

ISSN:2528-9705



Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi

Cilt / Vol. : 1

Sayı / Issue : 2

Yıl / Year : 2016

Journal of Organizational Behavior Research

<http://odad.org>

Kapak Fotoğrafi / Cover Photo by Andian Lutfi



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR RESEARCH

Cilt / Volume: 1 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2016 Sayfa / Pages: 15 - 52

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI

Sekreteryä / Secretary

Mustafa CANBEK

ISSN:2528-9705

Yazışma Adresi / Mail Address

Doç Dr. Kubilay ÖZYER

Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

60150 TOKAT

E-Posta/E-Mail: info@odad.org

Kapak fotoğrafı için Endonezyalı Fotoğraf Sanatçısı Andian LUTFI'ye teşekkürler...

Special Thanks to Indonesian Photographer Andian LUTFI for cover photo...

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(ODAD)**

**THE JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR RESEARCHES
(JOOBR)**

Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi yılda iki kez yayınlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış, insan kaynakları ve çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik gelişim ve paylaşım katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi’nin görüşlerini yansıtmaz. Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi’nde yayınlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Organizational Behavior Researches (JOOBR) is an academic, refereed, scientific and international journal which is being published two times in a year. JOOBR, with it’s articles related to the fields of Organizational Behavior, Human Resources and business envorinment, essentially aims to support to academic development and sharing in mentioned fields. In JOOBR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOOBR for publishing, should be preapared according to guideline of JOOBR. Articles which will be sent to JOOBR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOOBR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOOBR. Copyrights for all articles published in JOOBR reserved. For quotation, JOOBR must be cited



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
Araştırmaları Dergisi

Bilim Kurulu

Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Başkent Üniversitesi

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

T.C. Merkez Bankası

Prof. Dr. Farzand Ali JAN

Comsats University

Prof. Dr. Aşkın KEŞER

Uludağ Üniversitesi

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN

Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR

Hitit Üniversitesi

Prof. Dr. Azize ERGENELİ

Hacettepe Üniversitesi

Prof. Dr. Semra GÜNEY

Hacettepe Üniversitesi

Prof. Dr. Himmet KARADAL

Akşaray Üniversitesi

Prof. Dr. Çiğdem KIREL

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Enver ÖZKALP

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Suna TEVRUZ

Marmara Üniversitesi

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler

Reviewers List of This Issue

Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL

Fırat Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU

Hacettepe Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Aysun ÇETİN

Ondokuzmayıs Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Aysun KANBUR

Kastamonu Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI

Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Hasan TAĞRAF

Cumhuriyet Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Mihriban CİNDİLOĞLU

Hitit Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. M. Said DÖVEN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Engin KANBUR

Kastamonu Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Esra ERENLER TEKMEK

Çankırı Karatekin Üniversitesi



İçindekiler
Table of Contents

Sayfa No.
Page Num.

1. Sanal Kaytarma Türü Sapkın Davranışın Örgütsel Yapı
İle Olan İlişkisi: Bir Kamu Kuruluşu Örneği
Cyberloafing As A Deviant Behavior And Its
Relationship With Organizational Structure: An
Example Of A Public Institution
Burak ÖZDEMİR, Deniz TAŞCI..... 1 – 14
2. Y Kuşağı Çalışanların İş Değerlerinin Araştırılması:
Konya İli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama
A Study On The Business Values Of Generation Y
Employees: An Application On Industrial Enterprises In
The Province Of Konya
İlknur ÇEVİK TEKİN, Tahir AKGEMCİ..... 15 – 52
3. Cinsiyet Ayrımcılığının Örgütsel Sapma Davranışları
Üzerindeki Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma
The Impact of Gender Discrimination On
Organizational Deviation Behavior: A Study on Health
Institutions
Müslüme AKYÜZ, Kubilay ÖZYER..... 53 – 76
4. Duygusal Zekanın Dışadönüklük Üzerine Etkisi
The Effect of Emotional Intelligence on Extraversion
Ahmet MUMCU, Metin GÜNAY..... 77 – 97

Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İŞ DEĞERLERİNİN ARAŞTIRILMASI: KONYA İLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Öğr. Gör. İlknur ÇEVİK TEKİN*
Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ
Selçuk Üniversitesi

ÖZET

Çalışanların kendi değerlerini ifade edebildikleri, onların değerlerinin anlaşıldığı bir yapının oluşturulması örgütsel verimlilik açısından önemlidir. Araştırmalar gösteriyor ki kişinin doğduğu dönem ya da kuşağı onun değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Pek çok çalışmada ortaya konan kuşaklar arasındaki değer farklılıklarının, iş değerlerine de yansımaları beklenmektedir. Bu çalışmada, gelecek on yılda iş hayatının %75'ini oluşturması beklenen, önceki kuşaklardan oldukça farklı olduğu tartışılan Y kuşağının iş değerlerinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın kapsamı Konya ilinde, sanayi işletmelerinde çalışan 1977-1994 arası doğumlu Y Kuşağı çalışanlardır. Veri toplama aracı olarak, Aldemir, Arbak ve Özmen (2003) tarafından, batı ve yerel kaynaklı değerler göz önünde bulundurularak oluşturulmuş, Türk kültürüne ait özellikler ile geliştirilmiş "İş Görme Anlayışı (İGA)" olarak adlandırılan ölçek kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Y Kuşağı, İş değerleri, İş Görme Anlayışı

A STUDY ON THE BUSINESS VALUES OF GENERATION Y EMPLOYEES : AN APPLICATION ON INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE PROVINCE OF KONYA

ABSTRACT

It is important for organizational productivity that an environment where employees can express their own values and their merits are recognized be constructed. Studies indicate that the period or the generation in which people are born affect their values, attitudes and behaviors. As have been revealed in many studies, differences among generations in terms of values are expected to have their reflections in business values, too. This study aimed to investigate the business values of generation Y, who are disputed to be significantly different from previous generations and are expected to constitute 75 % of the business life in the next decade. The scope of the study includes generation Y employees born

*Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO,
ilknurtekin@selcuk.edu.tr

between the dates of 1977 and 1994 in industrial enterprises in the province of Konya. A scale called “Turkish Work Mentality”(TWM), which was developed by Aldemir, Arbak and Özmen (2003) taking into consideration the values of Western and local origins and improved by incorporating characteristics specific to Turkish culture, was used as the data collection instrument.

Key Words: Gen Y, Work Values, Work Mentality

1. GİRİŞ

İşgücünün yapısı sürekli olarak değişmektedir. Bu değişiklikler kuşkusuz bir örgütün işgücünün niteliklerinde de değişikliklere neden olmaktadır. Bir örgüt içerisindeki bireylerdeki değişimler yönetimin işgücüyle ilgili politika ve yaklaşımlarına etki etmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları uzman ve kurmayları, işgücü piyasasındaki çeşitli değişiklikleri izlemek ve analiz etmek durumundadır (Bingöl, 2014: 53). TÜİK 2014 verilerine göre çalışan nüfusun yaklaşık %40’ını, iş hayatının ise %25’ini Y Kuşağı oluşturur. 2020 yılına geldiğimizde bu kuşak mensuplarının çalışan nüfusunun yarısını oluşturması bekleniyor. Bu yüzden İKY açısından en çok önemsenen, bilimsel çalışmalara en çok konu olan kuşaktır. Y Kuşağı çalışanlarının bilgi, tutku ve yetenek açısından örgütlerine sunabileceği çok şey vardır. Yöneticiler işlerin verimli, etkin ve yıkıcı çatışmalardan uzak tamamlanabileceği bir ortamı yaratabilmek için bu kuşağın davranışlarını tanımak ve onları anlamak durumundadır (Robbins vd., 2013:241). Y kuşağının iş hayatında sayısının ve etkinliğinin artması ile birlikte, yeni neslin değerleri, tercihleri, başarı metodları, amaçları, istekleri, beklentileri, iletişim stilleri gibi pek çok konu araştırılmak istenmiştir. Çünkü kuşaklararası farklılıklar çalışanların iletişim stilini, teknolojik ihtiyaçları, profesyonel gelişim tercihlerini, işyeri beklentilerini, ihtiyaçların yararlarını ve zararlarını, istenilen liderlik tarzını, geçerli



sistemi belirlerler (Haeberle v.d., 2009: 62). Eskiden kuşaklar arasındaki farklılıklar daha yavaş oluşuyor ve iş dünyasını fazla etkilemiyordu. Ancak özellikle teknolojiye meydana gelen değişimlerin hızı, iletişimin özgürleşmesi, sınırların kalkması ve alışkanlıkların ciddi değişiklikler göstermesi Y Kuşağının değerlerinin araştırılmasını gerekli kılmıştır (Kömürcüoğlu, 2014: 47). Bir örgütte değişime neden olan insan olduğu gibi, değişimden etkilenip tekrar değişimde insandır (Akgemci, 2008: 233). Başarılı İKY'lerin yeni nesil çalışanların amaçlarını, iş değerlerini, temel inançlarını arzu ettikleri çalışma yaşamını araştırmaları gerekmektedir (Papavasileiou ve Lyons, 2014: 1-2). Çalışmada iş hayatının önemli bir kısmını oluşturan Y kuşağının iş değerlerinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma sonuçlarının, insan kaynakları yöneticileri ve akademik alana katkı sağlaması beklenmektedir.



2. DEĞER VE İŞ DEĞERLERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

İş değerleri kavramı, Rokeach (1973), Elizur vd. (1991) Schwartz (1992), Yamuachi (1996), Hendel vd. (1996), Sagie vd (1996) gibi çeşitli araştırmacıların sayesinde gelişmiş bir kavramdır. Rokeach değerleri, inançlar olarak tanımlar. Değerler kişiye göre değişen önem sırasına sahiptir ayrıca ve davranış ve eylem olarak çevreye yansır (Ball-Rokeach, 1973: 737). Schwartz, “Ben, değerleri sosyal aktörlere (örneğin örgütsel liderler, politikacılar, şahıslara) yol gösteren kavramlar olarak tanımlıyorum. Eylemleri ve davranışları seçiyorum ve bunları değerlendirmelerini istiyorum. Bu bağlamda, değerler hayatta rehberlik eden ilkeler olarak önem sırasına göre sıralanan, duruma göre değişen kriter ya da amaçlardır.” (Schwartz, 1999:24).

