

ÜLKELERE GÖRE İŞE İLİŞKİN DEĞERLERİN İNCELENMESİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE KAZAK, RUS VE TÜRK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Azize ERGENELİ*

Janar TEMİRBEKOVA**

Özet:

Bu çalışmanın amacı, farklı ülkelerde yaşayan insanların işe ilişkin değerlerinin birbirlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye çalışmak; cinsiyetin bireylerin işe ilişkin değerleriyle ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla Kazakistan, Türkiye ve Rusya'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren şirket çalışanlarının işe ilişkin değerlerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Araştırma, bu ülkelerde görev yapan 171 çalışana kapsamaktadır. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak Dov Elizur'un "İş Değerleri Anketi" kullanılmıştır. Farklı ulusal kültürlerden gelen bireylerin işe ilişkin değerlerinin birbirinden farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi, cinsiyetin bireylerin işe ilişkin değerlerle ilişkisini ortaya koymak amacıyla ise T-testi kullanılmıştır. Araştırma bulguları, Türk ve Kazak katılımcıların, sahip oldukları işe ilişkin değerler bakımından birbirlerine benzediklerini ancak Rus katılımcılarından önemli ölçüde farklılaşıklarını ve Rusların işe ilişkin değerlere Türk ve Kazak katılımcılarından daha az önem verdiklerini ortaya koymuştur. Bulgulara göre Ruslar işlerinde en çok iş arkadaşları ile uyum içinde olmaya ve fiziki koşullara önem verirlerken, Türkler işleri ile övünebilmeyi, Kazaklar ise yaptıkları işin ilgi çekici olmasını, sorumluluk almaya ve bilgi ve becerilerini işyerinde kullanmayı birinci derecede önemsemektedirler. Çalışmada ayrıca katılımcıların cinsiyetleri ile işe ilişkin değerleri arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgular literatürde daha önce yapılmış çalışmalarla karşılaştırılarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşe ilişkin değerler, kültürlerarası, Kazakistan, Rusya ve Türkiye

* Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, a.ergeneli@hotmail.com

** Arş. Gör., Ahmet Yesevi Üniversitesi, jtemirbekova@yahoo.com

**A COMPARATIVE STUDY OF WORK RELATED VALUES
AMONG KAZAKH, RUSSIAN AND TURKISH
EMPLOYEES IN TEXTILE SECTOR**

Abstract:

The major objective of this study was to examine the difference of work related values in various cultural environments and to see how the work values of employees differ against gender. In this study the work related values of the Kazakh, Russian and Turkish employees who work in the textile sector were examined. The sample consisted of 171 participants from these countries. In this research, Dov Elizur's Work Values Research was used. In order to understand the work related value differences in different countries studied, one-way AVOVA was conducted to compare country means across sample by using Elizur's recommended scoring procedure with all items. According to the results of the research, work related values of Turkish and Kazakh employees are generally similar and significantly different from Russian employees. The findings revealed that the Russian participants find harmonious work atmosphere, good relations with co-workers, and good working conditions as the most important work related values, while Turkish participants prefer to be proud of what they are doing. Moreover Kazak participants value interesting tasks, to have responsibility at work and to use their job related knowledge and experiences the most. T-test was used to examine gender affect on the work related values. According to this analysis no significant differences was found between genders in any country.

