

Citation: İlhan, Ü. D. & Kümbül-Güler, B. (2019), Y Kuşağı Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin İşveren Hakkındaki Görüşleri: Nitel Bir Analiz, BMIJ, (2019), 7(5): 2925-2944 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1367>

Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNE İLİŞKİN İŞVEREN HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ: NİTEL BİR ANALİZ¹

Ümit Deniz İLHAN²

Burcu KÜMBÜL GÜLER³

Received Date (Başvuru Tarihi): 18/10/2019

Accepted Date (Kabul Tarihi): 02/12/2019

Published Date (Yayın Tarihi): 25/12/2019

ÖZ

Bu çalışmada, Y Kuşağı çalışanlarının işverenden hangi beklentilerinin karşılanmadığı takdirde psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair görüşlerinin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş olup, İzmir ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren iki işletmenin 17 (%48,6) beyaz yakalı ve 18 (51,4) mavi yakalı olmak üzere toplam 35 Y Kuşağı çalışanından veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda Y Kuşağı çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin işveren hakkındaki görüşleri 3 tema altında gruplandırılmıştır: 1) Yönetimle ilişkin görüşler, 2) İlişkilere ilişkin görüşler, 3) Çalışma koşullarına ilişkin görüşler. İlk tema altında yer alan alt temalar “adil yönetim”, “tanınma ve takdir”, “lider nitelikte yönetici” ve “karşılıklı özveri”dir. İkinci tema olan ilişkilere ilişkin görüşlerde bulunan alt temalar ise “yatay ilişki”, “rahat bilgi akışı”dır. Son olarak “iş-özel yaşam dengesi”, “kişisel ve mesleki gelişim imkanları”, “kariyer yönetimi” ile “tatmin edici ücret ve yan haklar” alt temaları da çalışma koşullarına ilişkin görüşler teması altında yer almaktadır. Bu bulgu doğrultusunda Y Kuşağı çalışanlarının psikolojik sözleşmenin ihlaline dair tutum içine girmemeleri için bu temalardaki beklentilerin işveren tarafından mümkün olduğunca karşılanması önerilebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Y Kuşağı, Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali, Nitel Analiz

Jel Sınıflandırması: M12, M54

OPINIONS OF GENERATION Y EMPLOYEES ABOUT THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH OF EMPLOYERS: A QUALITATIVE ANALYSIS

ABSTRACT

In this study, it is aimed to get the opinions of Generation Y employees about the psychological contract breach of employers. Qualitative research method was adopted in the study and 35 white and blue collar employees (%48,6 white-collar employees, %51,4 blue-collar employees) from two enterprises operating in the food sector in İzmir were interviewed. According to the results of the study, the opinions of Generation Y employees about the psychological contract breach of employers were determined under 3 main themes. These are: 1) Opinions about management, 2) Opinions about relationships, 3) Opinions about working conditions. The sub themes identified under the first main theme are “fair management”, “recognition and appreciation”, “leading manager” and “mutual dedication”. The sub themes identified under the second main theme are “horizontal relationship” and “boundaryless information flow”. Finally, “work-life balance”, “personal and professional development opportunities”, “career management” and “satisfying wages and benefits” sub themes are identified under the third main theme. In line with these findings, it can be suggested that expectations of these themes should be met by the employer as much as possible so that employees of Generation Y do not take an attitude regarding the psychological contract breach.

Keywords: Generation Y, Psychological Contract, Psychological Contract Breach, Qualitative Analysis

Jel Codes: M12, M54

¹ Bu araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinasyon Birimi Koordinatörlüğü'nce kabul edilen 2017.KB.SOS.003 numaralı proje kapsamında desteklenmiştir. Ayrıca, çalışma sonucunda elde edilen bulgular 2. Uluslararası İşletme ve Yönetim Araştırmaları Kongresi'nde (BOR 2019, İzmir, Türkiye, 04-06 Eylül 2019) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Dr., Pınar Süt, İnsan Kaynakları Departmanı, umit_ilhan@hotmail.com,

<https://orcid.org/0000-0003-3565-0938>

³ Prof. Dr., İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi, Psikoloji Bölümü, burcu.guler@ikc.edu.tr,

<https://orcid.org/0000-0002-6179-7557>

1. GİRİŞ

Çalışan ve işveren arasındaki ilişki, her iki tarafın da birbirine katmış olduğu bir takım maddi ve manevi kazanç temelli karşılıklı bir ilişkiye dayanmaktadır. Bu istihdam ilişkisinde amaçlananlar başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, istihdam ilişkisinin tarafları olan işverenin amacı “verimlilik artışı” iken, diğer taraf olan çalışanın da iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki “eşitlik”, ikincisi de “katılım”dır. İşverenin amacı olan verimlilik, tüketim ve yatırım araçları olarak kıt kaynakların etkin kullanımını içermektedir ve kar maksimizasyonuna ilişkin işletme hedefi ile doğrudan bağlantılıdır. Çalışanın eşitlik amacıyla adil ücret, temel güvence düzeyi, izin kullanımı, ayrımcı olmayan tutumlar gibi standart muamele beklentisi bulunmaktadır. Katılımda ise, demokratik bir toplumdaki mantıklı bir birey için başlı başına bir amaç olan kararlara katılım göstermek yer almaktadır. Her iki taraf temelde bu hedefler doğrultusunda bir istihdam ilişkisi içinde yer almaktadır (Budd, 2004: 13). Özünde çatışma içeren bu istihdam ilişkisinin sürdürülebilir hale gelmesi, ancak verimlilik, eşitlik ve katılım amaçları arasında bir denge kurulduğu takdirde mümkün olmaktadır (Budd, 2016: 148).

Birbirine doğası gereği ters olan amaçlar içeren bu ilişki, çalışanın işe alınması ile başlamakta ve ilk etapta yazılı bir iş sözleşmesi karşılıklı olarak imzalanmaktadır. Ancak, iş ilişkisi başlarken, sadece yazılı iş sözleşmesi değil, iki taraf arasında, yukarıdaki hedefleri de örtük bir şekilde içinde barındıran, yazılı olmayan bir anlaşma da gündeme gelmektedir. Çalışan ve işveren arasında kurulan, yazılı olmaktan çok örtük bir anlaşmayı içinde barındıran bu anlaşma “psikolojik sözleşme” olarak anılmaktadır. Psikolojik sözleşmede bir tarafta çalışanın işverenden beklentileri, diğer tarafta da işverenin çalışandan beklentileri yer almakta ve bunların denge halinde olması durumunda iş ilişkisi sorunsuz şekilde süregitmektedir (Robinson ve Morrison, 1995; Rousseau, 1990). Dolayısıyla, her iki taraf da karşı tarafın kendine sağladıklarından tatmin olduğu sürece bu ilişki dengeli ve olumlu bir şekilde yürümektedir. Ancak, taraflardan birinin karşı tarafın sağladıklarına ilişkin tatminsizlik yaşaması halinde, denge bozulmuş ve ilişki tehlikeye girmiş olacaktır.

Belirtmekte fayda vardır ki, psikolojik sözleşme literatürü daha çok çalışanın işverenden beklentilerine odaklanmaktadır. Elbette her çalışanın işvereninden beklentisi birbirinden farklı olduğu gibi, farklı çalışma değerleri ve motivasyona sahip olan farklı kuşaklara mensup çalışanların da psikolojik sözleşme açısından beklentileri ve aynı zamanda psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları değişiklik gösterebilmektedir. Bu bağlamda çalışmada, Y Kuşağı

alışanlarının işveren tarafından hangi beklentilerinin karşılanmadığı durumda psikolojik sözleşmenin ihlal edilmiş olduğuna dair görüşleri elde edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada öncelikle literatür taramasına yer verilmektedir. Daha sonra araştırma yöntemi açıklanmakta ve görüşme ile elde edilen bulguların nitel açıdan analizi ortaya konmaktadır. Bulguların diğer çalışmalarla benzer ve farklı yönlerinin yer aldığı tartışma bölümünden sonra genel bir değerlendirme ile önerileri kapsayan sonuç bölümü bulunmaktadır. Elde edilen bulguların ilgili literatüre ve sonraki araştırmalara katkı sağlamasıyla birlikte alandaki uygulamacılar açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu kısmında, psikolojik sözleşme konusu ele alındıktan sonra, psikolojik sözleşmenin hangi durumda ihlal edildiğinin detaylı olarak incelendiği ayrı bir başlık yer almaktadır. Psikolojik sözleşme konusunun Y Kuşağı çalışanları için nasıl bir anlam taşımakta olduğu ise literatür taramasının son bölümünde yer almaktadır.