Duyu organları ile elde ettiği özellikleri varlıkları tanımlamada kullanan insan, o varlığa önem atfetmede, kıymet biçmede duygusal olarak sahip olduğu izlenimlerden yararlanır. Duygusal olarak sahip olunan bu izlenimlere genel olarak “değer” adı verilir (Yeşil ve Aydın, 2007: 66). Değerler, sosyal yaşantıların ölçütlerini oluşturur. Bir davranış biçimini öbürüne tercih etmede değerler önemli bir rol üstlenmektedirler. Değerler davranışların kaynaklarını oluşturduğu gibi ölçütlerini de belirler. Belirli bir davranışı oluşturmada etkin olan değer onun nasıl olduğuna da karar verir. Değerler bir kişinin veya sosyal grubun kabul ettiği standartlar, inançlar veya moral ilkelerdir (Yıldız v.d., 2013: 741). Değer en genel ve öz olarak; “belirli bir durumu bir diğerine tercih etme eğilimi” olarak tanımlanmaktadır (Tanrıverdi, 2012:196).



İş değerleri kavramı ise “değerlerin bir altkümesi, bireylerin işlerinde aradıkları özellikler, tatmin ve ödüller”, “arzulanan davranış tarzı”, “bireyin işyerinden sağlamak istediği özel bir sonuca verdiği önem derecesi”, “kişinin özel bir göreve karşı hissettikleri dışında genel olarak işe karşı gösterdiği tutum” şeklinde tanımlanmaktadır (Kubat ve Karaüzüm, 2010: 488).

Çalışanın bağlılığını, iş tatminini, tükenmişliğini önemli ölçüde etkileyen en önemli kavramlardan birisi iş değerleridir. Çünkü iş değerleri, çalışanın alması gereken pek çok kararda ona yol gösterir. İş değerlerinin tutum ve davranışlar üzerinde büyük etkisi olduğu pek çok çalışma ile kabul edilmiştir (Gursoy v.d., 2008: 450). İş değerleri konusunda insanların kafasında bir hiyerarşi olduğu düşünülmektedir. Bireyler iş ve kariyeri ile ilgili kararları alırken kendi oluşturdukları bu hiyerarşiye uyarlar (Priyce,

2014: 22). Bireylerin değer öncelikleri; onların tutumları, davranışları, sosyal deneyim ve rolleri ile ilgilidir. (Ros v.d., 1999: 50).

İş değerleri, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği üzerinde de güçlü bir etkiye sahiptir. Buna “uyum teorisi” denir. Uyum bir örgütün bir bileşenin ihtiyaçları, talepleri, hedefleri, amaçları ve yapıları başka bileşenin ihtiyaçları, talepleri, hedefleri, ve yapılarıyla ile ne derecede uyumlu olduğunu gösterir. (Nadler ve Tushman 1980) Uyum teorisine göre, çeşitli bileşenler arasındaki uyum veya uygunluk ne denli büyükse, organizasyon da genel olarak o denli etkilidir. Bileşenleri yanlış ayarlanmışsa, birbirlerine müdahale ederler ve genel olarak organizasyon işleyişini bozarlar; bileşenler doğru ayarlanırsa örgüt performansını artırmak için sinerjik olarak çalışırlar. Roe ve Ester (1999) çalışma değerlerine birden çok tanımla yaparak bir bakış sağlamakta ve insanların faaliyetleri veya sonuçları değerlendirdiği bir yöntem olarak yapıyı özetlemektedirler. Sonraki davranış üzerindeki değerlerin nedensel etkisi birçok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur. Bu dizi genellikle değer-tutum-davranış hiyerarşisi olarak adlandırılır (Cogin, 2012: 2279). Inglehart “gelişmiş sanayi toplumlarında kültürel gelişme” kitabında, yaşlı kuşağın genç kuşağa oranla değişime karşı daha çok direndiğini yazıyor. Ona göre değişime karşı farklı kuşağa mensup insanların tutumu da farklılık göstermektedir. Ferdin bulunduğu toplumsal ve ekonomik ortam onun değer tercihinin belirlenmesinde önemlidir (Lotfi v.d., 2013: 97).



3. KUŞAK KAVRAMI

Geçmiş kimi kaynaklarca Antik Yunan’a kimilerince ise Eski Mısır Uygarlığına kadar uzanan kuşak olgusu (Joshi vd., 2011: 179) ile ilgili antropolojik ve sosyolojik araştırmalar ilk olarak Margaret Mead



tarafından 1960'ların sonları 1970'lerin başlarında yapılmaya başlanmıştır (Halse ve Mallison, 2009: 58). Kuşak, genel olarak aynı dönemlerde dünyaya gelen ve o dönemin sosyal, politik, tarihi ve ekonomik şartlarını paylaşmış, yani benzer sorunlarla karşılaşmış, benzer sorumlulukları üstlenmiş kişiler topluluğudur (Williams ve Page, 2011: 3-11). Hung'a göre, içeriği ve insanlar üzerindeki etkisi sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji araştırmalarında genişçe tartışılmış olan, aynı yaş gruplarına ait dolayısıyla bir insanın hayatına kalıcı şekiller kazandıran, benzer yaşamsal deneyimleri, ortak değerleri ve öncelikleri olan kişilerden oluşur (Hung v.d., 2007: 840). Aynı dönemde yaşayan kişiler sosyoekonomik ve kültürel olarak benzer faktörler tarafından etkilenirken aynı zamanda homojen deneyimler edinir ve böylelikle nesillerin kişilik özellikleri gelişir. Aynı dönemde yaşayanların; çocukluklarında, ergenliklerinde ve yetişkin dönemlerinde onların tutumlarını, beklentilerini ve değerlerini etkileyen ortak noktalar bulunmaktadır (Halse ve Mallison, 2009 : 58). Aynı dönem içinde aynı olaylar ile deneyimlenen kişiler topluluğuna kuşak denir (Ryder, 1965: 845). Kuşaklar birbirine yakın tarihlerde dünyaya gelmiş, benzer olaylara şahitlik etmiş, benzer sorumluluklar yüklenmiş ve benzer deneyimleri paylaşmış, ortak değer, inanç, beklenti ve eylemlere sahip, çeşitli faktörlerce etkilenen ve bu faktörleri etkileyen gruplardır (Brown; 2012: 3580; Kupperschmidt, 2000: 66). Kuşaklar, yaklaşık olarak 25–30 yıllık bir zaman diliminden oluşmaktadır. Bir neslin hangi adla anılacağı, o neslin mensubu olan genç erişkinlerin neyin peşinde olduğuna ve neyi yaşamlarının doğal bir parçası olarak gördüğüne bağlıdır (Twenge, 2009: 68).

Çalışanların istek ve beklentileri işyeri ile ilgili kararlarını etkileyecektir. İstek ve beklentiler nesilden nesile değişir bu yüzden bir kuşağa ait bir kişi diğer kuşakların bakış açılarını anlamayabilir (Gursoy v.d., 2008: 450). Günlük hayatta "nesiller arası anlaşmazlık" olarak bilinen değer ve tutum farkları yanlış anlaşılmaya çok müsaittir ve genellikle insanların "Baba ile oğul anlaşamıyor." derken kastettikleri şey böyle bir yanlış anlamamanın eseridir. İki nesil arasındaki anlaşmazlık toplumun bütünü, yani bir önceki neslinde bir sonraki neslin de büyük çoğunluğunu içine alan ve o nesil boyunca devamlı olan anlaşmazlıktır. Yeni bir neslin gelmesiyle birlikte toplumun genel karakterinde de değişme görülür (Güngör, 2000: 83). Aslında, aynı işyerinde çalışan değişik kuşaklara mensup iş görenler arasındaki farklılıklar birçok yöneticinin dikkatini çekmekle birlikte, bazıları ilk bakışta bu farklılıkların internet veya teknoloji kullanımı gibi basit şeylere dayandığını düşünerek konuya yüzeysel yaklaşabilmektedir. Ancak bunların ötesinde gruplar arasında psikolojik farklılıklar söz konusudur ki bunlar iş yerindeki davranışları üzerinde çok etkili olabilmektedirler. Örgütler ve yöneticiler bu farklılıkları anladıkları takdirde uzun vadede daha başarılı olabileceklerdir (Köse v.d., 2014: 152).



3.1.Kuşak Türleri

Günümüzde artık biliniyor ki aynı dönemde yaşayan farklı kuşaklara mensup bireyler aynı olayı farklı biçimlerde yorumlayabilirler. Çünkü önemli sosyoekonomik olaylar, yaşanan savaşlar, bu savaşlardan alınan sonuçlar vb kişinin davranışlarını, çalışma değerlerini, tutumlarını ve motivasyonunu etkiliyor (Srinivasan, 2012: 50). Geçmişte de birden çok nesil aynı iş yerinde çalışıyordu ancak hiyerarşik olan iş tanımları ve oluşan sistem sayesinde birbirinden ayrılıyorlardı. Orta yaş çalışanlar

genellikle yönetim kademesinin ortasında yer alıyorlardı ve çoğunlukla akranlarıyla ya da bir kademe üstleriyle iletişim kuruyorlardı. Bürokrasi yaklaşımı hâkimdi. Bürokratik yönetim ve bürokratik liderlik gelişmişti. İnsan kaynakları yönetimi bu düşünce etrafında politikalar üretmişti. Ancak son yıllarda işyerlerinin insan kaynaklarında önemli değişiklikler oldu (Gursoy v.d., 2008: 448-449). Bugün organizasyonların karşı karşıya kaldığı kuşak farklılıkları örgütlerde hem çatışma, hem de işbirliği açısından büyük fırsatlar yaratmaktır. Sağlıklı bir işyeri ortamı oluşturmak amacıyla organizasyonlar, kuşak sorunları ile ilgili bakış açılarını fırsatlara dönüştürmelidirler. Yöneticiler, çalışanları yalnızca farklı kuşaklardan öğrendikleri bir ortam değil, aynı zamanda yargılanma korkusu olmaksızın düşüncelerini açıkça paylaşabildikleri açık ve kapsayıcı atmosferi oluşturmak için teşvik etmek zorundadırlar. Artan çeşitlilik daha fazla yaratıcılık potansiyelini ve daha etkili iş yapma yöntemlerini beraberinde getirir. Bu durumu organizasyonun ayrılmaz bir parçası yapmak için izlenmesi gereken politika, organizasyonları farklılıklara değer veren ve farklılıkları güçlü bir şekilde savunan bir çevre haline getirmektir (Zeeshan ve Iram, 2012:317). Farklılıkların iyi yönetilemediği organizasyonlarda, iş değerlerinde kuşaklararası farklılıklar örgütsel performansı olumsuz etkiler (Wils v.d., 2011: 446).