Keywords: Work related values, cross-cultural, Kazakhstan, Russia and Turkey

GİRİŞ

Değerler veya değer sistemleri, bütün sosyal bilimlerin ilgi alanına girebilen nadir konulardan biridir (Rokeach, 1989:775). Adler'e (1991) göre kültür, bir toplumun üyelerinin değer, tutum ve davranışlarının karmaşık bir etkileşimidir. Değerler, bir toplumun üyeleri tarafından kabul edilen standartlar ve prensiplerdir. Tutumlar ise, bu değerlerin sonucu olarak ortaya çıkan eylemleri, duyguları ve düşünceleri çevrelemektedir. Değerler tutumları, tutumlar davranışları etkilemektedir (Soutar ve diğ., 1999:203). Kültürel değerler, bireylerin Tanrı'yla, aile içinde ve sosyal hiyerarşide kurdukları ilişkilerinde pozisyonlarına ilişkin olarak oluşturulmuş, kökleri derinlere inen inanışlardan çıkmaktadır (Griffin, 1996:330). Bireyler, değerlere verdikleri önem dereceleri veya öncelikler bakımından farklılık göstermektedirler. Bireyin değer öncelikleri büyük ölçüde, içinde yaşadığı kültürün baskın değerlerinden etkilenmektedir. Diğer bir deyişle, kültür, bireylerin davranışlarını onlara aşladığı veya öğrettiği değerler aracılığı ile etkilemektedir. Bu yüzden, bireysel değerler kültürün ya da sosyal sistemin ürünü kabul edilmektedir (Meglino ve Raviin, 1998).

Bu bakımdan, bireylerin değerler sisteminin bilinmesi sadece o kişi hakkında bilgi vermekle kalmamakta, onun yaşadığı toplumun ulusal kültürü hakkında da bilgi edinilmesine yardımcı olmaktadır. Nitekim ulusal kültürün değerler üzerine etkisini inceleyen, özellikle, kültürler arası karşılaştırmalı araştırmalar ulusal kültür – değer ilişkisini ortaya koymaktadır (Ralston ve diğ., 1997). Psikoloji dalında yapılmış birçok kültürlerarası araştırma farklı kültürlerden gelen kişilerin aynı durum içindeki davranışlarının değişebileceğini, bunun nedeninin ulusal değerlerde aranması gerektiğini vurgulamaktadır (Adler ve Graham, 1989).

D) İŞE İLİŞKİN DEĞERLER

Çalışma hayatı, insan hayatındaki en önemli olgulardan biridir. Dolayısı ile insanlar her alanda olduğu gibi çalışma hayatında da bir takım değerlere sahip olurlar. İş değerleri adı verilen bu değerler, çalışanlara, örgütün amaçlarına ulaşma çabalarında neyin doğru ve uygun neyin ise yanlış ve uygun olmayacağı konusunda rehberlik eder (Wehrich ve Koontz, 1993:335). Bireylerin iş hayatını şekillendiren kültür unsurları arasında bu toplumun tarihsel süreç içinde geliştirmiş olduğu değer ve değer yargıları sistemleri, sosyal normları ve iş gelenekleri önemli bir yer tutar. Bir topluma hâkim olan değer yargılarının bireylerin işteki davranışlarını etkilemesi önemlidir (Shkaratan ve Karacharovski, 2002:6).

Super (1970) iş değerlerini, insanların işten istedikleri nitelikler olarak tanımlamaktadır. Zytowsky'ye göre (1970) işe ilişkin değerler, ihtiyaçlar düzeyi ve tatmin derecesi arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. Elizur'a (1991) göre işe ait değerler, bireylerin işin sonunda elde edilen çıktıya verdikleri değerlerdir.

Robbins (1998), batı dünyasında iş yaşamında baskın olan değerlerin tarihsel gelişim sürecini açıklarken XX. yüzyılın ortalarına kadar Protestan iş ahlakının, daha sonra sırasıyla, varoluşçuluk ve pragmatizm değerlerinin, ve 1990'lı yıllardan sonra da yeni nesil değerlerin baskın olduğunu ileri sürmüştür. Bu durum zaman içinde yaşanan sosyo-ekonomik, kültürel deneyimlerle bireylerin işle ilgili değerlerinin değiştiğini göstermektedir.