2.1. Psikolojik Sözleşme

Bireyin işverenden bir takım beklenti ve istekleri vardır. Bu beklenti ve isteklerin bir kısmı yazılı iş sözleşmesinde bulunmakla birlikte bir kısmı da yazılı olarak bulunmamaktadır. Benzer şekilde işverenin de iş sözleşmesinde yazarlar haricinde çalışandan beklediği yazılı olmayan bir takım beklenti ve istekleri vardır (Rousseau, 2004). Çalışan ve işveren arasında algılanan karşılıklı yükümlülükler için bu gibi beklentiler psikolojik sözleşmenin çerçevesini oluşturmaktadır. Nitekim psikolojik sözleşme kavramını ilk kullananlardan Argyris (1960), kavramı “iki taraf arasındaki örtük ve yazılı olmayan anlaşma” olarak tanımlamıştır.

Psikolojik sözleşmeye konu olan bu beklentiler genel olarak çalışan açısından iş güvencesi, mesleki eğitim, kariyerde ilerleme, örgütsel faaliyetlerde söz sahibi olma ve saygınlık gibi sıralanabilirken, işveren açısından ise çalışanın güvenilir ve dürüst olması, özverili çalışması ve sadakat göstermesi gibi sıralanabilmektedir. Böylece çalışan ve işveren arasında dengeli bir ilişkinin varlığından söz edilebileceği düşünülmektedir. Bu dengeli ilişkinin tarafların ancak birbirlerine karşı sorumluluklarını yerine getirmesi ile devam etmesi, psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Morrison ve Robinson, 1997). Hatta çalışanın işe başlamadan önce bile, işletme için ön beklentilere sahip olup sonrasında bu beklentilerin algılanan yükümlülükler dönüşüp psikolojik sözleşme ihlaline geldiği ifade edilmektedir (Maia ve Bastos, 2015: 253).

Esasen bu durum literatürde çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerin bir çeşit değişim temelli olduğunu ileri süren “Sosyal Takas Teorisi” adı altında sıkça incelenmiştir. Sosyal Takas Teorisine göre çalışan ve işveren arasındaki değişim ilişkisinde karşılıklı beklentiler söz konusudur. Ancak karşılıklılık esası ile ilgili olarak bu teoride bir koşul konulmamaktadır. Ayrıca bu ilişkide beklenen karşılık maddi nitelikte olabildiği gibi manevi nitelikte de olabilmektedir. Elde ettiği bu maddi ve/veya manevi yarar karşılığında tarafların birbirlerine yönelik olumlu örgütsel ilişkiler geliştireceğine inanılmaktadır (Gouldner, 1960). Çalışmanın sosyal takas açısından iyi bir örneği, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemindeki tipik istihdam ilişkisidir. Bu tip ilişkide, çalışan ile işverenin karşılıklı olarak birbirlerine güven duydukları ve her iki tarafın birbirinden, taraflarının birisinin başarısı için ne gerekliyse yapılacağını umduğu uzun süreli istihdam şeklidir. Bu dönemde özellikle çalışanlar işverene olan bağlılıkları karşılığında ödüllendirilmeyi ve uzun vadeli olarak işlerinin güvencede olacağını beklemişlerdir. Bunun sonucunda da, çalıştığı örgüt ile duygusal bağlılık kuran çalışan, örgütü için çalışmaktan gurur duymuştur. Aslında özellikle bu dönemde başlayan karşılıklı olarak algılanan yükümlülükler, taraflar arasında psikolojik bir sözleşmenin var olabileceğine dair önemli kanıtlardır (Budd, 2016: 222). Bu bağlamda Sosyal Takas Teorisi örgütsel davranış alanında çalışan ve işveren ilişkileri açıklanırken diğer birçok olgunun açıklanmasında temel teşkil ettiği gibi, psikolojik sözleşmenin anlam bulmasına da temel teşkil ederek olgunun açıklanmasını desteklemektedir (Wu ve diğerleri, 2006).

Diğer yandan vurgu yapılması gereken bir diğer unsur psikolojik sözleşmenin dinamik ve bireysel algıya dayalı olduğudur. Bu nedenle psikolojik sözleşme çerçevesinde doğan beklentiler zaman içinde değişime uğrayabilirken aynı zamanda öznel olup kişiden kişiye de farklılık gösterebilmektedir. Bu da tarafların hangi konularda uzlaştıklarına dair hemfikir olmayabilecekleri sonucunu doğurmaktadır (Levinson ve diğerleri, 1962).

2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme ihlali, bir tarafın diğer tarafa dair algıladığı yükümlülüğün yerine getirilmediği durumu ifade etmektedir. Taraflar karşı tarafın kendi üzerine düşen yükümlülüğü yerine getirip getirmediğini karşılaştırması sonucunda bir eksiklik algıladıkları takdirde psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği kanaatine varmaktadırlar (Morrison ve Robinson, 1997). Argyris (1960) psikolojik sözleşme kavramını ilk defa ifade ettiğinde, sözleşmenin her iki taraf için de geçerli olduğunu belirtmiştir. Schein (1965) da benzer şekilde, iş ilişkisinde her iki tarafın da etkili olduğu vurgusunu yapmakta, hatta işverenin rolünü vurgulayarak, örgüt kültürü aracılığıyla psikolojik sözleşmenin nasıl oluştuğu üzerinde durmaktadır. Ancak, Rousseau (1989)’nun çalışmasından itibaren, psikolojik sözleşme konusu işverenden daha çok çalışan

bakış açısı ile değerlendirilmektedir (Aktaran Nadin ve Williams, 2012: 111). Son yıllarda yaşanan bu odak kayması doğrultusunda psikolojik sözleşme literatürünün de daha çok çalışanın işverenden beklentilerine odaklandığı görülmektedir. Bu çalışmada da psikolojik sözleşme ihlali çalışanın işverenden beklentileri çerçevesinde ele alınmaktadır. Böylece psikolojik sözleşme ihlali “işveren tarafından yerine getirilmesi beklenenlerin karşılanmaması durumunda çalışanda oluşan algı” olarak değerlendirilmektedir.

İhlal, farklı nedenlerle gelişebilmektedir: Örneğin, her iki taraf da ilişkiyi sürdürmek isterken bir durum veya eylemin farklı şekilde yorumlanmasından ötürü bir taraf karşı tarafın sözleşmeyi bozduğuna dair bir algı içine girebilmektedir. Bununla birlikte koşulların uygun veya yeterince oluşmamış olmasından kaynaklı sözleşme unsurlarının ertelenmesi yine bir tarafın sözleşmenin bozulduğunu düşünmesine neden olabilmektedir. Taraflardan birinin sözleşmeyi sürdürebilecek durumda olmasına rağmen bunu yapmaya istekli olmaması durumu da karşı tarafın sözleşmeyi ihlal ettiğine dair bir algı geliştirmesi ile sonuçlanabilmektedir (Rousseau, 1995). Morrison ve Robinson (1997) psikolojik sözleşme ihlallerinin özellikle iki nedenden kaynaklandığını belirtmektedir. İlki sözünden dönmek şeklinde, ya bilerek ya da öngörülemeyen sebeplerle, işverenin verdiği sözü kasıtlı olarak tutmamasıdır. İkincisi ise, söz verilen konu le ilgili olarka işçi ve işverenin zıt algılara sahip olmasını içeren uyumsuzluk durumudur.