Çeşitli yazarlara göre yapılan sınıflandırmalarda bir kuşağın hangi yılları kapsayacağına ilişkin fikir ayrılıkları bulunmaktadır (Reeves ve Oh 2008: 296). Bu çalışmada da akademik çalışmaların çoğunda olduğu gibi Amerikan Nüfus Sayım İdaresi temel olarak alınmıştır. Amerikan Nüfus Sayım İdaresi (U.S.Census Bureau) yirminci yüzyıldan günümüze kadar kuşakları şu şekilde isimlendirmiştir; 1929-1939 Buhran Kuşağı, 1939-1945 Savaş Kuşağı, 1945-1965 Baby Boomers (Büyük bebek patlaması),



1965-1977 X kuşağı (Baby Bust), 1977-1994 Y Kuşağı (Echo boom, Next Generations), 1994-2003 Milenyum Kuşağı, 2003 ve sonrası Z kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde organizasyonlar genel olarak üç ya da dört kuşaktan (sessiz kuşak ilave edilebilir) oluşmaktadır.

3.1.1. Sessiz Kuşak (1929-1945)

İkinci Dünya Savaşı ve Büyük Buhran döneminde yaşadığı için bu olaylar bu nesil açısından önemli etkiye sahiptir. Bu kuşağın üyeleri bireysel istek ve ihtiyaçlarını bir kenara koyarak ortak hedeflere ulaşmak ve kurumlara güvenmek zorundaydılar (Junco ve Mastrodiscasa, 2007: 4). Savaş yıllarında tel dolap, gazlı lamba teknolojisinde doğdular. Disiplin ve şeref onlar için önemlidir. İşlerine, çalıştıkları şirketlere ve eşlerine çok bağlı kaldılar. Otoriteye katıksız, saygılı davrandılar. Dönemin şartlarından dolayı beklentileri düşük bir nesildi (<http://blog.milliyet.com.tr>). Hem dünyada hem ülkemizde savaş ve buhran dönemi olduğu için bu kuşak insanları kanaatkâr, yaşam standartları (nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri) günümüzle kıyaslandığında oldukça düşük olan çalışkan kişilerdir (Erden, 2013: 97-98). Çalışma hayatındaki en yaşlı kuşaktır. İş dünyasında çok fazla olmamalarının nedeni, pek çoğunun emekliye ayrılmış olmasıdır. Onlar çoğunlukla kural ve anlaşmaları uygulayan güçlü liderlere ihtiyaç duydular (Marshall, 2004: 18).



3.1.2. Baby Boomers Kuşağı (1945-1965)

İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonraki “nüfus patlaması” yıllarında doğan 1 milyar bebeğe “Baby Boomers” deniyor. Aynı evde hem anne babalarına hem de o anne babaların torunlarına baktıkları için bu kuşağa “sandviç kuşağı” da denilmektedir (McIntosh-Elkins v.d., 2007: 241). Bu kuşak için ebeveynlerine ve çocuklarına bakmak diğer kuşaklardan daha

önemlidir (Smola ve Sotton, 2002: 364). BB’lerde sessiz kuşak gibi sadakat duygusuna sahiptirler ancak onların ki katıksız bir sadakat değildir, eşitlikte içerir (Crampton ve Hodge, 2009: 2). Onlar için davranış kurallarına uymak, otorite ve hiyerarşiye saygı X ve Y kuşağına göre çok daha önemlidir (Wils v.d., 2011: 458). Yaygın olarak toplumsal cinsiyet eşitliği, ırksal eşitlik, çevre yönetimi gibi değerleri savunmuşlardır (Levickaitė, 2010: 171). Ayrıca “işkolik” olarak da bilinmektedirler (Pekala, 2001: 32). Son dönemde yapılan çalışmalara göre BB kuşağının değerleri; sonuç odaklı, aynı işyerinde uzun süre kalma eğiliminde olan, maksimum çaba harcayan kişiler olarak bulunmuştur (Kömürcüoğlu, 2014: 48-49). “Çalışmak için yaşamış” bir kuşaktır.

3.1.3. X Kuşağı- Baby- Bust (1965-1977)

Kendisinden önceki kuşağa göre nüfusunun az olmasından dolayı “bebek düşüşü - baby bust” adıyla da anılan “X kuşağı” terimi 1991 yılında Kanadalı yazar Douglas Coupland’ın “Generation X: Tales for an Accelerated Culture” isimli kitabından sonra popüler bir deyim haline gelmiştir (Tolbize: 2008: 3). Çalkantılı bir dünyanın belirsizlikleriyle mücadele etmek zorunda kalan X kuşağı, bu yüzden “kayıp kuşak” olarak da adlandırılmaktadır. Dünyayı saran petrol krizine ve sonuçlarına şahitlik etmiş X kuşağının yaşadıkları, bu kuşağı çok çalışmaya, kariyer yapmaya ve daha çok para kazanmaya zorlamıştır (Altuntuğ, 2012: 867). Onların yaşam deneyimleri ve değerleri belirsiz yaşamdan kaynaklanmaktadır ve ailelerinden oldukça farklıdır. Bu nedenle değişimlere kolayca adapte olabiliyorlar ve esnektirler (Ordun ve Karaeminoğulları, 2013: 242). Toplumsal güvensizlik, hızlı değişim, katı geleneklerin azaldığı bir dönemde dünyaya geldiler. Bu durum bireyselci olmalarına neden oldu



(Smola ve Sotton, 2002: 365). Değişen dünya dinamiklerinin yansıması olan ekonomik sorunlar ile yüz yüze gelmiş, olabildiğince kanaatkâr, toplumsal sorunlar karşısında duyarlı, sadık, idealist, şüpheci ve mücadelecidirler. Teknolojik devrime denk geldiklerinden zorunlu olarak teknolojiyi kullanmaya başlamışlardır. Markaya zaafı olan ilk kuşaktır. Otoriteye saygılı, iş motivasyonu yüksek, iş yaşamında sadık ve kanaat duyguları yüksektir. (Yücebalkan ve Aksu, 2013: 18-19). Eleştiri almayı sevmezler ayrıca sinik bir tarafları da vardır (Marshall, 2004:19).

3.1.4. Y Kuşağı (1977-1994)

Bu nitelemenin aslı İngilizce “Gen Y.” açılımı ise “Generation Youth” yani “Genç Nesil”.dir. “Generation” kelimesi dilimize “Kuşak” olarak çevrilmiş ama “Youth” kelimesinin böyle bir şansı olmamış, ilk harfi aynen alınmıştır (Sırım, 2006). Bu kuşak, “Echo Boomers”, “MTV Generation”, “Generation Next”, “Net Generation”, “Peter Pan Generation” gibi isimler ile de anılmaktadır (Levickaite, 2010: 173). Y Kuşağı önceki kuşaklara göre oldukça farklı, hızla değişen teknolojik ortama kolayca uyum gösterebiliyorlar ve iletişimlerini dijital araçlar kanalıyla sağlıyorlar. Çünkü yeni medya, hızlı iletişim teknolojileri, sosyal ağlar Y Kuşağının diğer kuşaklarla kıyaslandığında çalışma, sosyalleşme ve iletişim alışkanlıklarını değiştirdi (Levickaite, 2010: 173). Örneğin geleneksel öğrenme yöntemlerine yerine, e-öğrenme, e-destek kullanıyorlar (Halse ve Mallison, 2009: 66). Y Kuşağı çalışanlar iş hayatında doğru olarak yönetildiği takdirde, yaratıcı ve yenilikçi olmalarının avantajını kullanarak örgütler için katma değer yaratabilirler. Değişikliklere kolayca uyum sağlayabilmeleri onları önceki kuşaklardan ayıran önemli



özelliklerindendir. Hayatlarında iş/yaşam dengesini isterler (Barford ve Hester, 2011: 67). Onların yaşamlarında aileleri önemli rol oynar. Yöneticilerden gelecek olan geribildirim onlar için çok önemlidir ve bunun için bilişim teknolojilerini kullanmayı isterler. Hata varsa, nerede olduğunu öğrenip, kendi kendilerini motive edebilirler (Gilburg, 2008: 40-43).

3.1.5. Milenyum Kuşağı (1994-2003)

Dijital kuşak olarak da adlandırılmaktadırlar. Teknoloji dostu olmanın ötesinde teknolojik, bireysel, zor beğenen küresel dünya vatandaşlarıdır. Anne ve babaları olan X'lerle teknoloji kullanımı açısından önemli farklılıklar taşıyan bu kuşak PC, GSM ve İnternet çocuklarıdır (Senbir, 2004: 26). Bu kuşaklar televizyon seyretmekten, radyo dinlemekten ve işlerinin ertelenmesinden hoşlanmazlar. İnterneti artık teknoloji olarak kabul etmeyen ve sanal ortamda 'Web 2'teknolojisine yönelen, bilgiye ulaşmayı ana amacı olmaktan çıkaran, uygulamaya bilmekten daha çok önem veren, aynı anda birçok işi birden yapabildiği için bunu sağlayacak çok fonksiyonlu karmaşık aletleri kullanmayı tercih eden kuşaklardır. Bu kuşakları ise formal eğitimleri sırasında yönlendirmek ve işletmelere karşı olumlu bir algı geliştirmelerini sağlamak gerekir (Yelkikalan, 2010: 15).

3.1.6. Z Kuşağı (2003 ve Sonrası)

1990'ların ortalarında 2000'li yılların başlarında doğmuş olan ve deyim yerinde ise tam teknoloji kullananların neslidir. "Anında Online" olarak da bilinirler. Ayrıca "Ben Nesli", "İnternet Kuşağı", "Generation Next", "Net Kuşağı", "Dijital Yerliler", "Dot-com Çocuklar", "Medya Nesli" isimleri ile de anılmaktadırlar (Levickaite, 2010: 173). İnternet ve mobil iletişim teknolojilerinin var olmadığı bir dünyayı tanımadıkları için diğer



kuşaklardan ayrılır. Z Kuşağı ve sonrasında şirketin tanımı da değişecek, artık dört duvar arasında, çalışanları, makine parkı, ortakları ve sermayesi ile değil, dış dinamikleri ile de birleşmek zorundadır. Daha az hiyerarşik ve 7/24 işleyen organizasyonel yapılar geleceğin iş yerlerinin resmini oluşturacak ayrıca evden çalışma da artacak (çalışanda dış kaynak kullanımı) bu durumun organizasyonların maliyetlerini azaltacağı beklenmektedir (Senbir, 2004: 112).