Literatürde çeşitli araştırmacılar, işe ilişkin değerleri etkileyen faktörler arasında coğrafi konum ve iklimi (Hofstede, 1984; Klyuchevski, 1956; Mironov, 2001; Pavlov, 1991); dini (Weber, 1990; 1994; Kitahara, 1996; Gumilev, 1994; Myasnikova, 2000; Jijko, 2000; Koval, 1994; Shkaratan ve Karacharovski, 2002; Zarubina, 2001); kültür ve endüstrileşme oranını saymaktadırlar (Ralston ve diğ., 1997; Robertson ve diğ., 1999). Öte yandan işe ilişkin değerler ile demografik faktörler arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalarda, cinsiyetin önemli farklara yol açtığı gözlemlenmiştir (Bartol, 1979; Kaufman ve Fetters, 1980; Beutell ve Brenner, 1986). Buna göre, kadın ve erkekler iş öncesi sosyalleşme sürecinde farklı deneyimler kazandıklarından, kadınlar

daha ziyade sosyal ilişkileri ve katılımcılık ile ilgili değerleri, erkekler ise başarıma ve rekabetçi değerleri benimsemektedirler (Bartol, 1979). Bazı araştırmacılar da kadınların daha çok nitelsiz ve düşük ücretli işlerde çalışıyor olmalarının işe ilişkin değerler üzerinde bir etki yaratacağını hatırlatmaktadır. Buna göre, kadınların geliştirmiş oldukları işe ilişkin değerlerin, mavi yakalı işçilerin önem verdiği dışsal çıktılara (çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve uygunluk gibi) benzeyeceğini savunmaktadır (Kaufman ve Fetters, 1980). İşe ilişkin değerleri cinsiyetin nasıl etkilediğini inceleyen bir diğer araştırmada, hem geleneksel görüşü destekleyen hem de bu görüşten farklı olan bulgular ortaya konmuştur. Buna göre geleneksel görüşü destekleyen sonuçlar arasında, kadınlar için önemli olan iş değerleri içinde çalışma ortamının fiziksel koşulları ve duygusal yakınlık sayılmaktadır. Erkekler için ise gelişme ve risk alma değerleri ön plana çıkmaktadır. Geleneksel görüşten farklı olduğu düşünülen bulgular ise, erkeklerin güvenlik ve boş zamana daha çok değer verdiklerini, kadınların ise bilgi ve becerilerini geliştirilmeye ve tamamlamaya önem verdiklerini ortaya koymaktadır (Beutell ve Brenner, 1986).

Literatürde iş değerlerinin sınıflandırılması konusunda görüş birliği bulunmamakla birlikte bu konu ile ilgili genel kabul görmüş sınıflandırmalar, Hofstede'nin (1984) yaptığı sınıflandırma, Schwartz ve Bilsky'in modeli (1987) ve Dov Elizur (1991)'un sınıflandırmasıdır.

Hofstede'nin (1984 a) kültürel boyutları ortaya koyduğu çalışmasındaki bireysellik-toplumsallık ve erkillik-dişillik boyutları işe ilişkin değerleri içermektedir.

Bireysellik-toplumsallık, bir toplumda bireylerin ne ölçüde esas olarak kendi istek ve ihtiyaçlarıyla ilgili oldukları, ne ölçüde de içinde yer aldıkları grupla bütünleşmiş olduklarını belirler. Bireysellik-toplumsallık birey ile içinde bulunduğu örgüt arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin doğasını ortaya koyan bir boyuttur (Hofstede, 1984a). Bireysellik boyutunda birey, yaptığı işin sonuçlarından sorumluluk duymak, başarılarının karşılığında bireysel ödüller almak, işle ilgili konularda söz sahibi olmak ya da en azından verilen kararlara fikrini söyleyerek katılmak ister. Toplumsallık boyutunda ise, birey kendini öncelikle bir grubun elmanı olarak görür. Bu nedenle grupla beraber hareket etmek, birlikte karar vermek, uzun süre aynı grubun elmanı olarak kalmak ister. Bireysel ödüllerdense beraberce kazanılmış başarılar daha önemli kabul edilir.

Erkillik-dişillik ise iş yaşamındaki nitelik ya da niceliğe verilen değerle ilgilidir. Erkillik daha ziyade madde ile ilgili şeylere verilen değeri ifade ederken dişillikte manevi değerler ön plana çıkar. Erkillikte paraya ve maddi değerlere, başarıya, kahramanlıklara, açık ve net ifadelere önem verilirken, dişillikte başkalarını koruyup kollamaya yönelik olma, işbirliği, bireylerarası iyi ilişkiler daha çok önem verilen konulardır (Hodgetts ve Luthans, 1991).