Psikolojik sözleşmeye bağlılık taraflar arasında iyi ilişkilerin güçlenmesi, örgüte bağlılığın artması, çalışan performansının artması, verimliliğin artması, işe devamsızlık oranının azalması, işgücü devir oranının azalması gibi olumlu sonuçlar doğururken, tam tersi durumda böylesi bir sözleşmenin ihlali her iki tarafı da olumsuz etkilemektedir. Öyle ki, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünen çalışanın öncelikle örgüte olan güveni sarsılmakta ve taraflar arasındaki ilişki zedelenebilmektedir. Dahası psikolojik sözleşme ihlali, örgüte bağlılığın azalması, işgücü devrinin artması, çalışan performansının ve verimliliğin azalması, işe devamsızlık oranının artması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Sturges ve diğerleri, 2005). Ayrıca, Robinson vd. (1994)’ne göre ihlal yaşanması durumunda, psikolojik sözleşmenin daha işlemsel hale gelmesi, bir diğer ifadeyle ihlal kaynağından psikolojik olarak bir uzaklaşma yaratmak adına, çalışanın sosyal takastan geri çekilme davranışı göstererek maddi çıkara odaklanması söz konusu olmaktadır.

2.3. Y Kuşağı Açısından Psikolojik Sözleşme

Günümüzde üç kuşağın birarada olduğu çalışma yaşamında, işletmeler örgütün ihtiyaçları ile çalışanların yazılı olmayan ihtiyaçları arasındaki dengeyi sağlamaya çalışmaktadırlar. Aynı

kuşağa mensup olan bireylerin birbirlerine yakın tarihlerde doğmuş olduklarından gelişim ve sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, tarihi, kültürel ve siyasi olaylara maruz kalmış olmaları nedeniyle benzer tutum ve davranışlar sergileyerek ortak değer, inanç ve beklenti içinde oldukları sonucuna varılmaktadır. Buna göre, bir kuşak, aynı zaman diliminde benzer deneyimleri yaşamakta ve kuşak üyeleri paylaştıkları ortak tarihin ve bu tarih diliminde paylaşmış oldukları ortak sosyal sürecin şekillendirdiği benzer kişilik ve davranış özelliklerine sahip olmaktadır (Strauss ve Howe, 1991). Dolayısıyla, kendi döneminde yaşanan sosyal olayların değer yargılarını değiştirmesi ile birlikte her kuşağın çalışma yaşamından, hizmet verdiği örgütten yazılı ya da yazılı olmayan istek ve beklentileri farklılaşabilmektedir (Vasanth, 2016: 1).

İletişim ve teknolojik gelişmelerin ivmelendiği bir dönemde yetişen ve günümüz çalışma hayatında önemli bir kitleyi temsil eden Y Kuşağının (1980-2000) çalışma ve çalışma hayatına yönelik beklentilerine ilişkin literatür incelendiğinde, bu hızlı devrim sürecinde bilgiye kolay ve hızlı ulaşmaları ve hızlı sonuçlar almaya alışkın olmaları temelinde genel olarak kısa sürede kariyerde ilerlemeye, bir örgütte uzun yıllar içinde kariyerlerinde yükselmeyi beklemektense işyeri değişikliği yapmaya, mesleki gelişimlerine yönelik bilişsel anlamda zorlayıcı işe, kendilerine mentörlük edebilecek liderlik özelliklerine sahip yöneticiye, eğlenceli hiyerarşik olmayan bir iş akışına ve dengeli bir iş özel hayat döngüsüne (Lyons, 2003; Pinzaru ve diğerleri, 2016) önem verdikleri görülmektedir.

Farklı tutum, değer ve davranışlarla şekillenen kuşak yapısı her kuşak üyesinin çalışmaya yönelik tutumuna da etki etmektedir. Önceki kuşakların beklentileri karşılanmadığında, genç kuşağa oranla daha fazla psikolojik sözleşme ihlali yaşadıkları, genç kuşağın ise işveren tarafından gelecek teşvik ve imkanlarla ilgili olarak daha büyük beklentiye sahip oldukları belirtilmektedir (Vasanth, 2016: 2). Diğer taraftan, iş-özel yaşam dengesi, sosyalleşme, kariyerde ilerleme, eğitim, anlamlı iş ve ücret gibi teşviklere yönelik beklentilerin Y Kuşağı çalışanlarında daha fazla olduğu da ifade edilmektedir. Günümüz örgütlerinde artık sık rastlanmayan yaşam boyu istihdam ve örgütsel güvence konusunda daha proaktif bir yaklaşım benimseyen Y Kuşağı çalışanları, diğer kuşaklarda var olan iş güvencesi hassasiyeti konusunda kendilerinde büyük bir beklenti oluşturmamaktadır (De Hauw ve De Vos, 2010: 294). İşverenden iş güvencesine yönelik taleplerinin olmamasının yanı sıra kendilerinin de örgütsel bağlılığı düşük olup işten ayrılma davranışı daha fazla göstermektedirler (Lub vd., 2012: 568). Nitekim Tulgan (2009)'ın ifadesine göre, Y Kuşağı, önceki kuşaklarda var olan "şirkete uyum sağlayabilir miyim?" sorusu yerine "şirket yaşam öyküme uyabilecek mi?" şeklinde bir

sorgulama ile kendini ne kadar ön plana koyduğunu göstermektedir (Aktaran Omay, 2017: 120). Aslında bir anlamda, Y Kuşağı işverenden önce kendini düşünüp kariyeri için sık iş değiştirerek güvence konusundaki psikolojik sözleşmede dengeyi sağlamış olmaktadır.

Bu çalışmada, kuşaklar arası psikolojik sözleşme ihlaline yönelik bir algı karşılaştırması yapmaktan çok, özellikle Y Kuşağı çalışanlarının hangi beklentileri karşılanmadığında psikolojik sözleşme ihlali içinde oldukları değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Bu çerçevede, İzmir ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren iki ayrı işletmeden 1 beyaz yakalı çalışan ile bireysel görüşme ve 34 beyaz ve mavi yakalı çalışan ile odak grup görüşmesi olmak üzere toplamda 17'si (%48,6) beyaz yakalı ve 18'i (%51,4) mavi yakalı toplam 35 çalışan ile görüşme yapılmıştır.

Ayrıca yaş aralığı ve mesleki pozisyon temel ölçüt olarak görülmüş ve örneklem amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Burada yaş aralığının kuşak sınıflandırması yapmak için, mesleki pozisyonun ise müdür ve üstü pozisyonundaki örneklem ile bireysel görüşmeler, diğer pozisyonlardaki örneklem ile grup görüşmeleri yapmak için gerekli olduğu düşünülmüştür. Nitekim katılımcıların görüşlerini açık ve rahat ifade edip bu süreçte herhangi bir çatışma yaşamamaları önem arz etmektedir.

Bununla birlikte çalışmada sorulması planlanan soruları içeren bir görüşme formu hazırlanarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği benimsenmiştir. Görüşmenin akışına bağlı olarak farklı sorular eklenmiş olsa da yüz yüze yürütülen görüşmelerde uygulanan bu formda temelde çalışma ve istihdam ilişkisi hakkında ne düşünüldüğü, işverenden ne beklendiği, çalışılan örgütte memnun olunan ve olunmayan konuların ne olduğu gibi sorular yer almaktadır.

Her iki araştırmacının dönüşümlü olarak moderatör ve raportör görevlerini üstlendiği görüşmelerde ses kaydı, not alma ve gözlem tekniği birlikte kullanılmıştır. Bu şekilde elde edilen verilerin analizinde verilerin yazıya dökümü, dökümlerin doğruluğunun sağlanması, temaların belirlenmesi, belirlenen temalara göre verilerin kodlanarak işlenmesi ve doğrudan alıntılarla bulguların yorumlarının yapılması süreci izlenmiştir. Bu noktada verilerin güvenilirliğini sağlamak için kayıtlara ait dökümlerin her iki araştırmacı tarafından da ayrı ayrı incelenmiş olduğunun altını çizmekte fayda vardır. Böylece elde edilen bulgular değerlendirilirken kimliklerini deşifre etmemek adına örneklem Y Kuşağını ifade etmesi açısından “Y” olarak kodlanmış, her bir katılımcıya kodunun yanında “Y1” ve “Y35”

aralığında numaralar verilmiş ve yapılan alıntılar bu kodlar referans gösterilerek belirtilmiştir. Kod tablosu Ek.1’de verilmektedir.