4. İKY AÇISINDAN Y KUŞAĞI VE İŞ DEĞERLERİ

Her kuşağın onu diğer kuşaklardan ayıran farklı “değerler”i vardır (Nambiyar, 2014: 332). İş hayatında sayısı en hızlı artan çalışanlar Y kuşağından olduğu için çalışmanın konusunu “Y Kuşağının İş Değerleri” oluşturmaktadır. Bu kuşak sürekli “neden?” sorusunu sormaktadır. Neden saygılı olmalıyım? Neden konulan kurallara uymalıyım? Neden performans değerlendirmesi için 90 gün beklemeliyim? Neden bu işletme ya da müşterileri umurumda olsun?” gibi sorular yönelten ve aldığı cevaplara göre hareket eden bir kuşaktır. Diğer yandan talepleri karşılanmayan Y kuşağı kolayca işten ayrılabilir (Yelkikalan ve Altın, 2010:14). Çünkü Y kuşağı için zaman, paradan daha önemlidir (Lai v.d., 2010: 439). Kişisel yaşamlarına çok değer vermekte ve kendileri için daha faydalı olacağını hissettiklerinde bir işi bırakıp diğerine rahatlıkla geçebilmektedirler. İşletmeler açısından elde tutulması en zor kuşaktır (Calhoun, 2005;470). Onlar çok şey talep eden, çabuk cevaplar ve sonuçlar isteyen bir kuşak olarak bilinmektedir. Bir kuruma karşı sadakat duygularının olmaması onlar için sıradan bir durumdur. Daha eski kuşaklara yalnızca yaş veya deneyimleri için saygı duymak zorunda olmadıkları görüşündedirler (Weingarten, 2009: 29). Çoklu görevleri



yerine getirmede başarılı, takım çalışmasına yatkındırlar. Çalışma konusunda kendinden önceki kuşak olan X'lerin aksine bağımsız olmak istemezler, yöneticilerinden çalışmalarına rehberlik etmelerini isterler (Reisenwitz ve Iyer, 2009: 94).

Y kuşağının benmerkezci bir iş etiği vardır. Bu, kulağa ilk geldiği anda ki kadar olumsuz bir durum değildir. Y kuşağı görevini hakkıyla tamamlamaya kendini adar. Onlar, etrafa bakmalarını ve şimdi ne yapmaları gerektiğini görmelerini talep eden şekilde yetiştirilememişlerdir. Bunun yerine “Benim görevim nedir?” diye sorarlar ve bu görevi en iyi, en hızlı biçimde tamamlamak için çalışırlar. Ardından, işlerinin bittiğini varsayarlar. Bu durum Y kuşağı çalışanlarla diğer kuşaklardan yöneticiler arasındaki en önemli farklılıktır. Y kuşağı ile yapılan görüşmelerde %27’si bürokratik süreçlerden (gereksiz onaylar, zaman alıcı işlemler, modası geçmiş kurallar) %18’i patronları tarafından kendilerine verilen sürpriz projelerden şikayetçidirler. Y kuşağı çalışanlar geri bildirimini önemserler. Onlar için önemli olan büyük resmin neresinde yer aldıklarını bilmektir. Yöneticilerin ya da patronların gördüğü manzarayı onlarda görmek isterler. Önceki kuşaklar bu bilgileri paylaşarak kontrolü kaybedeceklerini düşünüyorlar. Ancak Y kuşağı nereye gittiğini daha da önemli neden gittiğini bilirse verimli olabilecektir (<http://www.hrdergi.com>). Y kuşağı kendilerine rehberlik etmeleri için güçlü bir lider yerine iyi belirlenmiş amaçlar isterler (Marshall, 2004: 19).

Kendinden emin, kendine güvenen, takım odaklı (Ordun ve Karaeminoğulları, 2013: 242). Y Kuşağı, farklı değerleri, varsayımları ve davranışları gündeme getirmektedir. Y Kuşağının gelişiyile, örgütler, sürekli devinen işgücü pazarında, rekabetçi avantajlarını kullanarak, yıldız



uygulamacıları nasıl cezbedip, bünyelerinde nasıl tutacaklarına ilişkin yeni stratejiler geliştirmektedirler. Ön cephede (gündemde) çalışanların gelişimi için özellikle bir liderlik aracı olarak yeniden canlanmış olan mentorlük (danışmanlık) bulunmaktadır. Mentorlüğe duyulan bu ilgi, rekabetçi avantajın; kitlesel emekliklerle yeni çalışama alanına giren insanların, örgütsel bilgi ihtiyaçlarının meydana geldiği bir zamanda, çalışanlarının gelişimi ile rekabetçi avantajın farkındalığından kaynaklanmaktadır. Çalışanların gelişimi için şartlar hazırlandıkça, Y kuşağı beklentileri ve mentorlük gereksinimleri ile bunların nasıl formel mentorlük programlarına dahil edileceğiyle ilgili sorular da gündeme gelmektedir. Bunları yapmanın gerekçesi ise Y kuşağının deneyimlerine ilişkin çalışmaların akademik alandan örgütlere aktarılmasıdır. Mentorlük, yalnızca kariyerleri başlatmaz aynı zamanda meslekler için stratejik hedefleri de içinde taşır (Nambiyar, 2014: 334). Y Kuşağına göre yöneticiler, esnek ve yetki devrine başvuran kişiler olmalıdır. Bağımsızdırlar ve çok yakından idare ve yönetim istemezler. Yaşça büyük olan diğer kuşaklara kısa vadede itaat edebilirler ancak uzun sürede direnme ya da bağlılık eksikliği söz konusu olabilir (Crampton ve Hodge, 2009: 4). İşyerinde sorunları olduğu zaman geleneksel hiyerarşi sistemine göre sorunlarını çözemezler. İyi bir nedenleri olduğu zaman otoriteyi sorgulamaktan korkmazlar. Neredeyse tamamında çoklu görevlere yatkınlık fark edilebilir (<https://thetalkingdeskü>). İşe bağlılıkları, eski kuşaklara göre daha düşük olan bu kuşak yaptığı işe, ürettiği değere kendisini ait hissetmek istiyor. Aksi halde mutsuz oluyor, verimliliği düşüyor. İşlerden aldığı maddi tatminin yanında manevi tatmin de onlar için önemlidir (Kömürcüoğlu, 2014: 45).



- Y kuşağı kendisine mentorluk ya da liderlik yapacak kişiyi organizasyondan bekler. Mentor sadece kariyeri başlatmaz aynı zamanda çalışanın kariyeri için stratejik planlama yapar güvenilir ve sürekli iş arkadaşıdır.
- 7 gün 24 saat “online”dırlar. Yüz yüze iletişim yerine e-posta ya da mesaj yazmayı tercih ederler.
- Y Kuşağı çalışanlar “aidatlarının ödenmesi”ni beklemezler onlar örgütleri için değerli olduklarını bilmeyi isterler. Onlar için para başarıdan daha az önemlidir.
- Onlar otoriteye soru sormaktan korkmazlar, her zaman yeni görevler arayışı içerisindeyler. İşlerini anlamlandırabildikleri katkı öğrenme eğrisi isterler (Nambiyar, 2014: 335-338).



5. ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın örneklemini Konya sanayi işletmelerinde çalışan 1977-1994 doğumlu, Y Kuşağı çalışanlar oluşturmaktadır. “Y Kuşağının iş değerlerini belirlemek” amacıyla yapılan çalışma için, örneklem sayısı 250 olarak belirlenmiş, ancak yapılan çapraz analizler sonucu ve eksik cevaplı olan anketlerin değerlememeye alınamaması neticesinde 187 anket analizde kullanılabilmektedir. Anket yöntemi ile sunulan sorular, 5’li likert tipi ile oluşturulmuştur. Çalışanlar anketi cevaplamaya başlamadan önce, isim kullanılmayacağı, cevapların gizli tutulacağı, çalışmanın bilimsel amaçla yapıldığı hatırlatılıp, gerçek düşüncelerini paylaşmaları hususunda çalışanlar bilgilendirilmiştir. Çalışmada, her bir soruda çalışandan, TDK sözlüğüne göre açıklaması verilen değerlere katılıp katılmadığına cevap

araması istenmiştir. Y Kuşağı mensubu çalışanların verdikleri cevapların kodlarından; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum anlamına gelmektedir. Araştırmanın ölçeğini Aldemir v.d. (2003) tarafından geliştirilen İGA (İş Görme Anlayışı) oluşturmaktadır. Ölçek 58 sorudan ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Çalışmanın etkinliği için gerekli olan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucu 46 madde, 5 boyuttan oluşan bir ölçek elde edilmiştir.

5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı etrafında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Y kuşağı çalışanların İGA ölçeğinin boyutları arasında, yaş grupları açısından anlamlı farklılıklar vardır.

H₂: Y kuşağı çalışanların İGA ölçeğinin boyutları arasında medeni durumlarına göre anlamlı farklılık vardır.

H₃: Y Kuşağı çalışanların İGA ölçeğinin boyutları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık vardır.

H₄: Y kuşağı çalışanların İGA ölçeğinin boyutları arasında çalışma süreleri açısından anlamlı farklılıklar vardır

H₅: Y kuşağı çalışanların İGA ölçeğinin boyutları arasında eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar vardır

H₆: Profesyonel İGA ile Statü odaklı İGA arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

H₇: Profesyonel İGA ile Riya Anlayışı arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.

H₈: Profesyonel İGA ile Akılcı İGA arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.



