe motive edebilme, bu sayede nitelikli çalışanları işletme bünyesinde tutarak insan kaynakları hususunda işletmelerin zamansal ve maddi kayıplarını azaltarak işletme verimliliğini artırma amacına katkıda bulunulması hedeflenmiştir. Yapılan bu çalışma, alanyazında Z Kuşağının iş değerleri konusunda kısıtlı araştırma bulunması ve işgörenler üzerine bu konuda yapılan ilk çalışmalardan olması nedeniyle önem arz etmektedir. Bu araştırmanın Z Kuşağı ile ilgili bulguları bu yönüyle literatüre katkı verirken işletme sahibi ve yöneticilerinde de Z Kuşağı çalışanları anlayışına yönelik yönetim politikaları geliştirme açısından farkındalık oluşturmaktadır.

Bu amaçla Bilecik ili Bozüyük ve Söğüt ilçelerinde faaliyet gösteren dört farklı işletmede çalışan toplam 416 katılımcıdan kolayda örnekleme yoluyla fiziksel olarak ve dijital ortamda anket ile veri toplanılmıştır. 29 adet anket eksik veya uygun olmayan şekilde doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Geriye kalan 387 anket üzerinden analiz ve değerlendirme yapılmıştır.

Toplanan veriler IBM SPSS 22 İstatistik Paket Programı ile analiz edilerek Y ve Z Kuşağının iş değerleri kuşaklara ve demografik değişkenlere göre kıyaslanmıştır. Çalışmada Özkan (2010) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Lyon vd. (2010)'nin iş değerleri ölçeği (LWVS) ile toplanan verilere öncelikle faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizine uygunluk güvenilirlik analizi (Cronbach Alfa: 0,913) ile test edilmiştir. Faktör analizi sonucunda iş değerleri ölçeği beş alt boyutta toplanmıştır. Elde edilen bu beş alt boyut genel olarak Özkan (2010)'ın sınıflandırmasıyla uyumlu bulunmuştur.

Ölçeğin güvenilir olduğunun anlaşılması ile toplanan verilerin yapılan istatistiki analizi sonucunda Y ve Z Kuşağı katılımcıların kuşak değişkenine göre Araçsal-Destekleyici, İçsel, Sosyal-Özgeci ve Saygınlık İş Değerleri alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunurken Araçsal-Maddi İş Değerleri boyutunda kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Anlamlı bulunan 4 alt boyutta da Z Kuşağı üyeleri Y Kuşağı üyelerine göre yüksek puan ortalamasına sahiptir. Bu durum aynı zamanda Z Kuşağı iş görenlerinin iş değerleri algısının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bunun nedeni ise

Z Kuşığı üyelerinin, Internetin ve akıllı telefonların kuşak üyelerinin büyük bir çoğunluğu tarafından aktif olarak kullanıldığı bir dönemde yetişmiş olmaları nedeniyle farklı kültürlerdeki iş değerlerine aşina olmalarından ileri gelebilir. İlhan (2019) çalışmasında Y Kuşağının iş değerleri alt boyutlarında puan ortalamasının X Kuşağından yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu yönüyle araştırma sonuçları eski kuşaklardan yeni kuşaklara doğru iş değerleri algısının yükseldiği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada en yüksek puanı Maddi İş Değerlerinin alması yönüyle araştırma bulguları Bencsik ve Timea (2016) ile Bielińska-Dusza (2022)'nin bulguları ile uyumludur. Yine bu sonuç Maloni vd. (2019)'nin çalışması ile uyumlu görünürken Saygınlık İş Değerleri boyutunda çelişmektedir. Saygınlık boyutundaki bu çelişkinin nedeni; Maloni ve arkadaşlarının çalışmasının ardından 2020 yılında tüm dünyada etkisini gösteren ve küresel bir krize sebep olan Covid-19 Salgını nedeniyle yaşanan ekonomik sıkıntılar, Z Kuşağının önceliğini prestijden ziyade maddi beklentilere yöneltmiş olabilir

Araştırma bulguları Sosyal-Özgeci İş Değerleri Boyutunda Oltulu (2019)'nun araştırması ile uyumlu görünürken diğer 4 boyutta çelişmektedir. Aytaç vd. (2023) çalışmalarında Y ve Z Kuşağı arasında kuşaklar bağlamında iş değerlerinde farklılık tespit etmemiştir. Araştırmanın kuşak değişkenine göre iş değerleri bulguları, Aytaç ve arkadaşlarının çalışması ile çelişmektedir.

Z Kuşağı üyelerinin iş değerleri alt boyutlarında değer öncelikleri Araçsal Maddi, Araçsal Destekleyici, Sosyal-Özgeci, Saygınlık ve İçsel İş Değerleri şeklinde sıralanmıştır. İş hayatına yeni girmiş olmaları nedeniyle ilgili yazında Z Kuşağı iş değerleri üzerine yapılmış çok az sayıda çalışma bulunması, araştırma sonuçlarını ilgili yazın çalışmaları ile kıyaslamayı güçleştirmektedir. Z Kuşağı iş değerleri üzerine yapılan az sayıdaki çalışmalarda biri olan Arora vd. (2020) araştırmalarında Z kuşağı üyelerinin genel olarak Bilişsel/İçsel Değerlere en fazla önem verdiklerini, bunu Araçsal, Sosyal ve Prestij Değerlerinin izlediğini belirtmiştir. Araştırma bulguları, Araçsal Değerlerin Z Kuşağı üyelerince önemli bulunması ve Saygınlık Değerlerinin en az önemsenen değer olması yönüyle uyumlu görünürken İçsel Değerlerin en fazla önemsenmesi yönüyle Arora ve arkadaşlarının bulguları ile çelişmektedir.

Araştırma sonuçları, Andrea ve Timea (2016) ile Bielińska-Dusza (2022)'nin araştırmalarında Y ve Z Kuşağını motive eden en önemli faktörün finansal teşvikler olduğu bulgusu ile birbirini desteklemektedir.

Araştırma sonuçları, Olçum (2021)'un çalışmasında iş değerlerinin kuşaklara göre değişiklik gösterdiği bulgusu ile örtüşmektedir. Olçum, çalışmasında Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerine Z Kuşağı'nın daha fazla önem verdiğini tespit etmiştir. Olçum'un bulguları, bu çalışmanın saygınlık iş değerleri boyutu bulguları ile birbirini desteklemektedir. Bununla birlikte Olçum'un Rahatlık ve Güvenlik ile Yetenek ve Büyüme boyutundaki bulguları ise bu araştırmanın bulguları ile çelişmektedir.