4. ANALİZ

Bu kısımda örnekleme ait demografik değişkenlere ilişkin nicel içerikli analiz ile gerçekleştirilen bireysel görüşme ve grup görüşmelerinden elde edilen verilerin içerik analizine yer verilmektedir. Öncelikle, yapılan görüşmeler çözümlenmiştir. Araştırmacılar ayrı ayrı çözümlenmiş metinleri inceleyerek kodlama yapmışlardır. Kodlama yapılırken, ilgili literatürde var olan teorik kavramlar da gözönünde tutulmuştur. Sonrasında, ortak noktalara sahip olan kodlar bir araya getirilip sınıflandırılarak kategoriler oluşturulmuştur.

4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Analiz

Görüşmeler esnasında katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, mesleki pozisyonu, işletmedeki hizmet süresi ve sendika üyesi olma durumunu belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Buna göre örnekleme ait demografik özelliklerin sayı ve yüzde dağılımları Tablo 1’deki gibidir:

Tablo 1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	Sayı (S)	Yüzde (%)
Yaş	1980-2000 arası (Y Kuşağı)	35	100
Cinsiyet	Kadın	20	57,1
	Erkek	15	42,9
Medeni Durum	Evli	19	54,2
	Bekâr	16	45,8
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	1	2,8
	Lise	16	45,8
	Önlisans	2	5,7
	Lisans	11	31,5
	Lisans Üstü	5	14,2
Mesleki Pozisyon	Formen/Vardiya Sorumlusu	4	11,4
	İşçi	14	40,0
	Sorumlu	8	22,9
	Uzman/Ekip Lideri	8	22,9
	Müdür ve Üstü	1	2,8
Hizmet Süresi	0-5 yıl	18	51,3
	6-10 yıl	10	28,8
	11-15 yıl	6	17,1
	16-20 yıl	1	2,8
Sendika Üyeliği	Sendikalı	12	34,3
	Aracı Şirket (Taşeron)	6	17,1
	Kapsam Dışı	17	48,6

4.2. Y Kuşağı Çalışanlarının İşverenden Hangi Beklentilerinin Karşılanmadığı Takdirde Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edildiğine Dair Görüşlerine İlişkin Analiz

Örneklemden elde edilen verilerin analiz edildiği araştırmada, Y Kuşağı çalışanlarının işveren hakkındaki psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin görüşleri toplam 3 temada gruplanmıştır. Bu üç tema şu şekildedir: 1) Yönetime ilişkin görüşler, 2) İlişkilere ilişkin görüşler, 3) Çalışma koşullarına ilişkin görüşler. Bu temalar ve her bir temanın kapsadığı alt temalar aşağıda Tablo 2’de belirtilmektedir.

Tablo 2. Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Tema ve Alt Temalar

1. Yönetime İlişkin Görüşler
1.1. Adil Yönetim
1.2. Tanınma ve Takdir
1.3. Lider Nitelikte Yönetici
1.4. Karşılıklı Özveri
2. İlişkilere İlişkin Görüşler
2.1. Yatay İlişki
2.2. Rahat Bilgi Akışı
3. Çalışma Koşullarına İlişkin Görüşler
3.1. İş-Özel Yaşam Dengesi
3.2. Kişisel ve Mesleki Gelişim İmkanları
3.3. Kariyer Yönetimi
3.4. Tatmin Edici Ücret ve Yan Haklar

4.2.1. Yönetime İlişkin Görüşler

Y Kuşağı çalışanları ilk tema olan yönetime ilişkin görüşlerini “adil yönetim”, “lider nitelikte yönetici”, “tanınma ve takdir” ve “karşılıklı özveri” konuları hakkındaki beklentilerine odaklanarak vurgulamıştır. Aşağıda Tablo 3’te bu alt temalar katılımcıların vurgu yapma sıklığı belirtilerek gösterilmektedir.

Tablo 3. Y Kuşağının Yönetime İlişkin Görüşleri

Alt Temalar	Sayı (S)
Adil Yönetim	14
Lider Nitelikte Yönetici	12
Tanınma ve Takdir	5
Karşılıklı Özveri	4

Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu (S=14) yönetime ilişkin görüşlerini ifade ederken “adil yönetim” konusuna vurgu yapmışlardır. Bu konu hakkında bazı katılımcı görüşleri şöyledir: Y10 kodlu beyaz yakalı katılımcı “*Zam oranları açıklanırken, mesela benim arkadaşım %11 zam aldı. Aynı departmandayız, aynı konumdayız ben %9 aldım. ‘Neden?’ diye*

soruyorsunuz ‘İşte performansa göre değerlendirdik.’ diyorlar. ‘Performans kriteriniz ne?’ diye sorduğunuzda açıklama yok.” diyerek adil yönetim konusundaki beklentisini vurgulamaktadır. Konuya başka bir bakış açısıyla yaklaşan Y9 kodlu beyaz yakalı katılımcı ise “Alt vefa için burada kalıyor, üst vefa için onları burada tutuyor. Belirli bir süreden sonra artık ahde vefa olayı başlıyor. Ama adam orada duruyor ve artık fabrikaya bir katma değeri yok. Sadece o pozisyonu dolduruyor. Hâlbuki o pozisyonu boşalttığı zaman domino etkisiyle bazı şeylerin değiştiğini göreceğiz. Bunu göremiyor ve kendimizi değersiz hissediyoruz. Vefa için kişilere pozisyon yaratılıyor.” ifadeleriyle kadrolaşmadaki adil yönetim beklentisini dile getirmektedir. Y14 kodlu mavi yakalı katılımcı ise “Genel olarak bir kadrolu ve kadrosuz ayrımı yapılıyor. Bu ayrımı çalıştığın takım arkadaşların da yapıyor, amirlerin de yapıyor. Bu konuda ayrım olmaması gerekiyor çünkü aynı işi yapıyoruz.” sözleriyle örgüt içinde aynı işi yapan taşeron ve sendikalı pozisyonlarındakilerin yönetiminin adil olması beklentisine dikkat çekerken Y23 kodlu mavi yakalı katılımcı “Aynı süre çalışıp, aynı yerden mezun olduğum kişinin, yarısı kadar maaş almak beni çok etkiliyor.” ifadesiyle Y14 kodlu mavi yakalı katılımcıyı desteklemekte ve yönetimden bekledikleri adaleti vurgulamaktadır.

Katılımcıların önemli bir diğer bölümü (S=12) yönetime ilişkin görüşleri arasında “lider nitelikte yönetici” konusundan bahsetmişlerdir. Bu konu hakkında görüş bildiren bazı katılımcılardan Y20 kodlu beyaz yakalı katılımcı “Biz lider arıyoruz. Biz yönetici istemiyoruz. Liderlik vasfı olan, bana kendi gelişimimde destek veren ya da benim eksik yönlerimde geribildirim veren, eksik yönlerim için beni yönlendiren bir lider.” derken, Y6 kodlu bir diğer beyaz yakalı katılımcı “Bence şu anki yöneticilerin tamamı kendini geliştirmeli. Kitaplara baktığımızda eski yönetim şekilleri farklı şimdi çok farklı. Bunları görüyoruz da bekliyoruz da.” diyerek lider nitelikte yönetici beklentilerine dair görüşlerini ifade etmektedirler. Y24 kodlu mavi yakalı katılımcı da benzer görüş bildirerek “Benim şahsi olarak en büyük mutsuzluğum yöneticimle yaşadığım problemler. Kişisel olarak motivasyonumu bozuyor ve bağlılığımı sorgulatıyor. Gemileri yakıp gidesim geliyor sürekli. Pozisyonunu dolduramayan birisiyle çalışmak çok zor.” ifadesi ile beklentisini dile getirmektedir.