H₉: Statü Odaklı İGA ile Mistik Kökenli İGA arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: Statü Odaklı İGA ile Riya Anlayışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Statü Odaklı İGA ile Akılcı İGA arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: Mistik Kökenli İGA ile Riya Anlayışı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃: Mistik Kökenli İGA ile Profesyonel İGA arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₄: Akılcı İGA ile Riya Anlayışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

5.3. Araştırmanın Bulguları

5.3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya, sanayi işletmelerinde çalışan, farklı meslek gruplarına ait çalışanlar katılmıştır (n=187). Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgiler şöyledir: Araştırmaya katılanların 54'ü kadın (%28,9) ve 133'ü (%71,1) erkektir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, 73'ü (%39) 20-25 yaş aralığında, 62'si (%33,2) 26-31 yaş aralığında, 52'si ise (%27,8) 32-37 yaş aralığındadır. 85 (%45,5) çalışan evli, 102 (%54,5) çalışan bekârdır. Çalışanların eğitim durumu incelendiğinde; 49 çalışan ilköğretim (%26,2), 71(%38) çalışan lise, 30 (%16) çalışan ön lisans, 31(%16,6) çalışan lisans ve 6(%3,2) çalışan lisansüstü eğitim diplomasına sahiptir. 37 (%19,8) çalışan 1 yıldan az, 89 (%47,6) çalışan 1-5 yıl arası, 43(%23) çalışan 6-11 yıl, 18(%9,6) çalışan 12 yıl ve üzeri süre işyerinde çalışmıştır. (Tablo1).



Tablo 1. Frekans ve Yüzde Analizi

Demografik Özellik	N	%
Cinsiyet		
Kadın	54	28,9
Erkek	133	71,1
Yaş		
20-25	73	39,0
26-31	62	33,2
32-37	52	27,8
Medeni Durum		
Evli	85	45,5
Bekâr	102	54,5
Eğitim Durumu		
İlköğretim	49	26,2
Lise	71	38,0
Ön lisans	30	16,0
Lisans	31	16,6
Yüksek Lisans	5	2,7
Doktora	1	0,5
Kurumda Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	37	19,8
1-5 Yıl	89	47,6
6-11 Yıl	43	23,0
12 Yıl ve Üzeri	18	9,6



5.3.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Faktör analizi öncesinde örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek için KMO testi ve değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için ise Bartlett testi yapılmıştır. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığı ve veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. KMO'nun 0.60'tan yüksek çıkması istenir. Yapılan analiz sonucunda, KMO değerinin (0.708) ve Bartlett testi sonuçlarının ($\chi^2=4165$; $p<0.01$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre, çalışmadaki örneklem büyüklüğünün

faktör analizi yapmak için “yeterli” olduğu ve değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit edilmiştir. (Tablo 2)

Tablo 2. KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçek Geçerliliği		,708
Bartlett Küresellik Testi	Ki Kare	4164,77
	Sd	1653
	P Değeri	,000

Ölçekteki verilerin hangi kategoriler altında toplandığını belirlemek ve ölçekteki temel bileşenleri belirlemek için dik döndürme yöntemi (varimax rotation) kullanılmıştır. Hesaplanan öz değeri ve varyans değerlerine göre, öz değeri (eigenvalue) 1’den büyük 5 bileşen olduğu görülmüştür. (Tablo 3)

Tablo 3. Ölçme Aracındaki Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Yuzdeleri

Başlangıç Özdeğerleri				Dondurulmuş Kareli Yuklerin Toplamı		
Faktörler	Toplam	Varyans (%)	Kumulatif	Toplam	Varyans (%)	Kumulatif
1	14,157	8,211	14,157	3,512	6,056	6,056
2	23,332	2,530	9,175	2,596	5,098	11,154
3	27,694	1,621	4,362	2,052	4,476	15,630
4	31,561	1,208	3,876	1,810	4,201	19,831
5	35,314	1,058	3,753	1,416	4,087	23,918

Verilere döndürülmüş içerik analizi yapıp her bir faktörü oluşturan maddelere ilişkin faktör yük değerleri hesaplanmıştır. Ölçekteki maddelerin faktör yük değerlerinin 0.402 ile 0.805 arasında değiştiği görülmüştür. (%40’ın altında olan değerler ölçekten çıkarılmıştır) 1. Faktör 10 değerden oluşup “Profesyonel Odaklı İGA” olarak isimlendirilmiştir. 2. Faktör, 8 değerden oluşup “Statü Odaklı İGA” ismini almıştır. 3. Faktör 11 değerden oluşup “Riya Odaklı İGA” olarak adlandırılmıştır. 4. Faktör 12 değerden oluşup “Akılcı İGA” olarak isimlendirilmiştir. 5. Faktör 5 değerden oluşup “Mistik Kökenli İGA” olarak isimlendirilmiştir.



Tablo 4. Faktör Analizi (Döndürülmüş İçerik Matriks Analizi) Sonuçları

	1 (Profesyonel)	2 (Statü)	3 (Riya)	4 (Akılcı)	5 (Mistik)
Rekabet	,722				
Yetkinliğe önem vermek	,568				
Sorguculuk	,558				
Uzlaşmacılık	,549				
Saygınlık	,535				
İşbirliği	,535				
İradecilik	,506				
İşini iyi yapmak*	,471				
Risk almak	,436				
Sezgisellik	,421				
İtaatkarlık*		,805			
Rütbe ve Makama Önem verme*		,778			
Milliyetçilik*		,667			
Baskıcılık*		,534			
Kurallara Uymak		,520			
Bağımlılık		,494			
Merkeziyetçilik*		,480			
Sadakat*		,435			
Maddiyatçılık			,793		
Kuşkuculuk*			,738		
İsraf*			,702		
Gösteriş			,676		
Tembellik*			,645		
Hizipçilik*			,634		
İki Yüzlülük*			,543		
Kayırmacılık*			,513		
Katılık*			,462		
Haddini bilmek*			,453		
Hoşgörü			,424		
Adil olmak				,754	
Bugünü yaşamak*				,731	
Disiplin				,688	
Tevazu*				,686	
Girişkenlik				,666	
Güven*				,650	
Bilgi paylaşımı				,572	
Akılcılık				,534	
Ayrıntılara Önem verme				,506	
Dostluk				,494	
Bilimsellik				,440	
Dürüstlük*				,402	
Din*					,699
Aile bağları*					,625
Duygusallık*					,578
Gelenekçilik*					,470
Kadercilik*					,443

*İşaretili değerler, değer profilini oluşturan yere kaynakları değerlerdir. Kalanları ise batı kaynaklıdır.



Cronbach alfa katsayısı, güvenirliğin test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemdir. Alfa değeri bir ölçekteki maddeler arası ortalama korelasyona bağlı olup, ölçeğin içsel tutarlılığını gösterir. Ölçekler, belirli bir yapıyı ölçtükleri için ölçeği oluşturan maddelerin birbiriyle pozitif korelasyona sahip olduğunu varsayar. Cronbach alfa katsayısının düşük değeri (0'a yakın olması) değişkenlerin içsel olarak ilişkili olmadığını gösterir. Cronbach alfa katsayısı 0.60 ile 0.70 arası değer alması, ölçeğin kullanılabilir olduğunu göster. Cronbach alfa katsayısının 0.70'den büyük olması içsel tutarlılığın yüksek olduğunu ifade eder. Çalışmada kullanılan ölçeğin cronbach alfa değeri %84 olup oldukça yüksek güvenirliğe sahiptir. Boyutların cronbach alfa değeri de (0,60 ile 0,73 arası) çalışmada kullanılabilir aralıktadır.



Tablo 5. Ölçek ve Boyutlarının Cronbach's Alpha Değerleri

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Profesyonel Odaklı İGA	10	0,732
Statü Odaklı İGA	8	0,621
Riya Odaklı İGA	11	0,703
Akılcı İGA	12	0,687
Mistik Kökenli İGA	5	0,602
İGA Ölçeği Güvenirlik	46	0,835

5.3.3. Tanımlayıcı Analizler (Ortalama ve Standart Sapmalar)

Tablo 6. Boyutların Ortalama ve Standart Sapmaları

DEĞERLER	Ortalama	Std. Sapma
Profesyonel Odaklı İGA	3,6481	,57971
Statü Odaklı İGA	3,4599	,57023
Mistik Kökenli İGA	3,4235	,68367
Riya Odaklı İGA	3,1356	,59653
Akılcı İGA	3,5807	,54487

Boyutlar arasında Y kuşağı çalışanların en çok önem verdikleri boyut, “Profesyonel İş Görme Anlayışı”dır. En az önemsedikleri ise “Riya Odaklı İş Görme Anlayışı”dır.

Tablo 7. Profesyonel Odaklı İGA Ortalama ve Standart Sapmaları

DEĞERLER	Ortalama	Std. Sapma
İRDECEİLİK	3,5348	1,09869
İŞBİRLİĞİ	3,4759	1,09407
REKABET	3,6417	1,02913
RİSK ALMA	3,4706	1,09885
SAYGINLIK	3,8075	1,09512
SEZGİSELLİK	3,3850	1,16462
SORGUCULUK	3,9840	0,99718
UZLAŞMACILIK	3,3957	1,16563
YETKİNLİĞE ÖNEM VERMEK	4,0374	1,17487
İŞİNİ İYİ YAPMAK	3,7487	1,13400



Profesyonel İGA’da çalışanların en çok onayladıkları değer, yetkinliğe önem vermektir. Ardından sırasıyla; sorguculuk, saygınlık, işini iyi yapmak, rekabet, iradecilik, işbirliği, risk alma, uzlaşmacılık ve sezgisellik gelmektedir. Bu boyutta en az önemsedikleri değer, sezgisellik değeridir.

Tablo 8. Statü Odaklı İGA Ortalama ve Standart Sapmaları

DEĞERLER	Ortalama	Std. Sapma
BAĞIMLILIK	3,3850	1,18748
BASKICILIK	3,0535	1,31465
İTAATKÂRLIK	3,7112	1,11299
KURALLARA UYMAK	3,7326	1,05909
MERKEZİYETÇİLİK	3,4545	1,22335
MİLLİYETÇİLİK	3,6310	1,15828
SADAKAT	3,3309	1,19305
RÜTBELER VE MAKAMA ÖNEM VERMEK	3,3904	1,21925

Statü odaklı İGA’da Y kuşağı çalışanların en çok katıldıkları değer kurallara uymaktır. Ardından sırasıyla; itaatkârlık, milliyetçilik, merkeziyetçilik, rütbe ve makama önem vermek, bağımlılık, sadakat ve baskıcılıktır. Dolayısıyla bu boyutta çalışanların, en az katıldıkları değer baskıcılıktır.