Düzgün (2020) çalışmasında Z kuşağı bireylerini en fazla motive eden faktörün yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatı olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada Z Kuşağı tarafından İçsel İş Değerlerinin anlamlı oranda yüksek puanlanması Düzgün'ün bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırma sonuçları; çalışmalarında iş değeri alt boyutlarında katılımcılardan en yüksek puanı "Basarı" ve en düşük puanı ise "Ekonomik Faydalar"ın alması yönüyle Kubat (2007)'in bulguları ile çelişmektedir. Ayrıca kuşaklarla ilgili araştırma sonuçları Elmas Atay (2017)'in çalışmasında yaşa göre herhangi bir farklılık saptanmaması sonucu ile de çelişmektedir.

Araştırmada tüm katılımcıların puan ortalaması en yüksek olan iş değeri "İyi bir maaş sunması." ifadesi olmuştur. Bu sonuç, Olçum (2021)'un araştırmasında Y Kuşağı'nın en fazla puanladığı "İşim bana iyi bir gelir sağlamalıdır" ifadesi ile uyumlu görünmektedir. Yine bu sonuç, İlhan (2019)'in çalışmasında Y Kuşağının birinci iş değeri önceliğinin "İş güvencesi garantisi" olması sonucu ile farklılaşmaktadır. Ayrıca çalışmada katılımcıların en yüksek puan ortalamasına sahip iş değeri alt boyutu araçsal değerler olmuştur. Bu sonuç, Bencsik ve Timea (2016) ile Bielińska-Dusza (2022)'nin bulguları ile uyumludur.

Elde edilen sonuçlara göre erkek ve kadın katılımcıların tüm iş değerleri alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Cennamo ve Gardner (2008) çalışmasında X ve Y Kuşağı arasında dışsal, içsel, özgecilik veya sosyal değerler açısından anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Bu bakımdan araştırma sonuçları Cennamo ve Gardner'ın bulguları uyumludur. Cinsiyete göre araştırma bulguları; X, Y ve Z Kuşağı cinsiyetine göre anlamlı fark tespit eden Aytaç vd. (2023)'nin bulguları ile çelişmektedir. Çalışmada aralarında anlamlı bir farklılık bulunmasa da kadın katılımcılar Araçsal-Destekleyici ve Saygınlık İş Değerlerini erkek katılımcılara göre daha yüksek puanlamıştır. Araştırma bulguları Bayar (2016)'ın cinsiyet değişkeni ile iş değerleri alt

boyutları arasında ekonomik fayda, çevre ve üstlerle ilişkiler alt boyutları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki tespit etmesi sonucu ile de çelişmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre Y ve Z Kuşağı erkeklerin Araçsal-Destekleyici, İçsel İş Değerleri, Sosyal-Özgeci İş Değerleri ve Saygınlık İş Değerleri alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunurken Araçsal-Maddi İş Değerleri boyutunda kuşaklar arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir. Kuşaklar arasında erkek-kadın ayrımına göre iş değerlerinde farklılık tespit edilmemesine karşın Y Kuşağı erkekleri ile Z Kuşağı erkekleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu farklılığın nedeni olarak ise Z Kuşağı erkeklerinin gelişen teknolojik imkanlar ve etkin Internet kullanımı ile küresel bir kuşak hafızasının oluşması sonucu iş değerleri algısının yükselmiş olması gösterilebilir.

Y ve Z Kuşağı kadınların İçsel İş Değerleri ve Saygınlık İş Değerleri alt boyutlarında anlamlı fark bulunurken diğer boyutlarda anlamlı fark bulunmamıştır. Anlamlı bulunan her iki boyutta da Z Kuşağı kadınları Y kuşağı kadınlarına göre yüksek puan ortalamasına sahip olmuştur. Kuşaklar arasında erkek-kadın ayrımına göre iş değerlerinde farklılık tespit edilmemesine karşın Y Kuşağı kadınları ile Z Kuşağı erkekleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu farklılığın nedeni olarak ise erkeklerde olduğu gibi Z Kuşağı kadınlarının gelişen teknolojik imkanlar ve etkin Internet kullanımı ile küresel bir kuşak hafızasının oluşarak iş değerleri algısının yükselmiş olması gösterilebilir.

Medeni durum değişkenine göre evli ve bekar katılımcıların Araçsal Destekleyici İş Değerleri, Araçsal Maddi İş Değerleri ve Sosyal-Özgeci İş Değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken İçsel İş Değerleri ve Saygınlık İş Değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İçsel İş Değerleri ve Saygınlık İş Değerleri boyutlarını bekar katılımcılar evlilere oranla anlamlı oranda yüksek puanlamıştır. Bekar katılımcıların daha çok Z kuşağı üyelerinden oluşması, Z Kuşağı üyelerinin ise araştırma sonucunda iş değerleri algısının yüksek olduğu sonucuna bağlı olarak bekar katılımcıların İçsel ve Sosyal-Özgeci değerleri yüksek puanlaması beklenen bir durumdur. Türkiye bağlamında yeni kuşağın iş değerleri algısını arttıran temel etken ise Y Kuşağı üyelerinin yetişme dönemine göre Z Kuşağı üyelerinin daha iyi ekonomik koşullarda yetişmesi ve dijital dönüşümlere bağlı olarak yaşanan küresel etkileşim olduğu düşünülebilir.

Olçum (2021), medeni duruma göre çalışanların Yetenek ve Büyüme ile Statü ve Bağımsızlık ile ilgili iş değerlerinde anlamlı düzeyde farklılaşma tespit etmiştir. Söz

konusu araştırmada evli özel sektör çalışanları Yetenek ve Büyüme ile Statü ve Bağımsızlık iş değerlerine bekarlardan daha az önem verdiği tespit edilmiştir. Ölçüm'un bu bulguları araştırma sonucu ile uyumlu görünmektedir. Bununla birlikte araştırma bulguları medeni durumun iş değerleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını belirten Bozkurt ve Doğan (2013) ile Bayar (2016)'ın çalışmaları ile çelişmektedir.