İş değerlerini belirlemede kullanılan bir diğer model de Schwartz ve Bilsky'nin (1987) geliştirmiş olduğu modeldir. Araştırmacılar, daha çok antropolojik temele dayanarak, kişisel değerlerin ulusal kültür etkisi altında geliştiğini vurgulamışlardır. Bu modelde değerler sistemini belirleyen 3 genel boyut ve 10 alt boyut bulunmaktadır. Genel boyutlar: *bireysellik-toplumsallık, değişime açık olmak-tutucu olmak, kendini yükseltme-kendini aşma*, alt boyutlar ise: *güç, başarı, hedonizm, özendirme, kendini yönetmek, evrensellik, yardımseverlik, geleneksellik, uyumlu olmak, güvenlidir* (Holt,1997:492).

Bireysellik-Toplumsallık: Bu boyut, Hofstede'nin bireysellik-toplumsallık boyutuna benzemekte olup, bireyin kendine veya kendisinin de içinde olduğu gruba odaklanması ile ilgilidir. Bireyselliğin alt boyutları: güç, özendirme ve kendini yönetmektir. Toplumsallığın alt boyutları ise: yardımseverlik, geleneksellik ve uyumlu olmaktır.

Değişime Açık Olmak-Tutucu Olmak Değişime açık olmak, bireyin motive olması için, ne ölçüde kendi ilgi ve duygularını esas alarak alışlagelmışin dışında yollar deneyeceği ile ilgilidir. Bunun karşın olan tutuculuk ise statüyü korumasına önem vermesini ve buna ilişkin davranışlar sergilemesini ve ilişkilerde yazılı kurallara bağımlılığını ifade eder. Değişime açık olmak boyutunun altboyutları: özendirme ve kendini yönetmektir. Tutuculuğun alt boyutları ise: güvenlik, uyumlu olmak ve gelenekselliklerdir.

Kendini Yükseltme-Kendini Aşma Kendini yükseltme boyutu, bireyin kendi çıkarlarını elde etmek için çabalarırken başkalarına ne ölçüde zarar verebileceği ile ilgilidir. Bunun karşın olan kendini aşma boyutu ise birey bir çaba göstermek isterken başkalarını ve çevreyi ne ölçüde dikkate aldığı ile ilgilidir. Kendini yükseltme boyutunun altboyutları: başarı ve hedonizm, kendini aşma boyutunun altboyutları ise yardımseverlik ve evrenselliklerdir.

Dov Elizur (1991), kültürlerarası bir araştırmada iş değerlerinin kuramsal yapısını sistematik biçimde incelemeye çalışmıştır. Bu amaçla 8 farklı ülkede, (Almanya, Hollanda, Amerika Birleşik Devletleri, İsrail, Kore, Tayvan, Çin ve Macaristan) çalışanlara, yöneticilere ve öğrencilere olmak üzere toplam 2280 kişiye anket uygulanmıştır. Anket soruları hazırlanırken, iş değerleri ve güdüleme konusunda kapsamlı bir literatür taraması yapılmış ve iş değerlerinin çeşitli boyutlarını kapsayan 24 soruluk İş Değerleri Anketi geliştirilmiştir. Anket maddelerinin arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan analiz sonucunda iş değerlerinin çerçevesini çizen iki temelden söz edilmektedir. Bu ayırım iş değerlerini, *iş çıktılarına* ve *sunulan imkânların zamanına* göre iki başlık altında toplamayı önermektedir. Elizur'un bu sınıflandırmayı ortaya koyarken göz önünde bulundurduğu temel nokta, genel kabul görmüş bir sınıflandırmanın ortaya konulmasıdır. Böylece birçok bilimsel araştırmaya

kolaylık getirileceğini ve bu şekilde teorilerin bütünleştirilmesinin mümkün olabileceğini düşünmüştür (Elizur, 1991:24).

Dov Elizur'un iş değerlerine ilişkin sınıflandırmasındaki ilk ayırım iş çıktıları'dır. Elizur bu kavramı 3 alt grupta toplamıştır: Araçsal, duygusal ve bilişsel değerler.