Tablo 9. Riya Anlayışı Ortalama ve Standart Sapmaları

DEĞERLER	Ortalama	Std. Sapma
GÖSTERİŞ	3,4545	1,21009
HADDİNİ BİLMEK	3,3209	1,19755
HİZİPÇİLİK	2,6417	1,35400
HOŞGÖRÜ	3,4171	1,21696
Kİ YÜZLÜLÜK	2,8930	1,23101
İSRAF	2,7594	1,43342
KATILIK	3,1176	1,23874
KAYIRMACILIK	3,3102	1,17778
KUŞKUCULUK	3,2995	1,27682
MADDİYATÇILIK	3,4973	1,14241
TEMBELLİK	2,7807	1,41043



Y kuşağı çalışanların riya anlayışı boyutunda; en çok katıldıkları değer “maddiyatçılık”, diğerleri sırasıyla; gösteriş, haddini bilmek, hoşgörü, kayırmacılık, kuşkuculuk, katılık, ikiyüzlülük, tembellik, israf ve hizipçiliktir. En az önemsedikleri değer hizipçiliktir.

Tablo 10. Akılcı İGA Ortalama ve Standart Sapmaları

DEĞERLER	Ortalama	Std. Sapma
ADİL OLMAK	3,6684	1,31869
AKILCILIK	3,4973	1,26310
AYRINTILARA ÖNEM VERME	3,5775	1,15848
BİLGİ PAYLAŞIMI	3,5508	1,24059
BİLİMSELLİK	3,7540	1,12805
BUGÜNÜ YAŞAMAK	3,0214	1,37941
DİSİPLİN	3,6631	1,14951
DOSTLUK	3,6631	1,16346
DÜRÜSTLÜK	3,8021	1,16323
GİRİSKENLİK	3,8182	1,11639
GÜVEN	3,4225	1,14916
TEVAZU	3,5294	1,25421

Akılcı İGA'da Y kuşağı çalışanların en çok katıldıkları değer girişkenlik iken en az önem verdikleri değer ise bugünü yaşamaktır. Diğer önem verdikleri değerler sırasıyla; dürüstlük, bilimsellik, adil olmak, dostluk, disiplin, ayrıntılara önem verme, bilgi paylaşımı, tevazu, akılcılık ve güvendir.

Tablo 11. Mistik Kökenli İGA Ortalama ve Standart Sapmaları

DEĞERLER	Ortalama	Std. Sapma
AİLE BAĞLARI	3,4866	1,16563
DUYGUSALLIK	3,2193	1,16400
GELENEKÇİLİK	3,4813	1,19741
KADERCİLİK	3,2727	1,25529
DİN	3,6578	1,16420

Çalışanların en çok değer verdiği mistik anlayış din iken en az önemsedikleri duygusallıktır. Diğer önem verdikleri değerler sırasıyla; aile bağları, gelenekçilik, kadercilik ve duygusallıktır.

5.3.4. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Testleri

Ankete katılanların ölçeğe verdikleri yanıtların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği, iki kategorili değişkenlerde t testi ile, ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. ANOVA analizi sonrasında istatistiki bakımdan anlamlı farklılık oluşmuş ise, hangi kategorilerde ortaya çıktığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 12. Medeni Duruma Göre İGA'nın Değerlendirilmesi

Faktörler	Evli (n=85)		Bekâr (n=102)		P
	Ort.	Std.Sap.	Ort.	Std..Sap.	
Profesyonel İGA	3,68	,54857	3,63	,60619	,298
Akılcı İGA	3,62	,57779	3,55	,51691	,644
Mistik Kökenli İGA	3,49	,63212	3,37	,72198	,483
Statü Odaklı İGA	3,45	,56825	3,46	,57462	,394
Riya Anlayışı	3,18	,57522	3,10	,61402	,278



T testi sonucuna göre çalışanların medeni durumları açısından boyutlar açısından anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$)

Tablo 13. Cinsiyete Göre İGA'nın Değerlendirilmesi

Faktörler	Kadın (n=54)		Erkek (n=133)		P
	Ort.	Std.Sap.	Ort.	Std.Sap.	
Profesyonel İGA	3,71	,56460	3,62	,58553	,298
Akılcı İGA	3,61	,49331	3,57	,56586	,644
Mistik Kökenli İGA	3,47	,58186	3,40	,72194	,483
Statü Odaklı İGA	3,52	,57567	3,44	,56860	,394
Riya Anlayışı	3,21	,52896	3,10	,62151	,278

Çalışanların cinsiyetine göre boyutlar arasında fark yoktur. Aralarındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı olmamakla birlikte kadınların boyut ortalamaları erkeklerden daha yüksektir.



Tablo 14. Yaş Gruplarına Göre İGA'nın Değerlendirilmesi

Faktörler	20-25 Yaş (n=73)		26-31 Yaş (n=62)		32-37 yaş (n=52)		Anova	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap.	F	P
Profesyonel İGA	3,65	0,59	3,73	0,55	3,55	0,60	1,27	,283
Akılcı İGA	3,42	0,52	3,70	0,47	3,52	0,64	2,43	,091
Statü Odaklı İGA	3,41	0,59	3,62	0,48	3,33	0,61	4,12	,018
Mistik Kökenli İGA	3,26	0,77	3,65	0,53	3,39	0,66	5,68	,004
Riya Anlayışı	3,04	0,60	3,26	0,56	3,12	0,60	2,19	,115

Anova testi sonucuna göre, statü odaklı iş görme anlayışında ve mistik kökenli iş görme anlayışında anlamlı farklılık oluşmuştur ($p<0,05$) Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek için varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Statü odaklı iş görme anlayışında farklılık 26-31 yaş ile 32-37 yaş grubu

arasında oluşmuş, mistik kökenli İGA ise 20-25 yaş grubu ile 26-31 yaş arasında meydana gelmiştir. Tüm boyutlarda 26-31 yaş arası grubun daha yüksek ortalamaya sahip olması dikkat çekicidir.

Tablo 15. Statü Odaklı İGA ve Mistik Kökenli İGA için Yaş Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırma

*Ortalamalar arasındaki fark, 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Faktörler	Yaş Grupları		Fark
Statü Odaklı	20-25	26-31 32-37	-,20830 ,07854
	26-31	20-25 32-37	-,20830 ,28683*
	32-37	20-25 26-31	-0,7854 ,28683*
Mistik Kökenli	20-25	26-31 32-37	-,38489* ,25670
	26-31	20-25 32-37	,38489* ,25670
	32-37	20-25 26-31	,12819 ,25670



Tablo 16. Çalışma Sürelerine Göre İGA'nın Değerlendirilmesi

Faktörler	1yıldan az (n=37)		1-5 yıl (n=89)		6-11 yıl (n=43)		12 yıl ve üzeri (n=18)		Anova	
	Ort.	Std.S ap	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	P
Profesyonel İGA	3,43	0,63	3,69	0,55	3,69	0,49	4,08	0,59	5,58	,001
Akılcı İGA	3,43	0,49	3,67	0,49	3,44	0,61	4,22	0,50	11,73	,000
Statü Odaklı İGA	3,48	0,60	3,62	0,48	3,41	0,45	3,56	0,55	0,31	,816
Mistik Kökenli İGA	3,44	0,70	3,43	0,71	3,34	0,72	3,52	0,38	0,33	,803
Riya Anlayışı	3,29	0,55	3,07	0,61	3,17	0,56	3,05	0,68	1,37	,253

Varyans analizi sonucu profesyonel İGA ve Akılcı İGA boyutlarında fark olduğu ($P<0,05$) için post-hoc testlerinden scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 17. Çalışma Sürelerine Göre İGA Çoklu Karşılaştırma

Faktörler	Yaş Grupları		Fark
Profesyonel İGA	1 yıldan az	1-5 yıl 6-11 yıl 12 ve üzeri	-,26353 -,25864 -,65360*
	1-5 yıl	1 yıldan az 6-11 yıl 12 ve üzeri	,26353 ,00489 -,39007
	6-11	1 yıldan az 1-5 yıl 12 yıl ve üzeri	,25864 -,00489 -,39496
	12 yıl ve üzeri	1 yıldan az 1-5 yıl 6-11 yıl	,65360* ,39007 ,39496
Akılcı İGA	1 yıldan az	1-5 yıl 6-11 yıl 12 ve üzeri	-,24380 -,01618 -,79655*
	1-5 yıl	1 yıldan az 6-11 yıl 12 ve üzeri	,24380 ,22762 -,55275*
	6-11	1 yıldan az 1-5 yıl 12 yıl ve üzeri	,01618 -,22762 -,78036*
	12 yıl ve üzeri	1 yıldan az 1-5 yıl 6-11 yıl	,79655* ,55275* ,78036*



Tablo 18. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İGA'nın Değerlendirilmesi

	İlköğretim (n=49)		Lise (n=71)		Önlisans (n=30)		Lisans (n=31)		Lisans Üstü (n=6)		Anova	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	P	F
Prof. GA	3,68	0,55	3,66	0,52	3,64	0,56	3,72	0,74	2,97	0,42	2,28	,062
Akılcı İGA	3,65	0,50	3,54	0,57	3,58	0,50	3,63	0,58	3,32	0,61	0,72	,580
Statü Odaklı İGA	3,43	0,55	3,59	0,52	3,41	0,56	3,32	0,74	3,19	0,42	1,85	,122
Mistik İGA	3,57	0,69	3,41	0,72	3,26	0,70	3,40	0,55	3,33	0,67	1,01	,402
Riya Anlayışı	3,23	0,67	3,17	0,62	3,09	0,51	2,91	0,49	3,38	0,35	1,83	,126

Çalışanların eğitim durumlarına göre iş görme anlayışı boyutları Anova testine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. ($p>0,05$) Ancak profesyonel iş görme anlayışı 0,06'dır. Profesyonel iş görme anlayışında ortalamanın en yüksek olduğu eğitim grubu lisans eğitime sahip çalışanlar olmasına rağmen lisans üstü eğitime sahip olanlarda en düşük

düzeyde olması, istatistiksel bakımdan anlamlı olmamakla birlikte, dikkat çekicidir.