Eğitim düzeyine göre İçsel ve Saygınlık İş Değerleri boyutunu eğitim düzeyi yükseköğretim seviyesinde olan katılımcılar eğitim düzeyi lise düzeyine kadar olan katılımcılara göre anlamlı oranda yüksek puanlamıştır. Buna karşın Sosyal-Özgeci İş Değerleri boyutunu eğitim düzeyi lise düzeyine kadar olan katılımcılar eğitim düzeyi yükseköğretim seviyesinde olan katılımcılara göre anlamlı oranda yüksek puanlamıştır. Kasnak (1998) çalışmasında, eğitim düzeyi ile araçsal değerler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, üniversite mezunlarının bilişsel ve araçsal değerlere önem verdiklerini, lise mezunlarının ise daha fazla araçsal ve sosyal değerlere önem verdiklerini belirtmiştir. Bu sonuçlar araştırmanın eğitim düzeyi bulguları ile birbirini destekler niteliktedir. Bayar (2016) ise zihinsel teşvik alt boyutuna önem verme eğiliminin eğitim seviyesinin artması ile doğru orantılı olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuç eğitim seviyesi yüksek çalışanların içsel iş değerlerine daha fazla önem vermesi bulgusu ile örtüşmektedir. Huang (2004)'a göre eğitilmiş çalışanlar içsel değerlerle daha fazla özdeşleşmekte ve yeni teknolojiyi, yeni becerileri ve yeni fikirleri daha düşük eğitim seviyesine sahip olanlara kıyasla daha kolay kabul etmektedir. Bu bakımdan araştırma bulguları Huang'ın bulgularını da desteklemektedir. Turgut ve Tevrüz (2004)'ün eğitim düzeyi arttıkça araçsal değerlere atfedilen önemin azaldığı bulgusu araştırma sonucu ile uyumlu çıkmıştır.

Kıdem durumuna göre elde edilen sonuçlara göre 0-10 Yıl kıdeme sahip katılımcılar; Araçsal- Destekleyici, İçsel ve Saygınlık İş Değerleri alt boyutlarında 11 Yıl ve Üzeri kıdeme sahip katılımcılara göre anlamlı oranda yüksek puana sahiptir. Kasnak (1998) çalışmasında 1-5 yıl arası kıdeme sahip çalışanların 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip tecrübeli çalışanlara göre daha çok duygusal değerlere önem verdiğini belirtmiştir. Bu sonuç araştırma bulguları ile çelişmektedir.

Bulgular bölümündeki sonuçlar ışığında çalışanların iş değerlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Demografik değişkenler bakımından araştırma sonuçları; Elmas Atay (2017)'ın ulaştığı çalışanların iş değerlerinin eğitim düzeyine göre değişiklik gösterdiği sonucu ile uyumlu görünürken cinsiyete göre

değiştii, medeni durum ve yaşıa göre ise farklılaşmadığı sonucu ile çelişmektedir. Yine bu yönüyle araştırma sonuçları; cinsiyete, yaşıa, mesleğe, deneyime ve eğitim düzeyine göre iş değerlerinin farklılaşmadığını tespit eden Çetin vd. (2019)'nin cinsiyet değişkeni dışındaki sonuçları ile çelişmektedir.

4.2. Öneriler

Araştırmacılar için öneriler:

Araştırmanın kesitsel veri seti ile yapılması nedeniyle, kuşak farklılığı olarak ölçülen tutum ve değerlerin yaş etkisinden kaynaklanıyor olması mümkündür. Ayrıca kuşakların tecrübe ettiği sosyal, siyasi ve ekonomik olaylar toplumdan topluma ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Bu bakımdan Bilecik ili Bozüyük ve Söğüt ilçelerinde altın üretim, demir-çelik üretim, seramik ve tuğla üretim sektörlerinde faaliyet gösteren dört işletmedeki Y ve Z Kuşağı çalışanları üzerinde yapılan bu araştırma farklı kültürlerle sahip illerde veya ülkelerde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde ve fazla sayıda katılımcı ile tekrarlanabilir. İleride yapılacak araştırmalar, direkt bir sektöre özgü olarak yapılabilir.

Araştırmada kullanılan demografik değişkenlerin bazılarının iş değerlerini önemli ölçüde yordadığı anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra araştırmada kullanılmayan statü ve gelir durumu gibi değişkenlere göre kuşakların iş değerleri araştırılabilir. Ayrıca, örneklemin erkek yoğun olması kadın ve erkek çalışanlar arasında karşılaştırma yapılmasını zorlaştırmıştır. Bu bakımdan araştırmanın kadın erkek dağılımının eşit oranlı olduğu bir örneklem ile yapılması daha genellenebilir sonuçlar verebilir.

Bireylerin kişilik özellikleri iş değerleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu bakımdan kişilik özelliklerine göre kuşakların iş değerlerinin araştırılması yapılabilir.

Özel sektör çalışanları ile yapılan araştırmamız kamu çalışanları üzerinde tekrarlanabilir. Bu türden bir araştırma kuşaklarla ilgili ortak bulgularımızın genellenebilirliğini arttıracaktır.

Yönetici ve işverenler için öneriler:

Günümüz iş hayatında işgücünün çoğunluğunu oluşturan Y Kuşağı ile çalışma hayatında yeni yer almaya başlayan ve gelecekte işgücünün çoğunluğunu oluşturacak olan Z Kuşağı işgörenlerinin iş değerlerini inceleyen bu araştırma ile başta işletme sahipleri ve yöneticileri olmak üzere insan kaynakları yöneticilerine; kuşakların farklılıklarını

anlayabilme ve yönetebilme, kuşaklara özgü yönetim tarzları geliştirerek çalışanları işe motive edebilme, bu sayede nitelikli çalışanları işletme bünyesinde tutarak insan kaynakları hususunda işletmelerin zamansal ve maddi kayıplarını azaltarak işletme verimliliğini arttırma amacına katkıda bulunabilir.

İnsan kaynakları uzmanları, psikologlar ve yöneticiler; kuşak grupları arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri anlayarak iletişime yardımcı olan, memnuniyeti, örgütsel bağlılığı, kurumsal bilgi yönetimini ve verimliliği artıran politikalar geliştirebilir. Özellikle iş değerleri algısı yüksek olan ve iş hayatında motivasyon kaynakları henüz öngörülemeyen dijital kuşak (Z Kuşağı) ile ilgili araştırmaların işveren ve yöneticiler tarafından takip edilmesi gerekir.