Katılımcıların azımsanmayacak bir diğer bölümü (S=5) de yönetime ilişkin görüşleri arasında “tanınma ve takdir” konusuna odaklanmışlardır. Bu konuda katılımcılardan bazalarının görüşleri şöyledir: Y33 kodlu beyaz yakalı katılımcı “Hiç takdir edilmiyorum işimde, motive edilmiyorum. Dolayısıyla gözüüm dışarı bakıyor.” derken, Y10 kodlu beyaz yakalı katılımcı “Değer verildiğini hisseden değer katar. Biz değer verildiğini hissetmiyoruz.” diyerek tanınma ve takdir konusuna verdikleri önemi belirtmektedirler. Diğer yandan, Y20

kodlu mavi yakalı katılımcı “Yaptığımız iş takdir edilse en azından psikolojik olarak daha iyi olurduk. Canlanırsın iki saat bile olsa.” ifadelerini, Y19 kodlu mavi yakalı katılımcı ise “Yaptığımız iş karşılığında ödül yok, olsa emeğimizin karşılığını görürdük, motive edici olurdu.” ifadelerini kullanmaktadırlar.

Az sayıda katılımcı (S=4) ise yönetime ilişkin görüşleri noktasında “karşılıklı özveri” konusuna vurgu yapmışlardır. Bu konuda Y10 kodlu beyaz yakalı katılımcı “18:00’den sonra işe gelmek zorunda değilim, gelmesem gelmeyebilirim, ama işle ilgili bir durum olduğunda ve gelmediğiniz takdirde bunu aleyhinize kullanıyorlar.”; Y9 kodlu beyaz yakalı katılımcı “Yarım saat geç gelsek bizim iznimizden düşer ama 3 saat mesaiye kalınca iznimize 3 saat eklenmez.”; Y6 kodlu bir diğer beyaz yakalı katılımcı da “Biz zamanımızı fazladan veriyorsak yeri geldiğinde geç kaldığımızda hoş karşılanmalı ki bu bizi daha da motive eder. Daha da bağlılığımızı artırır. Yeri geldiğinde daha fazla da kalabiliriz, ama bu içimizden gelerek olur.” diyerek özverinin karşılıklı olması konusundaki beklentilerini dile getirmektedirler.

4.2.2. İlişkilere İlişkin Görüşler

Y Kuşağı çalışanları ikinci tema olan ilişkilere ilişkin görüşlerinde aşağıda Tablo 4’te görüldüğü üzere “yatay ilişki” ve “rahat bilgi akışı” konuları hakkındaki beklentilerine odaklanmışlardır. Tablo 4’te bu alt temalar katılımcıların vurgu yapma sıklığı belirtilerek gösterilmektedir.

Tablo 4. Y Kuşağının İlişkilere İlişkin Görüşleri

Alt Temalar	Sayı (S)
Yatay İlişki	18
Rahat Bilgi Akışı	17

İlişkilere ilişkin görüşler konusunda “yatay ilişki” beklentisi en fazla sayıda (S=18) vurgu yapılan konudur. Örneğin, Y10 kodlu beyaz yakalı katılımcı “Dikey hiyerarşi çok fazla. Şirketin belli lokasyonlarında kişiler belirlense patronlarla oturup bu şekilde bir konuşma yapsak keşke. Biz burada kişileri şikâyet etmiyoruz, biz her şeyin daha iyi olması için konuşuyoruz. Çünkü benim performansım düşerse şirketin performansı düşecektir.” diyerek yatay ilişki beklentisine dair görüşünü belirtirken, Y7 kodlu bir diğer beyaz yakalı katılımcı ise “Ben hiyerarşik değil, samimi bir ilişki düzeyini tercih ederim. Ben yöneticimle konuşmaktan korkmamalı ve çekinmemeliyim. Mesela departman müdürümüz sürekli odasından birilerine sesleniyor ve herkes koşarak gidiyor, yürümüyor bile, çok ilginç. Günde 50 kere odasından çalışanların

isimlerini bağırarak sesleniyor. Gerçekten çok rahatsız edici bir baskı. Yönetici olsam asla böyle olmazdım.” diyerek görüşünü ifade etmektedir.

İlişkilere ilişkin görüşler konusunda en az “yatay ilişki” beklentisi kadar “rahat bilgi akışı” beklentisine de vurgu yapılmıştır (S=17). Nitekim Y9 kodlu beyaz yakalı katılımcı “Biz alt taraftan yöneticileri isteklerimiz konusunda baskıladığımız zaman üst tarafa filtrelenerek çıkıyor. Birisi aşağıda çığlık attığında yukarıya kahkaha olarak çıkıyor.” diyerek rahat bilgi akışı beklentileri hakkındaki gerekçeyi de dile getirmektedir. Y10 kodlu katılımcı da benzer görüş ortaya koymaktadır: “Şu görüşmeyi üst yönetim yapsa bizimle işin renginin çok farklı olduğunu görecekler. Ama oraya kadar filtreden geçiyor her şey.” Dahası, Y14 kodlu mavi yakalı katılımcı “Şikâyetlerimiz üst yönetime gitmiyor kesinlikle. Ben çok şikâyet bildirmek istedim ama vardiya amirleri ve formenler önümüzü kesiyor.” ifadelerini kullanmaktadır.

4.2.3 Çalışma Koşullarına İlişkin Görüşler

Aşağıda Tablo 5’te görüldüğü üzere, “iş-özel yaşam dengesi”, “kişisel ve mesleki gelişim imkanları”, “kariyer yönetimi” ile “tatmin edici ücret ve yan haklar” konuları hakkındaki beklentileri ise Y Kuşağının üçüncü tema olan çalışma koşullarına ilişkin benzer görüş bildirdikleri konu başlıklarıdır. İlgili tablodan katılımcıların bu alt temalara vurgu yapma sıklığı takip edilebilmektedir.

Tablo 5. Y Kuşağının Çalışma Koşullarına İlişkin Görüşleri

Alt Temalar	Sayı (S)
İş-Özel Yaşam Dengesi	11
Kişisel ve Mesleki Gelişim İmkanları	9
Kariyer Yönetimi	8
Tatmin Edici Ücret ve Yan Haklar	7

Bu konu başlıklarından “iş-özel yaşam dengesi” beklentisi en fazla sayıda (S=11) vurgu yapılan konudur. Bu noktada Y27 kodlu beyaz yakalı katılımcı işe gidiş ve eve dönüş saatlerinin trafiğin yoğun olduğu zaman dilimine denk gelmesine vurgu yaparak “İş trafiğinin yoğun olduğu saatlerde işe gelip eve gittiğimizden evden çok erken saatte çıkıp eve çok geç gitmek durumunda kalıyoruz. Trafikte çok zamanımız geçiyor. Dolayısıyla mutsuz eve gidiyorum ve bunun özel hayatımı çok etkilediğini düşünüyorum.” demektedir. Y26 kodlu beyaz yakalı katılımcı da “Haftanın belli günleri erken çıkabilirsek çok iyi olur. Tamam, izin de alabiliyoruz resmi daireler, bankalar gibi özel işlerimizi halledebilmek için ama her seferinde izin alır pozisyonunda olmak da istemiyoruz.” ifadeleriyle çalışma sürelerinin resmi dairelerdeki işlerini

görmelerine fırsat tanımamasına dikkat çekmektedir. Benzer şekilde Y7 kodlu beyaz yakalı katılımcı *“08:00-18:00 saatleri arasında çalışmak işe gidiş ve eve gelişlerle günümün yarısını alıyor. 8 saat de uyusam, geriye 4 saatlik bir zaman dilimi kalıyor ve hayat sadece işten ibaret oluyor. Oysa sosyal hayatımı da yaşamak isterim ben. Bunları düşününce ‘Acaba kendi işimi mi kurayım?’ diye düşünmüyor da değilim.”* sözleriyle iş-özel yaşam dengesi konusundaki hassasiyetini dile getirmektedir. Öte yandan Y5 kodlu mavi yakalı katılımcı *“Vardiya nedeniyle misafirlğe bile gidemiyorsunuz veya evinize misafir çağırmanız saatlere bağlı, gözünün içine bakıyorsunuz gitsin diye.”* sözleriyle vardiyalı çalışma saatlerinin özel yaşamına olumsuz etki ettiğini dile getirmektedir. Y14 kodlu mavi yakalı katılımcı ise *“Ben bekarım ama yoruluyorum. Eve gittiğimde hiçbir iş yapamıyorum. Yatağımı dahi annem topluyor. Eğer evlenirsem işi bırakmayı düşünüyorum”* diyerek görüşlerini belirtmektedir.