Araçsal Değerler: Bu değerler grubunda, pratik kullanımı olan ve gözle görülebilen iş çıktıları toplanmıştır. Burada araçsal kavramı, çıktıların dışsal boyutunu göstermektedir. Bu gruptaki iş çıktılarının bazıları maddi nitelikte olup (örneğin ücret) doğrudan aktarılabilir. Diğer iş çıktılarının da pratik kullanımından söz etmek mümkündür (çalışma saatleri ve iş koşulları gibi).

Duygusal Değerler: Bazı iş çıktılarının maddiyat ile bir ilgisi yoktur. Bunlar daha çok insanlar arası ilişkiler üzerine odaklanmışlardır. Bu grupta, yer alan değerler çalışanların birbirleriyle, yöneticiler ve başkaları ile geliştirdikleri ilişkiler ile ilgilidir. Daha çok kişilerarası ilişkilere odaklandığı için araçsal değil, duygusal niteliktedirler.

Bilişsel Değerler: İş değerlerinin bir diğer grubu ise ilgi, başarı, bağımsızlık ve sorumluluk gibi konuları içermektedir. Bu gruptaki iş değerleri araçsal veya duygusal değil, iş çıktılarının bilişsel boyutu ile ilgilidir. Bu değerler, bireyin yaptığı işi ne derece anlamlı bulduğu, kişisel becerilerini ne ölçüde kullanabildiği ve topluma ne ölçüde yararlı olduğu ile ilgilidir.

Elizur'un iş değerlerine ilişkin ikinci sınıflandırması, *sunulan imkânların zamanlanmasına* ilişkindir. Burada aynı iş değerleri farklı iki alt grup ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar kaynak değerler ve ödül değerlerdir.

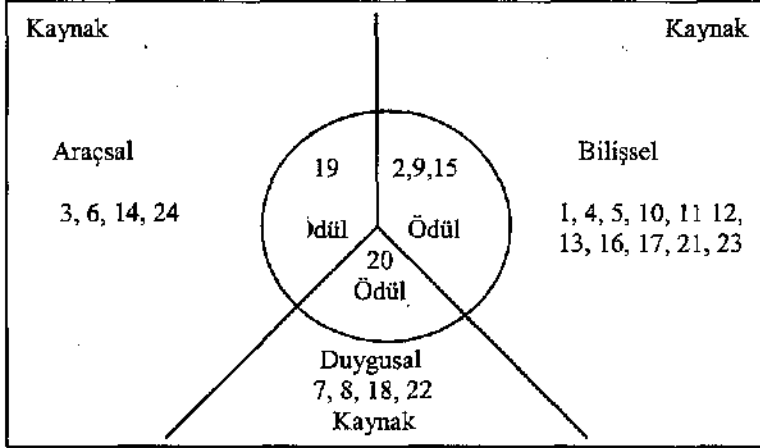
Kaynak Değerler: Çalışanı henüz iş yapmadan önce, daha verimli çalışması için güdülemeyi amaçlayan değerlerdir. Bu grupta çalışma koşullarını ve ücret dışı imkânları sayabilmek mümkündür.

Ödül Değerler: Bu grupta ise işte iyi bir performans gösterdikten sonra elde edilebilecek ücret artışı, başarı, tanınma ve statü gibi maddeler yer almaktadır.

Elizur'un iş değerlerine ilişkin iki boyutlu sınıflandırması Şekil: 1'de gösterilmiştir.

Şekil: 1

Dov Elizur'un İş Değerleri Sınıflandırılması



Kaynak: Dov Elizur, Ingwer Borg, Raymond Hunt ve Istvan Magyari Beck. "The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison", Journal of Organizational Behaviour, 1991:28.

Şekil 1'de yer alan numaralar, İş Değerleri Anketi'ndeki maddelerin sıra numaralarını ifade etmektedirler.

İşe ilişkin değerler üzerine yapılan pek çok çalışma olup, bunlardan bir kısmı kültürlerarası karşılaştırmaya imkan vermektedir.