İşgörenlerin iş değerleri ve alt boyutlarını çeşitli değişkenlerle birlikte Y ve Z Kuşağı bağlamında karşılaştırma ve kıyaslama imkânı sunan bu çalışma, gelecekte çalışma hayatının çoğunluğunu oluşturacak olan Z Kuşağının iş doyumunu sağlama ve örgütsel bağlılığını arttırma konusunda işletme sahibi ve yöneticilerinde farkındalık oluşturarak yol gösterici olması açısından önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Acılioğlu, İ. (2015). *İş'te Y Kuşağı* (1 b.). Ankara: Elma Yayınevi.
- Adams, S. J. (2000). Generation X: how understanding this population leads to better safety programs. *Professional Safety*(45), 26–29.
- Adıgüzel, O., Batur, H., Zeynep, & Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 165-182.
- Agarwal, H., Vaghela, P.S., (2018). Work values of gen Z: Bridging the gap to the next generation, national conference on innovative business management practices in 21st century, *Faculty of Management Studies*, Parul University, Gujarat, India, 1-26.
- Aka, B. (2017). *Kamu ve özel sektör çalışanların kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ilinde bir araştırma*. (Yayın No:479270).[Doktora Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi].
- Akdemir, A., Konakay, G., & Demirkaya, H. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2).
- Ali, B. (2002). Workplace challenges coming your way. *Workforce Network News*, 1(8).
- Allport, G. W. (1960). *Study of values: Manual of directions*. Boston: Houghton Mifflin.
- Allport, G. W., & Vernon, P. E. (1931). At test for personal values. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 26(3), 231-248.
- Allport, G., Vernon, P., & Lindzey, G. (1970). *Study Of Values*. Chicago: Riverside Publishing.
- Altıntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*,4(1).
- Alwin, D. F., & Mccammon, R. J. (2003). *Generations, Cohorts, and Social Change*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Andrea, B. Gabriella, H.C., Timea, J., (2016). Y And Z Generations at workplaces, *Journal Of Competitiveness*, Vol. 8, No.3, s. 90 – 106.
- Arora, L., Gaidhani, S., Sharma, B.K., (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace, *International Journal of Management, Technology And Engineering*, IX(1), s. 2804-2812.
- Appelbaum, S., Serana Maria, & Barbara, S. (2004). Generation X and the Boomers: organizational myths and literary realities. *Management Research News*, 1(27).
- Aytaç, G., Çiğdemoglu, C., Yılmaz, A., & Tuzlukaya, Ş. (2023). X, Y, Z kuşakları perspektifinden çalışma değerleri ve iş-yaşam dengesi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*,58(3).

- Barnes, S. F. (2007). Baby Boomers-just another generation? 02.5.2025 tarihinde <http://calbooming.sdsu.edu/documents/PartIBabyBoomersAnotherGeneration.pdf> adresinden alındı.
- Bartol, K. M., & Manhardt, P. J. (1979). Sex differences in job outcome preferences: trends among newly hired college graduates. *Journal of Applied Psychology*, 64(5), 477–482. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.5.477>
- Bayar, L. S. (2016). Demografik faktörlerin iş değerleri üzerine etkisi; işçi sendikaları üzerine bir araştırma. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1).
- Bayhan, V. (2013). “Türkiye’de Gençlik Sorunlar ve Değerler ve Değişimler” *Dünden Bugüne Türkiye’nin Toplumsal Yapısı* 8. (4 b.), Dora Yayınları.
- Becton, J. B., Jack Walker, H., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology* (44), s.176.
- Berk, L. (2013). *Development through the lifespan* (6th Edition b.). Boston: SAGE Publications.
- Betz, M., & O’Connell, L. (1989). Work orientations of males and females: exploring the gender socialization approach. *Sociological Inquiry*, 59(3), s.318-330.
- Bilgin, N. (1995). *Sosyal psikolojide yöntem ve pratik çalışmalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bilsky, W., & Koch, M. (2000). On the content and structure of values: universals or methodological artefacts? *Social Science Methodology in the New Millennium Proceedings of the Fifth International Conference on Logic and Methodology*, 3-20.
- Birol, S. (2012). “1961 Anayasasında ifade özgürlüğü”. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* (43), s. 43.
- Bolton, B. (1980). “Second-order dimensions of the Work Values Inventory (WVI)”. *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), s.33-40.
- Bozkurt, S., & 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).
- Bradford, F. W. (1993). Understanding Generation X. *Marketing Research*(5), s.54.
- Brown, M. (1976). A necessary but neglected ingredient of motivation on the job. *The Academy of Management Review*, 1(4), s.15-23.
- Burclaff, N. (2024). *Library Of Congress*. 01.12.2025 tarihinde <https://www.loc.gov/https://guides.loc.gov/consumer-research/market-segments/generation> adresinden alındı.
- Büyüköztürk, Ş (2005). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık (Gözden Geçirilmiş 5. Baskı).

- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8)
- Chao, A., Chazdon, R., Colwell, R., & Shen, T. (2005). A new statistical approach for assessing similarity of species composition with incidence and abundance data. *Ecology Letters*, (8). doi:https://doi.org/10.1111/j.1461-0248.2004.00707.x
- Chen, I. (1995). Work values, acculturation and job satisfaction among chinese immigrant professionals,. *Ph.D. in Education, New York University*.
- Chen, P.-J., & Choi, Y. (2008). “Generational differences in work values:a study of hospitality management”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(20).
- Cieciuch, J., Davidov, E., & Algesheimer, R. (2016). The stability and change of value structure and priorities in childhood: a longitudinal study values in childhood. *Zurich Open Repository and Archive*, 25(3),s.503-527 <https://doi.org/10.1111/sode.12147>.
- Cieciuch, J., Davidov, E., & Schwartz, S. H. (2015). Values, Social Psychology Of.Oxfor: Elsevier Ltd. sayı:25 s.41-46.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Grade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4).
- Coşar, Ö. (2011). Görsel işitsel medyanın gelişimi. *Elektrik Mühendisliği Dergisi*. Sayı:(442), s. 48.
- Çakır, H., & Azman, A. (2022). Sosyal kuşaklar: kuşaklar sosyolojisinde metodolojik bir açılım. *Dergipark Akademik*, 6(11), s.331-350.
- Çalışkur, A., Demirhan, A., & Bozkurt, S. (2012). Değerlerin belli meslek alanları ve demografik değişkenlere göre incelenmesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), s.219-236.
- Çelikkaya, H. (1996). *Fonksiyonel eğitim sosyolojisi (Pedagojik Formasyon Amaçlı)*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Çetin , S., Sadykova , G., & Seçer, A. (2019, Nisan). İş değerlerinin demografik özellikler açısından incelenmesi:tekstil çalışanları üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22.
- Çetin Aydın, G., & Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: çalışmanın anlamında bir değişme var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları* (3 b.). Ankara: Pegem Akademi.