Çalışma koşullarına ilişkin beklentilerden “kişisel ve mesleki gelişim imkanları” konusu Y Kuşağı çalışanlarının önemle vurgu yaptığı (S=9) beklentilerinden bir diğeridir. Örneğin, Y28 kodlu beyaz yakalı katılımcı *“Hem mesleki, hem de kişisel gelişimi destekleyen eğitimler progranmasını çok isterim. Şirketimin bana yatırım yaptığını, beni önemsedğini de düşünürüm böyle olursa.”* sözleriyle, Y33 kodlu beyaz yakalı katılımcı da *“Çalışma saatlerimiz dahilinde eğitimlere katılmamıza sıcak bakılmıyor. Ama bizler de her daim kendimizi geliştirmek durumundayız. O halde şirket bu açığı kapatmak adına bizim için eğitim planlamalı. Böylece bağlılığımız da kesinlikle artacaktır.”* sözleriyle kişisel ve mesleki gelişim imkanları konusundaki beklentilerini dile getirmektedirler. Benzer şekilde Y19 kodlu mavi yakalı katılımcı *“Eğitim olanakları olması çok önemli, ama bizlere pek eğitim verilmiyor. Mesleğimde kendimi geliştirecek eğitimler almayı çok isterdim.”* derken, Y18 kodlu bir diğer mavi yakalı katılımcı da *“Mesleğimde kendimi geliştirecek eğitimler almayı tabi ki çok isterdim.”* diyerek Y19 kodlu katılımcıya benzer görüş bildirmektedir.

“Kariyer yönetimi” beklentisinin de Y Kuşağı çalışanlarının neredeyse kişisel ve mesleki gelişim konusu kadar önem verdiği bir konu olduğu görülmektedir (S=8). Bu konu hakkında Y10 kodlu beyaz yakalı katılımcı *“Kariyer planlaması muhakkak olmalı. Ben 3 yıl sonra neredeyim, nasıl konumlanıyorum bilmem gerek. Gelecek karanlık olmamalı. Herkes müdür olmak zorunda da değil. O zaman sosyal anlamda, maaş anlamında beni arka planda yetiştirirsin ve ben çöküntüye uğramam, aidiyetim artar, alternatif arayışına girmem. Aksi durumda elbette alternatif arayışım başlar.”* sözleriyle görüşünü belirtmektedir. Y30 kodlu bir diğer beyaz yakalı katılımcı da *“Kariyer basamakları ve nasıl çıkılacağı çok net belli olmalı, önümüzü görmeliyiz.”* diyerek görüşünü belirtmektedir. Y16 kodlu mavi yakalı katılımcı ise

kariyer basamaklarındaki belirsizliğe dikkat çekerek “Biz ara ünvan olmadığı için böyle vardiya sorumlusu diye geçiyoruz, ama vardiyamız da yok. Aslına bakarsanız biz formen yardımcısı gibiyiz. Aslında biz de anlamış değiliz neyiz neredeyiz. Bu durum bizi yıpratıyor.” ifadelerini kullanmaktadır. Y3 kodlu bir diğer mavi yakalı çalışan da görüşlerini şu cümlelerle ifade etmektedir: “İşçi kesime baktığımızda kariyer olarak çok fazla yükselme olanağımız yok. Formen emekli olduğunda yerine geçebiliriz. Yüксеlebileceğimiz en yüksek kıdem formenlik. Bu da bize verilir verilmez bilmiyoruz. Ama ara pozisyonlar olmalı. 2 yıllık işçi ile 15 yıllık işçi bir olmamalı. Hepimiz formen olamayacağımıza göre yıllar geçtikçe tecrübemize göre bize ünvan verilmeli.”

Önemli bir kesim (S=7) Y Kuşağı çalışanları da çalışma koşullarına ilişkin beklentileri kapsamında “tatmin edici ücret ve yan haklar”dan bahsetmektedir. Bu konuda Y32 kodlu beyaz yakalı katılımcı “Dışarıda çalışanlarla kıyasladığımda düşükse ücretim ve yan haklarım yetersizse demoralize olurum tabi. Y Kuşağı çekip gidebilir. Y risk alabilen denemeyi seven bir kuşak.” sözleriyle görüş bildirmektedir. Y9 kodlu bir diğer beyaz yakalı katılımcı ise görüşünü bildirirken şu ifadeleri kullanmaktadır: “Şöyle düşünün, aslında hepimiz ticaretle uğraşabilirdik. Şu an aldığımız maaşlardan çok fazla gelirimiz olurdu. Ama buradaki tek fark bilinen bir şirketin çalışanı olmak. İşte aslında fark bu, yani biz aslında kendi egomuzu tatmin ediyoruz. Ama bu demek değil ki ücretimiz düşük olsa da çalışmaya devam edeceğiz. Hayır tabi ki. Ya başka bir işe geçeriz ya da kendi işimizi kurar daha fazla para kazanma yoluna bakarız.” Öte yandan Y24 kodlu mavi yakalı katılımcı sendikalı olması nedeniyle ücret ve yan haklarının tatmin ediciliğine odaklanarak “Sendikalı olmak bir ayrıcalıktır bence. Taşeronlar çok mutsuz. Özellikle son iki, üç dönemde aldığımız haklar yüzümüze de yansıdı. Böyle devam etmesini isteriz.” ifadelerini kullanmaktadır. Y4 kodlu mavi yakalı çalışan da taşeron olarak yaşadığı sıkıntı ve beklentisini şöyle ifade etmektedir: “Taşeronum ben ve maaşım çok az, yan haklarım da öyle. Zor da olsa bu maaşla idare ediyoruz. Hayat gün geçtikçe zorlaşıyor. Maaşlarımızın sendikalılar kadar olmasını çok isterim. Bir yandan da iş arıyorum. Haliyle pazarda limon satsam daha fazla para kazanırım...”

5. TARTIŞMA

Y Kuşağı çalışanlarının işveren hakkındaki psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin görüşlerinin incelendiği bu çalışma bulguları literatürde kabul gören Y Kuşağı çalışanlarının psikolojik sözleşme beklentileriyle örtüşür niteliktedir. İlk defa Argyris tarafından 1960'ta kullanılmış olan ve bu tarihten itibaren literatürde önemli yer bulan psikolojik sözleşme çalışma hayatının koşullarına göre değişim göstermektedir. Örneğin, kavramın ortaya atılmasını takip

eden ve sanayi dönemine rastlayan refah yıllarında çalışan açısından işverenin ücretleri tam ve zamanında ödeyeceğine ilişkin bir algı ve beklenti söz konusu iken, işveren açısından da çalışanın koşulsuz sadakat ve bağlılık göstereceğine dair bir algı ve beklentiden söz etmek mümkündür. Bu da, çalışan ve işveren arasında karşılıklı sadakat ve iş güvencesi beklentisi temelinde uzun dönemli bir ilişki anlamına gelmektedir. Ancak 1980'lerin ortasına gelinmesiyle teknolojik gelişmenin ivmelendirdiği küresel rekabet, örgüt birleşmeleri, devralmalar, örgüt küçülmeleri gibi nedenlerden dolayı iş güvencesi konusunda örgütlerin sağladığı garanti azalmıştır. Böylesi bir değişim temelde çalışanların mesleki bağlılıklarının artması, örgütsel bağlılıklarının ise azalmasıyla sonuçlanmıştır (Forret ve Sullivan, 2002). Nitekim çalışmaya ilişkin önem atfedilen değerler ve çalışmanın birey için anlamı gerek yıllar ve dönemlerin etkisinde kalarak gerekse her dönemin ekonomik, teknolojik ve sosyal değişim sürecinde kendine özgü sosyalleşme sürecine giren kuşaklar açısından değişebilmektedir (Sharabi ve Harpaz, 2007: 97-99).