5.3.5.Korelasyon Analizi

İş değerleri ve beş faktör kişilik boyutları, Pearson Korelasyon katsayısı ile ölçülmüştür. Korelasyon matrisine göre, boyutlar arasındaki en kuvvetli ilişki; Profesyonel odaklı İGA ile statü odaklı İGA arasındadır ($r=0,55$, $P<0,01$) ardından yine Profesyonel İGA ile Akılcı İGA arasında; Akılcı İGA ile statü odaklı İGA arasında ($r=0,52$, $p<0,01$) güçlü, pozitif bir ilişki vardır. (Tablo 20)

Tablo 19. İGA Ölçeğinin Boyutları Arasında Korelasyon Analizi

	Profesyonel İGA	Statü Odaklı İGA	Mistik Kökenli İGA	Riya Anlayışı	Akılcı İGA
Profesyonel İGA	1				
Statü Odaklı İGA	,545(**) ,000	1			
Mistik Kökenli İGA	,274(**) ,000	,430(**) ,000	1		
Riya Anlayışı	-,134 ,067	,409(**) ,000	-,388(**) ,000	1	
Akılcı İGA	,519(**) ,000	,519(**) ,000	,439(**) ,000	-,146(*) ,047	1

Hücreler Pearson korelasyon katsayısını ve ilgili P değerini göstermektedir.

* Korelasyon 0.05 seviyesinde önemlidir.(iki uçlu)

** Korelasyon 0.01 seviyesinde önemlidir. (iki uçlu)

6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Halse ve Mallinson (2009)'a göre, aynı nesil içindeki kişiler kültür ve sosyo-ekonomik koşul gibi pek çok faktörü paylaşmakta ve paylaşılan bu faktörler ile elde edilen homojen deneyimler sayesinde o neslin karakterleri ve kişilikleri oluşmaktadır. Y kuşağı, çalışmaktan çok eğlenmeyi seven,



kazanmaktan hoşlanan, bireyci ve girişimci bir kuşaktır. Onlar için iş-yaşam dengesi oldukça önemlidir.

Bu çalışmada, son yıllarda farklı olmalarından dolayı sıkça tartışılan Y kuşağının iş değerlerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç etrafında, bazı hipotezler oluşturulmuş, istatistiksel analizler ile bu hipotezlere cevap aranmıştır. ANOVA testi sonucuna göre, Mistik İGA ile statü odaklı İGA arasında farklılık görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe testine göre her iki boyutun ortalaması da 26-31 yaş grubunda en yüksek seviyededir. Mistik İGA 20-25 yaş grubunda en düşük iken, Statü Odaklı İGA 32-37 yaş arası en düşük seviyededir. (H_1 kabul edilmiştir. Yapılan t testi sonuçlarına göre; cinsiyet ve medeni durum açısından İGA boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (H_2 ve H_3 reddedilmiştir). Hem profesyonel İGA hem de akılcı İGA arasında çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Farklılığın nedeninin araştırılması için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi yapıldığında, farklılığın 1 yıldan az çalışan grup ile 12 yıl ve üzeri çalışan grup arasında olduğunu görülmektedir. Her iki boyutta da 12 yıldan fazla çalışanların en yüksek, 1 yıldan az çalışanların en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir (H_4 kabul edilmiştir). Ayrıca profesyonel İGA, çalışma süresi arttıkça artmaktadır. Y Kuşağı çalışanların eğitim durumları arasında varyans analizine göre anlamlı farklılık görülmemiştir (H_5 reddedilmiştir).

Profesyonel İGA ile Statü Odaklı ve Akılcı İGA arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bekleniyordu çalışma sonucunda da yüksek derecede pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur (H_6 ve H_8 kabul edilmiştir). Akılcı İGA'nın, profesyonel İGA'nı ve profesyonel İGA'nın statü odaklı İGA'nı getirmesi



beklenmektedir. Riya anlayışının profesyonel İGA'nı azaltması beklenmektedir. Korelasyon matrisine göre bulunan ilişki negatif olmakla birlikte istatistiki olarak anlamlı değildir (H₇ kısmen kabul edilmiştir). Statü odaklı İGA ile Mistik kökenli İGA arasında negatif ilişki beklenirken, pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur (H₉ reddedilmiştir). Statü odaklı İGA ile Riya anlayışı arasında hipotezi desteleyen, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (H₁₀ kabul edilmiştir). Statü odaklı İGA ile akılcı İGA arasında pozitif ve anlamlı ilişki bekleniyordu. Korelasyon analizinde de akılcı İGA arttıkça statü odaklı İGA'nın arttığı görülmektedir (H₁₁ kabul edilmiştir). Mistik kökenli İGA ile riya odaklı İGA arasında negatif korelasyon bekleniyordu. Korelasyon matrisi hipotezi desteliyor. (H₁₂ kabul edilmiştir). Mistik kökenli İGA ile Profesyonel İGA anlayışı arasında negatif ve anlamlı ilişki beklenirken, pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur (H₁₃ reddedilmiştir). Akılcı İGA ile riya anlayışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki beklenirken, negatif ve anlamlı ilişki bulunmuştur (H₁₄ reddedilmiştir).

Statü odaklı boyutta en az önemsenen değerlerin hemen önünde sadakat değerinin olması Y kuşağı çalışanlar için İK yöneticileri tarafından sıklıkla söylenen “sadakat duyguları eksik” olduğu tümcesini destekliyor. Yine bu boyutta en yüksek değer “kurallara uymak” olması, sadakat duygularının eksik olmasına rağmen, bulundukları örgütün kurallarını önemsediklerini gösteriyor. Bu boyutta en az önemsedikleri değer ise “baskıcılık”tır. Bu kuşak otoriteden hoşlanmaz ve baskı ile yönetilemez.

Bu kuşağın profesyonel İGA'da en çok önemsedikleri değer “yetkinliğe önem vermek” olması ardından “sorguculuk” değerinin gelmesi otorite değil koçluk istedikleri düşüncesini desteklemektedir. Bu kuşak sorgulayıcıdır, yetkinliğe önem verir ve körü körüne itaat etmez. Onların



sadakat ve itaat anlayışları önceki kuşaklardan oldukça farklıdır. İtaat etmek, onlar için yol göstericinin peşinden gitmektir. Onlar kariyer planlarını yapacak, geri bildirim sağlayacak mentorler isterler. “İşini iyi yapmayı” önemserler. Yine profesyonel İGA’da en az önemsedikleri değer “sezgisellik” olması iş görme anlayışlarının kendilerinden önceki kuşaklardan oldukça farklı olduğunu gösteriyor.

Y kuşağı çalışanların Riya anlayışında en çok katıldıkları değer “maddiyatçılık”tır. Her ne kadar “bu kuşak maddiyatçı değil, motivasyonlarında ücretin önüne geçen değerler var” denilse de her kuşak kadar Y kuşağı da hak ettiği ücreti almak, kazanıp mal edinmek istiyor. Zaten bu boyutta ikinci önem verdikleri değer “gösteriş” olması da maddiyatçı olmaları destekler niteliktedir. Özer v.d. (2013) çalışmalarında da Y kuşağının diğer kuşaklara göre daha maddiyatçı olduğunu bulmuşlardır (Özer v.d.,2013: 138). Riya anlayışında en az önem verdikleri değer “hizipçilik”tir. Kurallara uyan Y kuşağı, toplumda düzen bozan, aykırı olan faaliyetlerde yer almaktan kaçınan bir kuşaktır. Kendinden önceki kuşaklar tarafından apolitik olarak da nitelendirilmektedirler.

Y kuşağının akılcı İGA’da en çok önem verdikleri değer “girişkenlik”tir. Bu kuşağın diğer kuşaklara göre çok daha girişken, kendine güvenen bir kuşak olduğu pek çok çalışmada dile getirilmiştir. Bu çalışmada ise en çok önemsenen değerlerinden olduğu bulunmuştur. Bu boyutta en az önem verdikleri değer “bugünü yaşamak”tır. Bu kuşak “çalışmak için yaşamaz” ya da “yaşamak için çalışmaz” ancak görülen o ki bu kuşak “bugünü yaşamak” amacında da değil. Y kuşağı çalışırken, sosyal yaşantısına,



ailesine önem veriyor, iş ve özel yaşamını kesin çizgilerle ayırıyor ancak geleceğine yatırım yapmayı da önemsiyor.

Mistik kökenli İGA’da en çok önemsedikleri değer “din”dir. Hemen ardından yine kuşaklarla ilgili pek çok çalışmada Y kuşağı ile ilgili dile getirilen “aile bağları” gelmektedir. Bu kuşağın ailesine, ailenin de bu kuşak çocuklarına önceki kuşaklardan çok daha bağlı olduğu biliniyor. Hatta, Y kuşağı çocukları ile ilgili sorun olur olmaz hemen yanlarında olduklarından, bu kuşağın ebeveynleri için “helikopter aileler” ifadesi de kullanılıyor (Downing, 2006: 4). İş hayatındaki patronlar, yöneticiler ailelerin çatı kapı işyerlerine gelmelerine çoktan alıştı. Y kuşağı işyerinde bir sorun olduğu zaman da ilk ailesiyle paylaşır. Bu yönleriyle gelenekçidirler. Kendilerinden hemen önceki kuşaklar, ailelerinden ayrı evlerde yaşamak isterlerken, bu kuşak, ailesi ile birlikte yaşayabilmektedir. Y kuşağının mistik kökenli anlayışta en az önemsedikleri iş değeri “duygusallık”tır. Sadakat değerleri oldukça düşük olan bireyci Y kuşağının duygusal olmaması beklenen bir sonuçtur. Y kuşağının aileleri, çocuklarına çok düşkün olduğu için bu kuşağın iş hayatlarından beklentileri oldukça yüksektir. Hem maddi hem manevi motivasyon faktörlerine önem vermektedirler. Günümüz patronları bazen kendilerini bebek bakıcısı gibi hissedebiliyorlar. Çünkü çalışanlarını işe alırken çok fazla maliyete katlanıyorlar, çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükselmesi, verimliliklerinin artması, takım çalışmaları ve yenilikçilikleri için çok fazla para ödüyorlar. Tüm bu emeklerin üstüne, özellikle Y kuşağı çalışanlarda, meydana gelen başarısızlıkları mazur görmek istemiyorlar. Sadakat duygularının olmamasına katlanamıyorlar (Erickson v.d. 2009: 47-49).