- Çorum, A. (2012). *Y Kuşağına yönelik insan kaynakları uygulamaları ve bir şirket örneği*. (Yayın No:323325)[Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.]
- D.J., C., S.J., C., & England, J. L. (1979). Age and work values. *Academy of Management Journal* (22), s.617-623.
- Dereli, B., & Toruntay, H. (2015). Örgütlerde kuşakların iş değerleri, motivasyon ve mentorluk kavramlarına dayalı yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri*,. İstanbul.
- Dictionary.com*. (2024). 11.10.2024 tarihinde <https://www.dictionary.com/> adresinden alındı.
- Dimock, M. (2025). *PEW Research Center*. 12.05.2024 tarihinde <https://www.pewresearch.org/> adresinden alındı.
- Dinçer Atmaca, A. (2023). Exploring generational differences in work values. [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.]
- Dose, J. J. (1997). Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(70), s.219-240.
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). “Exploring four generations' beliefs about career: is ‘satisfied’ the new ‘successful’”. *Journal of Managerial Psychology Dergisi*, 23(8), s.907-928.
- Dua, A., Ellingrud, K., Lazar, M., Luby, R., & Pemberton, S. (2022, 10 19). *How does gen z see its place in the working world? with trepidation*. 11.12.2024 tarihinde <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/future-of-america/how-does-gen-z-see-its-place-in-the-working-world-with-trepidation> adresinden alındı.
- Durkheim, E. (1986). *Sosyolojik metodun kuralları*. (E. Aytekin, Çev.) İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Düzgün , A. (2020). Y ve Z kuşaklarının iş hayatından beklentilerinin karşılaştırılması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1).
- Edmunds, J., & Turner, B. S. (2005). Global generations:Social change. *The British Journal of Sociology*, 56(4).
- Bielńska-Dusza, Edyta (2022). The motivation of generations - what drives generation X, Y, Z? *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2022 (2022), DOI: 10.5171/2022.637177.
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation cohorts and personal values: a comparison of China and the United States. *Organization Science* (15).
- Eğlenoğlu, B. (2022). *Z kuşağının iş değerleri üzerine bir saha çalışması örneği: amerika türkiye karşılaştırması*. [Yüksek Lisans Tezi], İzmir Demokrasi Üniversitesi.

- Elizur, D. (1984). Facets of work values: a structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology* (69), s.379-389.
- Elizur, D. (1994). Gender and work values: a comparative analysis. *The Journal of Social Psychology*, 134(2), s.201-212.
- Elizur, D., & Sagie, A. (1999). Facets of personal values: a structural analysis of life and work values. *International Association of Applied Psychology*, 48(1), s.73-87.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The structure of work values: a cross-cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior* (12).
- Elmas Atay, S. (2017). Çeşitli demografik değişkenler açısından beyaz yakalı çalışanların iş değerleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(51).
- Emma, P., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values:a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*(13).
- England, G. W. (1967). Personal value systems of american managers. *The Academy of Management Journal*, 10(1), s.53-68.
- Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1).
- Erikson, J. M. (1998). *The life cicle completed-erik h. erikson*. New York-London: W. W. Norton & Company.
- Eyerman, R., & Turner, B. S. (1998). Outline of a theory of generations. *European Journal of Social Theory*, 1(1), s.91-106.
- Field, J., Lynch, H., & Malcolm, I. (2008). Generations, life course and lifelong learning,. *Learning Lives Summative Working Paper*(3), s.1-53.
- Fishman, A. (2016). How generational differences will impact America's aging workforce: Strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers,. *Strategic HR Review*, 15(6), s.250-257.
- Fogg, P. (2009). When generations collide. *The Education Digest Dergisi*, 74(6), .25-30.
- Francis, T., & Fernanda, H. (2020, 12). *Gen Z and the Latin American consumer today*. 05.03.2025 tarihinde Mckinsey&Company:<https://www.mckinsey.com/> adresinden alındı.
- Gay, E. G., Weiss, D. J., Hendel, D. D., Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1971). *Manual for the Minnesota importance questionnaire*. Minneapolis: MN; Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Gibson, J., Greenwood, R. A., & Murphy, E. (2009). Generational differences in the workplace:personal values, behaviors,and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3).
- Gilleard, C. (2004). Cohorts and generations in the study of social change. *Social Theory & Health Dergisi*,, 2(1), s.106-119.

- Goldberg, B. (2000). *Age Works*. New York: The Free Press.
- Gordon, N., & Steele, M. J. (2005). The Advising workplace: generational differences and challenges. *NACADA Journal*, 25(1).
- Guttman, L. (1991). *Louis Guttman: in memoriam; Chapters from an unfinished textbook on facet theory*. Jerusalem: Israel Academy of Sciences and Humanities.
- Gülmez, N., & Aşık, S. (2014). 27 Mayıs 1960 Darbesi sürecinde havadis gazetesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), s.72-96.
- Güngör, E. (1993). *Değer psikolojisi üzerine araştırmalar: ahlâk psikolojisi, ahlâki değerler veahlâki gelişme*. İstanbul : Ötüken Neşriyat.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: mit mi, gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1).
- Gürbüz, Ş., & Bekman, Ö. G. (2015). Yöneticilerin z kuşağından beklentileri ve z kuşağının yaşadığı yaşamı beklentileri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2018(2).
- Halis Öztürk, B. (2020). Inglehart'ın değer dönüşüm teorisi: akademisyenler üzerine bir inceleme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 78, s.391-428.
- Hect, E. (2022). *What years were gen X born? See the age range for each generation*. Usa Today.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. California, Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (2000). *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2 b.). Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: the hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). doi:http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: the next great generation*. New York: Vintage Book.
- Huang, S. S. (2004). *A Study on the relationship of work values and organizational commitment for qc personnel*. [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Çin: JI Nan University.]
- İlhan, Ü. D., Güler, B. K., & Aksaraylı, M. (2019). Çalışma değerleri ve örgüte duygusal bağlılık:x ve y kuşağı mavi yakalı çalışanlar üzerine bir çalışma. *Journal of Yasar University*, 14(56), s.379-406.
- Inglehart, R. (1971). The silent revolution in europe: intergenerational change in post-industrial societies. *American Political Science Association*, 65(4).
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: changing values and political styles among western publics*. NJ: Princeton University Press.