Önceki yıllarda işveren, çalışanlara gelişim ve kariyer planlama süreçlerinde destek olurken, zaman içinde sabit kariyer yolları sunmak zorlaşmıştır. Bu nedenle çalışanlar sabit bir işverene ve onun sağlayacağı sınırlı imkanlara bağlı kalmaktansa bireysel ve mesleki gelişimlerine yönelerek ihtiyaç duydukları her an başka bir iş bulabilmelerini sağlayacak bilgi ve beceriler geliştirmeye önem vermiştir. Bu çalışmada da kişisel ve mesleki gelişim ile kariyer yönetimine dair beklentilerin Y Kuşağının önem verdiği konular olması, içinde bulunulan dönemin de bir gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında, bunun nedeni, daha çok geçmişe ait bir kavram olan ve işverenin sorumluluğunda olan yaşam boyu istihdamın yerini “istihdam edilebilirlik” kavramına bırakmış olmasıdır. Halihazırda iş güvencesi vermeyen işvereni nispeten kabullenmiş olan Y Kuşağı, işverenden hiç değilse kendisini istihdam edilebilir kılacak ve gerek aynı işletmede gerekse bir başka işletmede kariyerde ilerlemesine yarayacak eğitimler ile donatması beklentisi içindedir.

Günümüz koşullarında geline nokta karşılıklı beklentilerin değişim göstermeye devam ettiği bir gerçektir. Çalışanların tecrübe etmiş oldukları geçmiş iş deneyimleri ve içinde bulunulan dönemin sosyo-ekonomik ve teknolojik koşulları etkisi altında gerçekleşen bu değişim günümüz çalışma hayatının önemli bir kısmını temsil eden Y Kuşağı çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin işverenden beklentilerinin de çerçevesini çizmektedir. Y Kuşağı çalışanlarının psikolojik sözleşme beklentilerinde uzun dönemli istihdama ilişkin beklentiden uzak, istihdam edinilen süre boyunca yönetim tarafından adaletin gözetilmesi, iyi yapılan işin takdir edilmesi, lider nitelikte yöneticilerden mentörlük alınması, karşılıklı

özverinin hakim olduğu yatay bir örgütsel ilişkinin hakim olması, iş özel yaşam dengesinin korunması, kişisel ve mesleki gelişimlerine yatırım yapılması, kariyerlerinin yönetilmesi ve tatmin edici düzeyde ücret ve yan haklar kazanılması gibi unsurlarının yer aldığı görülmektedir.

Nitel veri analizinin yapıldığı bu çalışmadan elde edilen tema ve alt temalar nicel içerikli çalışmalarla da benzerlikler göstermektedir. De Vos (2003) tarafından geliştirilmiş psikolojik sözleşmedeki işveren teşviklerine ilişkin ölçek öncesinde 5 ve sonrasında eklenen 2 boyutla birlikte şunlardan oluşmaktadır: 1) Kariyer gelişimi (terfi için fırsat), 2) İşin doğası (özerklik, vs.), 3) Sosyal ortam (iş arkadaşları arasındaki iyi ilişkiler), 4) Finansal kazanç, 5) İş-özel yaşam dengesi, 6) Eğitim, 7) İş güvencesi (Aktaran De Hauw ve De Vos, 2010: 297). Bu çalışmada bulunan temaların sayılan boyutlarla büyük ölçüde eşleştiği, ancak yönetime ilişkin konuların bu çalışmada belirgin bir şekilde ifade edilerek, sözü edilen boyutlardan özellikle bu konuda ayrıştığı görülmektedir.

Bu çalışmanın bulgularından biri olan, psikolojik sözleşme ihlal konusu olarak öne çıkan iş-özel yaşam arasındaki dengesizlik Smola ve Sutton (2002) tarafından yapılan çalışmada Y Kuşağı çalışanlarında iş ve kişisel hedefler arasında denge bulunması gerektiğine dair psikolojik sözleşme beklentisi ile paraleldir. Yanı sıra, Cennamo ve Gardner (2008) da Y Kuşağının özgürlük içeren çalışma değerleri olarak iş-özel yaşam dengesi ve özerklik gibi değerlere daha önceki kuşaklardan daha fazla önem verdiği sonucunu elde etmişlerdir.

Çalışma koşulları açısından önemli bir bulgu ücret ve yan hakların Y Kuşağı tarafından önem verilen bir psikolojik sözleşme konusu olmasıdır. Öyle ki, çalışanlar hak ettiklerini işverenden alamama durumunda işletmeden ayrılacaklarını ve risk alabilmenin Y Kuşağı için doğal bir durum olduğunu belirtmektedirler. Bu durum De Hauw ve De Vos (2010)'un Y Kuşağı çalışanlarının psikolojik sözleşme anlayışlarını, kariyerde başarıyı yakalamak için çalıştığı örgütü sürekli değiştirme fikrini içeren kozmopolit bir kariyer stratejisi olan “kariyerizm” olgusundan etkilendiğine dair açıklamaları ile örtüşmektedir.

6. SONUÇ

Çalışma yaşamından beklentiler, çalışmaya atfedilen anlam veya çalışmada öne çıkan değerler, çalışma olgusunun da dönüşmesiyle birlikte değişim göstermektedir. Çalışanların içindeki bulundukları genç çalışan veya orta yaşlı olmak gibi yaşam dönemlerinin de etkisi olabileceği gibi, sosyo-ekonomik ve çevresel koşullarla birlikte yıl itibarıyla da dönemlerin çalışma yaşamına yönelik algı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Örneğin 1980'lerdeki çalışma değerleri, 2000'lerin önem verilen değerlerinden farklılaşabilmektedir. Bununla

birlikte, değişen sosyal, ekonomik, teknolojik ve çevresel koşulların etkisiyle sosyalleşme sürecine dahil olan kuşaklar birbirlerinden ayrışan çalışma değerlerine önem atfedebilmektedirler. Bu noktada, gerek yaşam dönemi itibariyle gerekse bireyin içinde bulunduğu dönemin koşullarının gerektirdiğı şekilde kuşakların çalışmadan ve işverenenden beklentilerinin birbirinden farklı olabileceğı öngörülmektedir. Bu öngörü dahilinde, bu çalışmada, günümüzde işgücü açısından oranı artış eğiliminde olan Y Kuşağı çalışanlarının önem verdiği çalışma değerlerini psikolojik sözleşme üzerinden anlayabilmek hedeflenmektedir.

Geçmişten günümüze çalışma hayatında yazılı iş sözleşmesinin kapsamadığı önemli bir boşluğu doldurması bakımından önem arz eden psikolojik sözleşme olgusu çerçevesinde psikolojik sözleşme ihlali göz ardı edilmemesi gereken bir dinamiktir. Süreç içinde işgücünün her dönem değişkenlik gösterdiği göz önünde bulundurulduğunda çalışanın örtük, çoğunlukla dile getirilmemiş ve yazılı olmayan beklentilerini yansıtan psikolojik sözleşmenin gelecekte de değişkenlik arz etmeye devam etmesi ve çalışan ile işletme arasında tıpkı yazılı iş sözleşmesi gibi bir bağ kurması nedeniyle psikolojik sözleşme ihlali yaşanmaması adına önlemler gözetilmeye devam edilmesi kaçınılmaz görünmektedir.

Bu çalışmanın bulguları değerlendirilirken birkaç kısıttan söz etmek yerinde olacaktır. Öncelikle, maliyet ve zaman tasarrufu sağlamak amacıyla sınırlı sayıda bir örnekleme çalışılmış bu da araştırma sonuçlarının genellenebilirliği güçleştirmiştir. Diğer yandan, nitel araştırma yönteminin benmimsenmiş olması her ne kadar araştırma konusu hakkında daha detaylı veriye ulaşma imkanı sağlamış olsa da nicel araştırma yöntemi ile daha fazla sayıda bir örnekleme ulaşma imkanına sahip olunamamıştır. Son olarak katılımcıların kendilerini ifade ederken duygu ve düşüncelerini gizleme ihtimali de göz önünde bulundurulması gereken bir diğer kısıttır.

Çalışma uygulamaya katkısı açısından değerlendirildiğinde, çalışan mutluluğunu ve bunun getirisi olan olumlu çıktıları gözetken uygulamacılar için önemli bir içerik sunduğu söylenebilmektedir. Bu noktada işverenlerin çalışma hayatında giderek daha fazla yer edinen Y Kuşağı çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin beklentilerinin tespit edilmesine yönelik araştırmalara önem vermelerinin bir gereklilik olduğu düşünülmektedir. Ancak bu şekilde işverenlerin çalışanların duygu dünyalarına hitap ederek işverenenden beklentileri konusunda tatmin olmalarını sağlayabilecekleri yadsınmamalıdır.