Rowe (2010) “Managing Across Generations” adlı kitabında insan kaynakları yöneticileri için kuşakların yönetim teknikleri ile ilgili tavsiyelerde bulunmuştur (Rowe, 2010: 5-10). Bu tavsiyelerin “Y Kuşağı” ile ilgili olanları şunlardır; verimli olduklarında ödüllendirin, etkileşim fırsatları sunun, beklentilerinizi açık ve net bir şekilde belirtin, sıklıkla ve çok miktarda geri dönüş sağlayın, Baby Boomer danışmalar ile eşleştirin, bir şey başarmış hissetmelerine yardım edin, mükemmel ile neyi kastettiğinizi onlara gösterin, kendilerinden beklenen işin “neden gerekli olduğunu” onlara izah edin. Yöneticiler için bu tavsiyeler Y kuşağı çalışanlarla verimlilik amacına ulaşmaya yardımcı olacaktır.



KAYNAKÇA

- Akgemci, T.(2008), Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara
- Altuntuğ, N. (2012). “Tüketime İşlevselliği: Pazarlamada Devrim Ya Da Devrimlerin Pazarlanması” 11.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, Konya, 866-868.
- Ball-Rokeach, Sandra J. (1973). “Values And Violence: A Test Of The Subculture Of Violence Thesis.” American Sociological Review 38:736-749.
- Barford, I. N., & Hester, P. T. (2011). “Analysis Of The Generation Y Workforce Motivation Using Multitribute Utility Theory. Fairfax County, Virginia: Defense Acquisition University.
- Bingöl, D.(2014), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul
- Brown, M. (2012). “Responses To Work Intensification: Does Generation Matter?”, 23(17), 3578-3595.
- Calhoun Sk. Ve Strasser Pb. (2005). “Generations At Work”. Aaohn J;53:469-71 .
- Cogın, J.(2012). “Are Generational Differences In Work Values Fact Or Fiction ? Multi-Country Evidence And Implications”, The International Journal Of Human Resource Management, 23 (11), 2268-2294.
- Crampton, S., Hodge, J. (2009). “ Generation Y: Uncharted Territory”, Journal Of Business & Economics Research, 7(4), 1-6.
- Downing, K. (2006). “Next Generation: What Leaders Need To Know About The Millennials”, Leadership In Action, 26(3), 3-6.
- Erden A.S. (2013). “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımalar”, Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1), 93-112.
- Erickson, T. J., Alsop, R., Nicholson, P., & Miller, J. (2009). Gen Y In The Workforce. Harvard Business Review, 87(2), 43-49.
- Gilburg, D., (2008). “They’re Gen Y And You’re Not”, Cio, 21(8), 40-43.
- Gungor, E. (2000), Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar, Ötüken Yayınları, İstanbul
- Gursoy, D., Maier, T.A., Ve Chi, C.G. (2008). Generational Differences: An Examination Of Work Values And Generational Gaps In The Hospitality Workforce. International Journal Of Hospitality Management, 27(3), 448-458.
- Haeberle, K., Herzberg J. Ve Hobby T. (2009). “Leading The Multigenerational Work Force”, Healthcare Executive, Volume: 24, Issue: 5
- Halse, M.L. Ve Mallinson, B.J. (2009). “Investigating Popular Internet Applications As Supporting E-Learning Technologies For Teaching And ,Learning With Generation Y”, International Journal Of Education & Development Using Information & Communication Technology, 5(5).



- Hung, K., Gu, F. Ve Yim, C. (2007). “A Social Institutional Approach To Identifying Generation Cohorts In China With A Comparison Of American Consumers”, *Journal Of International Business Studies*, 38, 836–853.
- Joshi, A., Dencker, J.C., Franz, G., Ve Martocchio, J. J. (2010). “Unpacking Generational Identities In Organizations”, *Academy Of Management Review*, 35(3), 392-414.
- Junco, R. Ve Mastrodicasa, J. (2007). *Connecting To The Net Generation: What Higher Education Professionals Need To Know About Today's Students*. National Association Of Student Personnel Administrators, Washington, D.C.
- Kose, S., Oral, L., Tetik, H. T. (2013). “Y Kuşağının Birinci Ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, *Humanitas International Journal Of Social Sciences*, 3,149-166.
- Kubat, U. Ve Kuruüzüm, A. (2010). “İş Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 487-505.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). “Multigenerational Employees: Strategies For Effective Management”, *The Health Care Manager*, 19, 65-76.
- Kömürcüoğlu, H.(2014), Y Kuşağını Anlamak, “Bir Gezi Parkı Araştırması”, Kanguru Yayınları, Ankara
- Lai, S. L., Chang, J., & Hsu, L. Y. (2012). “Does Effect Of Workload On Quality Of Work Life Vary With Generations?”, *Asia Pacific Management Review*, 17(4), 437-451.
- Levickaitė, R. (2010). “Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case Of Lithuania) Limes”, *Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
- Lofli, A.,Kabırı, S., Ghasemlou, H.(2013). “Değerler Değişimi Ve Kuşaklararası Çatışma: İran Khoy Kenti Örneği”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14.2.
- Marshall, J., (2004)., “Managing Different Generations At Work”, *Financial Executive*, July, 18-19.
- Mcintosh-Elkins, J., Mcritchie, K. Ve Scoones, M. (2007). “From The Silent Generation To Generation X, Y And Z: Strategies For Managing The Generation Mix.”, In *Proceedings Of The 35th Annual Acm Siguccs Fall Conference* (240-246). Acm.
- Nambiyar, S.,” Aspirations Of Gen-Y Towards Quality Of Work Life”., *International Journal Of Multidisciplinary Approach & Studies*;Jul-Aug2014, Vol. 1 Issue 4, 328-340.
- Ordun, G., & Karaeminogullari, A. (2012). “How To Engage The New Age Employees: A Look From The Perspective Of Business And Economics Students Through Job Selection Preferences”, *Journal Of Global Business And Economics*.



- Özer, P. S., Eriş, E. D., & Özmen, Ö. N. T.(2013). “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 38, 123-142.
- Papavasileiou, E. F., & Lyons, S. T. (2014). “A Comparative Analysis Of The Work Values Of Greece's ‘Millennial’generation”, The International Journal Of Human Resource Management, (Ahead-Of-Print), 1-21.
- Pekala, N. (2001). “Conquering The Generational Divide”, Journal Of Property Management, 66(6), 30-38.
- Pryce, J. Work Values, (2014). “A Formidable Domain Within The Context Of People’s Lives”, Value, Transvaluation And Globalization Special Issue, 13.2, 20-35.
- Reisenwitz, T., Iyer, R. (2009). “Differences In Generation X And Generation Y:Implications For The Organization And Marketers”, Marketing Management Journal, 19(2), 91-103.
- Robbins S.P., Decenzo, D.A., Ve Coulter, M. (2013). Yönetimin Esasları. 8. Basımdan Çeviri, Ed. Adem Ögüt, Nobel Yayıncılık.
- Ros, M., Schwartz, S., & Surkiss, S. (1999). “Basic Individual Values, Work Values And The Meaning Of Work. Applied Psychology”, An International Review, 48 (1), 49-71.
- Rowe, K.A.(2010), Managing Across Generations, American Society For Training And Development.
- Ryder, N.B. (1965). “The Cohort As A Concept In The Study Of Social Change.” American Sociological Review, 30, 843-861.
- Schwartz, S.H. (1999), “Cultural Value Differences: Some Implications For Work”, Applied Psychology: An International Review, Vol. 48, 23-48.
- Senbir, H. (2004). Z Son İnsan Mı?, Okuyan Us Yayınları, İstanbul.
- Srıniwasan, V. (2012). “Multi Generations In The Workforce: Building Collaboration”, Sciverse Science Direct, 24. 48-66.
- Tanriverdi H., (2012). "Kişilik Özelliklerinin İş Değerlerine Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi : Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Vol.16, No.2, Pp.189-210.
- Tushman, M.L. And Nadler, D.A., (1980). Communication And Technical Roles In R&D Laboratories: An Informationprocessing Approach. Tims Special Issue In Management Science: Research Development And Innovation: 91-111.
- Tolbize, A. (2008). “Generational Differences In The Workplace.”, Research And Training Center On Community Living, 1-21.
- Twenge, J.M. Ben Nesli (E.Öztürk, Çev.) İstanbul, Kaknüs Yayınları, 2009.



- Weingarten R.M.(2009). Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View Of Team Building In The Emergency Department. Journal Of Emergency Nursing 35 (1), 27–30
- Williams, K.C. Ve Page, R.A. (2011). “Marketing To The Generations”, Journal Of Behavioral Studies In Business, 5 (1), 1-17.
- Wils, T., Saba, T., Waxın, F. M., & Labelle, C. (2011). “Intergenerational And Intercultural Differences In Work Values In Quebec And The United Arab Emirates”, Relations Industrielles/ Industrial Relations, 66, 445–469.
- Yelkikalan, N. Ve Altın, E. (2010). “Farklı Kuşakların Yönetimi”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 8, 2, 13-17.
- Yeşil, R. Ve Aydın, D. (2007). “Demokratik Değerlerin Eğitiminde Yöntem Ve Zamanlama”, Tsa / Yıl: 11, 2, 65-84.
- Yıldız, M., Dilmaç, B. & Deniz, M.E. (2013). “Analysis Of The Relation Between Self-Esteem And Values Held By Candidate Teachers”, Elementary Education Online, Vol. 12, Issue 3., 740-748,.
- Yücebalkan, B., & Aksu, B.(2013) “Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri, 5(1), 16-32.
- Zeeshan, A., & Iram, A. (2012). “Generational Diversity: Strategies To Bridge The Diversity Gap”, International Journal Of Engineering & Management Sciences, 3(3).
- [Http://www.hrdergi.com/tr/dergi/kasim-2013/y-kusagi-multitasking-kusagi-farkli-yetkinliklere-sahip-bu-nesli-yonetebiliyor-muyuz/2439.aspx](http://www.hrdergi.com/tr/dergi/kasim-2013/y-kusagi-multitasking-kusagi-farkli-yetkinliklere-sahip-bu-nesli-yonetebiliyor-muyuz/2439.aspx) (Erişim: 03.01.2015)
- [Http://blog.milliyet.com.tr/siz--hangi-kusagin-insanisiniz-/blog/?blogno=206574](http://blog.milliyet.com.tr/siz--hangi-kusagin-insanisiniz-/blog/?blogno=206574) (Erişim: 07.11.2014)
- [Https://thetalkingdesk.wordpress.com/](https://thetalkingdesk.wordpress.com/) (Erişim: 05.01.2015)