- Inglehart, R. (2008). Changing values among western publics from 1970 to 2006. *West European Politics*, 31(1-2).
- Işığışok, E. (2022). *Çıkarımsal istatistik*. Sentez Yayınları
- Jeager, H. (1985). Generations in history: reflections on a controversial concept. *History and Theory*, 24(3), s.273-292.
- Jennings, A. T. (2000). Hiring Generation-X. *Journal of Accountancy*, 189(2), s.55-59.
- Jopling, J. (2004). *Understanding generations*. WVU Extension Agent. West Wirginia Universty.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences: what makes a job good or bad? *Journal of Applied Psychology*(50), s.479-487.
- Jurkiewicz, C. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), s.55-74. doi:<https://doi.org/10.1177/009102600002900105>
- Jurkiewicz, C., & Brown, R. (1998). Gen X'ers vs Boomers vs Matures: generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(37). doi:<https://doi.org/10.1177/009102600002900105>
- Kaleli, B. (2019). *Beş faktör kişilik özellikleri ile iş değerleri ilişkisinin kuşaklar kapsamında analizi*. (Yayın No: 552252). [Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi].
- Karaarslan, S. (2014). *Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması*. (Yayın No: 366437). [Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi].
- Karaca, R. (2008). *İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Değer Yönelimleri*. (Yayın No: 221155). [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Karasar, N (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (10.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Kasnak, E. (1998). *Çalışanların İş Değerleri Ve Bir Özel Sektör Şirketinde Uygulama*. (Yayın No: 73615).[Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2).
- Kertzer, D. I. (1983). Generation as a sociological problem. *Annual Review of Sociology*(9), s. 125-149.
- Konrad, A. M., Ritchie, J. J., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126(4), 593-641.
- Korkmaz, A. (2013). Değerler sosyolojisi. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 55-56.
- Kubat, U. (2007). *İmalat sektöründe iş değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi.

- Kubat, U., & Kuruüzüm, A. (2010). İş değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir yapısal denklem modelleme yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Fakültesi Dergisi*, 15(3), 487-505.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management, *The Health Care Manager*, 19(1).
- Lamm, E., & Meeks, M. (2009). Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee Relations*(31), 613-631.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Oxfordlanguages (2025). 15.1.2025 tarihinde <https://languages.oup.com> adresinden alındı.
- Levickaite, R. (2010). “Generations X, Y, Z: how social networks form the concept of the world without borders the case of Lithuania”. *LIMES*, 3(2), 170-183.
- Levy, S. (1990). Values and deeds. *Applied Psychology: An International Review*,(39), 379-400.
- LEXICO(2024).12.12.2024 tarihinde https://www.lexico.com/en/definition/generation_z adresinden alındı.
- Li, W., Liu, X., & Wan, W. (2008). Demographic effects of work values and their management implications. *Journal of Business Ethics*, 81(4).
- Lissitsa, S., & Kol, O. (2016). Generation X vs. Generation Y – A decade of online shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*(31), 304-312.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. (I. M. Dunnette, Dü.) Handbook of Industrial.
- Locke, E. A. (1991). The motivation sequence the motivation hub and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*(50), 288–299.
- Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1971). Values as second-order needs in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*(12), 12-19.
- Lyons S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2007). “An empirical assessment of generational differences in basic human values”. *Psychological Reports*(101), 339-352.
- Lyons, S. (2003). *An exploration of generational values in life and work*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ottawa: Carleton University.
- Lyons, S. T., Kuron, L., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2014). Millennials’ work values:differences across the school to work transition. *Emerald Group Publishing Limited*.
- Lyons, S., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work Values: development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*.

- M., G. J., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (3 b.). New York. Addison-Wesley.
- Macky, K., Gardner, D., & ve Forsthy, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8).
- Maloni M; Hiatt Mark S; S., Campbell.(2019) Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education* 17
- Manhardt, P. J. (1972). Job orientation of male and female college graduates in business. *Personnel Psychology*(25), 361-368.
- Mannheim, K. (1952). *The problem of generations*. London: Essays on the Sociology of Knowledge .
- Mason, W. M., & Wolfinger, N. H. (2001). Cohort analysis. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*.
- McCrindle, M. (2006). *New generations at work: attracting, recruiting, training and retaining by mark mccrindle*. 02.04.2025 tarihinde McCrindle Research: <https://mccrindle.com.au/> adresinden alındı.
- McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: University of New South Wales Press Ltd. 10.1.2024 tarihinde www.theabcofxyz.com adresinden alındı.
- McGuire, D., TodnemBy, R., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. . *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592-608.
- Mckinsey&Company. (2024). *What is Gen Z?* 16.2.2025 tarihinde <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z> adresinden alındı.
- Meglino, R., & Ravlin, E. (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies and research. *Journal of Management*, 24(3).
- Mengi, Z. (2009). *İş başarısında kuşak farkı*. 09.01.2021 <http://www.kigem.com> adresinden alındı.
- Merriam-Webster (2024). 11.12.2024 tarihinde <https://www.merriam-webster.com/dictionary/Zoomer> adresinden alındı.
- Meyer, J. P. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.
- Mok, C., Pine, R., & Pizam, A. (1998). Work values of Chinese hotel managers. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21(3).
- Morgan, J. (2014). *The future of work: attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. Wiley.

- Murphy, E., Snow, W., Carson, P., & D., Z. (1997). , “Values, sex differences and psychological androgyny. *International Journal of Value-Based Management*(10), 69-99.
- Oblinger, D., Oblinger, J. L., & Lippincott, J. K. (2005). *Educating the Net Generation*. New York: Brockport Bookshelf.
- Oblinger, D., & Oblinger, J. (2005). *Is it age or it: first steps toward understanding the net generation*. 07.03.2025 tarihinde <https://www.educause.edu/> adresinden alındı.
- Olçum, G. (2021). X, Y ve Z kuşaklarının iş değerlerinin incelenmesi: özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Manisa Celal Bayar Üniversitesi.
- Oles, P. K., & Hermans, H. J. (2010). Allport-Vernon study of values. doi:DOI: 10.1002/9780470479216.corpsy0038.
- Olson, P., & Bresscher. (2011). *The power of the four generations: who they are*. 2.5.2025 tarihinde <http://www.adayana.com> adresinden alındı.
- Özer, Ö. (2009). Investigating the intrinsic and extrinsic work values of 10th grade students in science-oriented charter schools”. *University of Houston*.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları,.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values:a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 80.
- Pekala, N. (2001). Conquering the generational divide. *Journal of Property Management*, 66(6), 30-38.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481-495.
- Pryor, R. (1980). Some types of stability in the study of students' work values. *Journal Of Vocational Behaviour*, 146-157.
- Pryor, R. G. (1979). In search of a concept: Work values. *The Vocational Guidance Quarterly*(27), 250–258.
- Pryor, R. G. (1981). Tracing the development of the Work Aspect Preference Scale. *Australian Psychologist*,(16), 241–257.
- Ravlin, E. C., & Meglino, B. M. (1987). Effect of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. . *Journal of Applied Psychology*(72), 666-673.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. 93(2).