KAYNAKÇA

Argyris, C. (1960), Understanding Organizational Behavior, Oxford: Dorsey Press.

Budd, J. W. (2004), Employment With a Human Face: Balancing Efficiency, Equity and Voice, Ithaca, NY: Cornell University Press.

Budd, J. W. (2016), Çalışma Düşüncesi, (Çev. F. Man). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Cennamo, L. ve Gardner, D. (2008), “Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit”, Journal of Managerial Psychology, 23(8), 891-906.

De Hauw, S. ve De Vos, A. (2010), “Millennials’ Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?”, Journal of Business and Psychology, 25(2), 293-302.

Forret, M. L. ve Sullivan, S. E. (2002), “A Balanced Scorecard Approach to Networking: A Guide to Successfully Navigating Career Changes”, Organizational Dynamics, 31(3), 245-258.

Gouldner, A. W. (1960), “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”, American Sociological Review, 25(2), 161-178.

Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. ve Solley, C. (1962), Men, Management, and Mental Health, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lub, X., Bijvank, M. N., Matthijs Bal, P., Blomme, R. ve Schalk, R. (2012), “Different or Alike? Exploring the Psychological Contract and Commitment of Different Generations of Hospitality Workers”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24(4), 553-573.

Lyons, S. T. (2003), An Exploration of Generational Values in Life and at Work. (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://curve.carleton.ca/c3cc861c-e720-47a1-a33f-e8d570474474>

Maia, L. G. ve Bastos, A. V. B. (2015), “Organizational Commitment, Psychological Contract Fulfillment and Job Performance: A Longitudinal Quanti-Qualitative Study”, BAR-Brazilian Administration Review, 12(3), 250-267.

Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997), “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, Academy of Management Review, 22(1), 226- 256.

Nadin, S. J. ve Williams, C. C. (2012), “Psychological Contract Violation Beyond an Employees’ Perspective”, Employee Relations, 34(2), 110-125.

Omay, U. (2017). Post Homo Servus, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Pinzaru, F., Vatamanescu, E. M., Mitan, A., Savulescu, R., Vițelar, A., Noaghea, C. ve Balan, M. (2016). “Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y Versus Other Generations”, Management Dynamics in the Knowledge Economy, 4(2), 173-192.

Robinson, S. L., Kraatz, M. ve Rousseau, D. M. (1994), "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, 37: 137-152.

Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (1995), "Organizational Citizenship Behavior: A Psychological Contract Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 1, 289-298.

Rousseau, D. M. (1990), "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.

Rousseau, D. M. (1995), *Psychological Contract in Organisation: Understanding Written and Unwritten Agreement*, USA: Sage Publication.

Schein, E. H. (1965), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Sharabi, M. ve Harpaz, I. (2007), "Changes in Work Centrality and Other Life Areas in Israel: A Longitudinal Study", *Journal of Human Values*, 13(2), 95-106.

Smola, K. W. ve Sutton, C. D. (2002), "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.

Strauss, W. & Howe, N. (1991), *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, New York: William Morrow.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D. ve Liefoghe, A. (2005), "Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.

Tulgan, B., (2009), *Managing Generation X*, New York: W.W. Norton Publishing.

Vasanth, S. (2016), "Assessing Psychological Contract in the Generational Workforce", *Indian Journal of Science and Technology*, 9(32), 1-6.

Wu, J. B., Hom, P. W., Tetrick, L. E., Shore, L. M., Jia, L., Li, C. ve Song, L. J. (2006), "The Norm of Reciprocity: Scale Development a Validation in the Chinese Context", *Management and Organization Review*, 2(3), 377-402.

Ek. 1. Kod Tablosu

Kodu	Cinsiyet	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Eğitim Düzeyi	Mesleki Pozisyon	Çalışma Saatleri	Hizmet Süresi	İstihdam Şekli
Y1	Erkek	Bekar	Yok	Lise	İşçi	3 vardiya	4 yıl	Taşeron
7Y2	Kadın	Evli	2	Lise	İşçi	3 vardiya	10 yıl	Sendikalı
Y3	Kadın	Evli	1	Lise	İşçi	3 vardiya	13 yıl	Sendikalı
Y4	Erkek	Evli	2	Ortaokul	İşçi	2 vardiya	11 yıl	Taşeron
Y5	Erkek	Evli	Yok	Lise	İşçi	3 vardiya	11 yıl	Sendikalı
Y6	Kadın	Bekar	Yok	Yüksek Lisans	Uzman	8:00-18:00	3 yıl	Kapsam dışı
Y7	Erkek	Bekar	Yok	Üniversite	Sorumlu	8:00-18:00	2 yıl	Kapsam dışı
Y8	Kadın	Evli	1	Lisans	Memur	8:00-18:00	12 yıl	Kapsam dışı
Y9	Erkek	Evli	Yok	Lisans	Uzman	8:00-18:00	4 yıl	Kapsam dışı
Y10	Erkek	Evli	1	Yüksek Lisans	Ekip Lideri	8:00-18:00	7 yıl	Kapsam dışı
Y11	Erkek	Evli	2	Lise	İşçi	2 vardiya	2 yıl	Sendikalı
Y12	Kadın	Bekar	Yok	Önlisans	Sorumlu	2 vardiya	3 yıl	Kapsam dışı
Y13	Kadın	Bekar	Yok	Lise	İşçi	3 vardiya	2 yıl	Taşeron
Y14	Kadın	Bekar	Yok	Lise	İşçi	2 vardiya	2 yıl	Taşeron
Y15	Erkek	Evli	2	Lise	Vardiya Sorumlusu	8:00-18:00	13 yıl	Sendikalı
Y16	Erkek	Evli	2	Lise	Vardiya Sorumlusu	8:00-18:00	14 yıl	Sendikalı
Y17	Kadın	Evli	Yok	Lise	İşçi	8:00-18:00	7 yıl	Sendikalı
Y18	Kadın	Bekar	Yok	Lise	İşçi	3 vardiya	7 yıl	Sendikalı
Y19	Erkek	Bekar	Yok	Lise	İşçi	3 vardiya	2 yıl	Taşeron
Y20	Kadın	Evli	2	Lise	İşçi	2 vardiya	6 yıl	Sendikalı
Y21	Kadın	Bekar	Yok	Lise	İşçi	2 vardiya	7 yıl	Sendikalı
Y22	Kadın	Bekar	Yok	Üniversite	Sorumlu	8:00-18:00	1 yıl	Kapsam dışı
Y23	Kadın	Bekar	Yok	Önlisans	İşçi	8:00-18:00	5 yıl	Taşeron
Y24	Erkek	Evli	2	Lise	Vardiya Sorumlusu	8:00-18:00	19 yıl	Sendikalı
Y25	Erkek	Evli	2	Lise	Vardiya Sorumlusu	8:00-18:00	10 yıl	Sendikalı
Y26	Erkek	Evli	1	Lisans	Ekip Lideri	8:00-18:00	2 yıl	Kapsam dışı
Y27	Kadın	Bekar	Yok	Yüksek Lisans	Uzman	8:00-18:00	3 yıl	Kapsam dışı
Y28	Kadın	Evli	Yok	Lisans	Uzman	8:00-18:00	1 yıl	Kapsam dışı
Y29	Kadın	Bekar	Yok	Lisans	Sorumlu	8:00-18:00	5 yıl	Kapsam dışı
Y30	Kadın	Evli	Yok	Lisans	Uzman	8:00-18:00	9 yıl	Kapsam dışı
Y31	Erkek	Evli	Yok	Yüksek Lisans	Yönetici	8:00-18:00	10 yıl	Kilit
Y32	Kadın	Evli	Yok	Yüksek Lisans	Uzman	8:00-18:00	7 yıl	Kapsam dışı
Y33	Kadın	Bekar	Yok	Lisans	Sorumlu	8:00-18:00	3 yıl	Kapsam dışı
Y34	Erkek	Bekar	Yok	Üniversite	Sorumlu	8:00-18:00	3 yıl	Kapsam dışı
Y35	Kadın	Bekar	Yok	Lisans	Sorumlu	8:00-18:00	3 yıl	Kapsam dışı