- Robbins, S. P. (1997). *Organizational behavior* (5 b.). N.J. : Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Robbins, S. T. (1992). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hail.
- Rokeach, M. (1973). *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., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*(48), 49-71. doi:doi:10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1996). "Work values: a theoretical overview anda model of their effects". *Journal of Organizational Behavior*, s. 503-516.
- Sağnak, M. (2005). İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere. *Eğitim ve Bilim*, 30(136), 32.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values". *Business Communication Quarterly*(76), s. 252-265.
- Schwartz, H. S. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theoretical advancesand empirical tests in 20 countries. In Advances In Experimental Social Psychology*. San Diego: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23-47. doi:https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). doi:https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*(53), 550-562.
- Schwartz, S., & Bilsky, W. (1994). Values and personality. *European Journal of Personality*,(8), 163-181.
- Scott, J. (2000). Is it a different world to when you were growing up? Generational effects on social representations and child-rearing values. *British Journal of Sociology*, 355-376.
- Sessa, V. I., & Robert, K. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Skaggs, W. J. (1987). Work values of faculty members in selected small liberal arts colleges: a comparative study. *Doctor of Education, Oklahoma State University*.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*(23), 363-382. doi:DOI: 10.1002/job.147

- Solmaz, B. (2017). *Kuşaklar ve çalışma değerleri: X ve Y kuşağı akademik personelinin çalışma değerlerine bakışı*. [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi .
- Sorwe. (2024). Yeni Nesil Çalışanlar Ne Tür Geri Bildirim Bekliyor? Z Kuşağına Uygun Yaklaşımlar.10.07.2025tarihindehttps://www.sorwe.com/tr/blog/yeni_nesil_calisanlar_ne_tur_geri_bildirim_bekliyor_z_kusagina_uygun_yaklasimlar adresinden alındı.
- Spranger. (1925). *Psychologie des Jugendalters*. Leipzig.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and the post decision accommodation process. *Research in organizational behavior*, 3, 235–281.
- Strauss, W., & Howe, N. (1992). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Publishers Weekly.
- Strauss, W., & Howe, N. (1997). *The fourth turning : an American prophecy*. New York : Broadway Books.
- Super, D. E. (1970). *Work values inventory*. Bolton: Houghton Mifflin.
- Süral Özer, P., Eriş, E. D., & Timurcanday Özmen, Ö. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(38), 123-142.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 549-560.
- Şahin, M. (2020). Dünyada toplumsal cinsiyet karşıtı (anti-gender) hareketler. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3).
- Şenturan, Ş. (2016). X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algısı ve farklılıkları üzerine inceleme. *Business and Economics Research Journal*.
- Şimşek, A. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tanatar, E., & Apaydın, Y. (2017). Öğretmenlerin iş değerleri ile yaşam boyu öğrenme eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 14(3).
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: how the net generation is changing the world*. New York: McGraw Hill.
- Taş, H. Y., & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18). doi:DOI: 10.26466/opus.554751
- Taylor, R., & Thompson, M. (1976). Work value systems of young workers. *The Academy of Management Journal*, 19(4), 522-536.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2024, Aralık). 25.12.2025 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı

- Tevrüz, S., & Turgut, T. (2004). Çalışma amaçlarının tesbiti ve çalışma amaçları testinin geliştirilmesi. *Öneri Dergisi*, 6(22), 33-44.
- Tezcan, M. (1997). *Gençlik Sosyolojisi ve antropolojisi araştırmaları*. Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Thomas, C., & Oh, E. (2007). *Generational differences*. Handbook of Research on Educational Communications and Technology.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. Research and Training Center on Community Living. 02.03.2025 tarihinde chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf adresinden alındı.
- Toruntay, H. (2011). *Takım rolleri çalışması: X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Trzesniewski, K. H., & Donnellan, M. B. (2010). Rethinking "generation me": a study of cohort effects from 1976-2006. 5(1). doi: <https://doi.org/10.1177/1745691609356789>.
- Turgut, T. (2017). *Çalışma Değerleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2021, Temmuz). *Dünya Nüfus Günü*. 15.11.2025 tarihinde <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Dunya-Nufus-Gunu-2021-37250> adresinden alındı.
- Türk, A. (2013). *Y Kuşağı*. İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.
- Twenge, J. M. (2018). *iGen*. (S. D. Çiftçi, Dü., & O. Gündüz, Çev.) Kaknüs Yayınları.
- Twenge, J. M. (2023). *Generations: the real differences between gen z, millennials, gen x, boomers, and silents and what they mean for america's future*. New York: Simon and Schuster.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 5(36).
- Ulrich, J. M., & Harris, A. L. (2003). *GenXegesis essay on "alternative" youth (sub) culture*. London: Popular Press.
- Ursula, P. (2019). *Meet Generation Alpha, the 9-year-olds shaping our future*. 12.12.2024 tarihinde <https://www.axios.com/2019/08/08/generation-alpha-millennial-children> adresinden alındı.
- Uyan, G. (2002). *Öğretmenlerin iş değerleri, kişilik özellikleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: MEB'na bağlı resmi ve özel eğitim kurumlarında gerçekleştirilen bir uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Üniversitesi.

- Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, bireysel değerler ve meslek seçimi. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 93-103.
- Varınlı, İ. (2013). *Perakendeciliği etkileyen çevresel faktörler*. (A. Öztürk, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Wang, G. (1992). Extrinsic and intrinsic work values. *Ph. D. Dissertation, Brigham Young University*.
- Ware, C. V. (2013). Generation X And Generation Y in the workplace: a study. *UMI*.
- Whiteoak, J., Mapstone, R. H., & Crawford, N. H. (2006). İmpact of gender and generational differences in work values and attitudes in an Arab culture. *Thunderbird International Business Review*(48).
- World Health Organization. (2022, Mayıs). “*WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*” 23.12.2024 tarihinde <https://www.who.int/> adresinden alındı.
- Wong, S. W., & Yuen, M. (2015). Super’s Work Values Inventory: Issues of subtest internal consistency using a Chinese University student sample in Hong Kong. *Journal Of Employment Counselling*, 52.
- Marriam-Webster. (2021, Ocak) *Words we're watching: 'zoomer'*. 16.01.2025 tarihinde <https://www.merriam-webster.com/wordplay/words-were-watching-zoomer-gen-z> adresinden alındı.
- Yaşlıoğlu, M. Murat (2017). " Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması", *Istanbul University Journal of the School of Business, Vol/Cilt: 46, Special Issue/Özel Sayı 2017*, 74-85
- Yükselbilgili, Z., & Akduman, G. (2015). Kuşaklara Göre İşkoliklik. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*(15).
- Zemke, R., Raine, C., & Flipczak, B. (2013). *Generations at work: managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplaces* (2 b.). USA: American Management Association.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplaces*. New York: Amacom.
- Zytowski, D. G. (1994). A Super contribution to vocational theory: Work values. *Career Development Quarterly*(43), 25-32.

EKLER

EK-1

Evrak Kayıt Tarihi: 16.12.2024	Protokol No: 825554	Tarih: 23.12.2024
--------------------------------	---------------------	-------------------



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Yüksek Lisans Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Y ve Z Kuşağı İşgörenlerinin İş Değerlerinin Karşılaştırılması: Altın Üretim İşletmesinde Bir Örnek Olay Çalışması
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. İ. Cemil ULUKAN
TEZ YAZARI:	Ali DEMİR
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu

ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK İŞ DEĞERLERİ ANKETİ

A) DEMOGRAFİK BİLGİLER

Aşağıdaki sorular isim ve soyisim belirtmeksizin araştırmanın amacı doğrultusunda demografik bilgilerinizi belirlemeye yöneliktir. Lütfen, her bir soruya karşılık gelen ifadeyi seçeneklerden size uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2. Doğum yılınız:

() 1980-1989 arası () 1990-1994 arası () 1995-1998 arası () 1998 ve sonrası

3. Medeni durumunuz:

() Evli () Bekar

4. Eğitim düzeyiniz:

() İlköğretim veya ortaöğretim () Lise () Önlisans () Üniversite

5. Mesleki kıdeminiz:

() 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

B) ÇALIŞANLARIN İŞ DEĞERLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler insanların işlerinde aradıkları çeşitli özelliklerle ilgilidir. Bireyler; bu özellikleri, işlerine veya kariyerlerine yönelik önemli kararlar alırken dikkate almaktadırlar. Lütfen aşağıda sıralanan her bir maddeyi okuyunuz ve bir işi tercih etme ya da sürdürme konusunda sizin için önem derecesini kutucuğun içini şekilde ☒ işaretleyerek belirtiniz.

Hiç önemli değil
1
Önemli değil
2
Kısmen önemli
3
Önemli
4
Tamamen önemli
5

1) İşinizi yapabilmeniz için gerekli bilgiyi sağlamanızı.	☐	☐	☐	☐	☐
2) Becerilerinizi geliştirebileceğiniz eğitim olanaklarını sağlamanızı.	☐	☐	☐	☐	☐
3) Performansınıza yönelik zamanında ve yapıcı geribildirim veren bir yönetime sahip olmanız.	☐	☐	☐	☐	☐
4) Size düşünceli ve destekleyici bir yöneticiyle çalışma olanağı vermesi.	☐	☐	☐	☐	☐
5) Teknik olarak yetkin bir yöneticiyle çalışma olanağı vermesi.	☐	☐	☐	☐	☐
6) İyi yapılan bir işin takdir edildiği bir ortam sunması.	☐	☐	☐	☐	☐
7) Program ve uygulamaların adil ve tarafsız bir şekilde yönetildiği bir çalışma ortamı sağlamanızı.	☐	☐	☐	☐	☐
8) Yaşam koşullarınıza uygun çalışma saatlerini içermesi.	☐	☐	☐	☐	☐
9) Özel hayatınız, aileniz ve iş hayatınız arasında denge kurmanıza izin vermesi.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen, arka sayfaya geçiniz.

10) Kişisel gereksinimleri karşılayacak olanaklar sunması (tatil, sağlık güvencesi, emeklilik vb.).	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
11) İyi bir maaş sunması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
12) İş güvencesi sağlaması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
13) Başkalarına bağlı kalmadan bağımsız şekilde çalışmaya imkân sağlaması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
14) Eğitim ve deneyimle geliştirdiğiniz yeteneklerinizi kullanabileceğiniz bir iş olması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
15) Sanatsal ve bilimsel etkinliklere teşvik etmesi.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
16) İşin ilginç, heyecan verici ve cazip bir iş olması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
17) Çalışma etkinliklerinde zenginlik ve farklılık sunması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
18) Yeni bilgiler elde etme ve sürekli öğrenme fırsatı vermesi.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
19) Özgün fikirlere ve yaratıcılığa imkân tanınması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
20) Yeteneklerinizi zorlayan proje ve görevler üzerinde çalışma imkânı sağlaması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
21) Ahlakî değerlerinizle uyumlu olması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
22) Topluma bir katkısının olması, bir fark yaratması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
23) İşinizi nasıl yapacağınızı ve harcayacağınız zamanı planlama özgürlüğü sunması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
24) İnsanlara yardım etme fırsatı vermesi.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
25) Arkadaşlık kurabileceğiniz uyumlu ve dost canlısı iş arkadaşlarıyla çalışma imkânı sağlaması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
26) Canlı ve eğlenceli bir iş ortamı sunması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
27) Sosyal etkileşime olanak tanıyan bir iş olması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
28) Kariyerinizde ilerleme imkânı sunması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
29) Kurum üzerinde önemli etki yapan bir konumda olması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
30) Kurumsal çıktıları etkileme yetkisine sahip olması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
31) İnsanların saygı duyduğu prestijli bir iş olması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
32) Diğer çalışanların işlerini planlayan ve yöneten bir yetki veriyor olması.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ali Demir

Yabancı Dil : İngilizce

ORCID Numarası :

Eğitim Bilgileri:

2022, Anadolu Üniversitesi, Adalet

2011, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi

2006, Andırın Anadolu Lisesi