Elizur ve çalışma arkadaşlarının (1991) araştırma sonuçları farklı ülkelerden gelen katılımcıların iş değerlerine verdikleri önem derecesi arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir. "Başarmak" Çin, Tayvan, Kore ve İsrail gibi ülkeler için en önemli iş değeridir. Aynı değer, Amerikalılar, Hollandalılar ve Macarlar için ikincil öneme sahipken, Alman katılımcılar için onuncu sırada yer almıştır. "Yapılan işin ilgi çekiyor olması" iş değeri ise, Amerikalı, Alman ve Hollandalı katılımcılar için birincil öneme sahip iken, Tayvanlılar ve İsrailliler için ikinci, Koreli katılımcılar için üçüncü sırada yer almıştır. Aynı değer Çinli ve Macar katılımcılar tarafından en az önemsenenler arasındadır. "Bireysel gelişme", "İyi bir iş yapıyor olarak tanınmak", "Değerli olduğunu hissetmek", "Terfi etme", "Bilgi ve beceriyi iş yerinde kullanıyor olmak" değerlerinin katılımcıların çoğunluğu tarafından yüksek öneme sahip olarak değerlendirildiği söylenebilir. Ancak bazı özel durumlar istisna yaratmıştır. Örneğin, "Terfi etme" ve "Bireysel gelişme" Alman ve Macar katılımcıları tarafından, "Sorumluluk alma" Alman katılımcılar tarafından, "İyi bir iş yapıyor olarak tanınmak" ise Çinli ve Alman katılımcılar tarafından düşük puan almışlardır.

Bir diğer çalışmada (Ergeneli ve Sevin, 2002) Türkiye'deki üst yönetim düzeyinde farklı toplumsal kültürlerden gelen bireylerin bulunduğu işletmelerde, Türk çalışanların işe ilişkin değerlerinin yabancı ortağın değerlerinden etkilenip etkilenmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla aynı sektörde faaliyet gösteren biri Japon-Türk, biri Kanadalı-Türk, diğeri de sadece Türk ortaklardan oluşmuş üç şirket ele alınmıştır. Bu çalışmada Hofstede'nin sınıflandırması esas alınmıştır. Şirketler ile verilen cevaplar arasında ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla Pearson korelasyonu uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre bireysellik/toplumsallık boyutu ile ilgili sorulardan hiç birinde, çalışanların verdikleri cevaplar arasında şirketler bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Analiz sonuçları çapraz tablolar açısından incelendiğinde, toplumsallık boyutu ile ilgili olan çalışanların yeni bir beceri kazanmak veya becerileri geliştirmek için eğitim olanakları sorusuna verilen cevapların ortalaması en yüksek Türk-Japon ortaklı şirket çalışanlarının olup, bunu Türk ortaklı ve Türk-Kanadalı ortaklı şirket çalışanlarının cevaplarının ortalamaları takip etmiştir. Eğitim olanakları, toplumsallık boyutunun yüksek olduğu toplumlarda önem kazanan bir değer olduğundan, yazarlar bu sonucun beklenen bir sonuç olduğunu ileri sürmektedirler. Elde edilen bir diğer sonuç, kültürün erkillik/dişillik boyutu ile ilgili olan sorulara verilen cevaplarda şirketler arasında farklılıkların bulunmasıdır. Buna göre, Türk şirkette çalışanların yüksek kazanç ve yöneticiyle ilişkilere ilişkin sorulara en yüksek önem verdikleri görülmüştür.

Bir diğer çalışmada (Dicle ve diğ., 2001), ABD, Kanada, İngiltere, İsveç, Çin ve Güney Kore gibi ülkelerin Singapur'da faaliyet gösteren şirketlerinde çalışan ve farklı kültürel geçmişlerden gelen yabancı uyruklu ve Singapurlu yöneticilerin işe ve yönetime ilişkin değer sistemleri araştırılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, uluslararası şirket yöneticilerinin, kendi ülkelerinin değerleri ile faaliyet gösterdikleri yerel ülke değerleri arasında karşılıklı etkileşim sonucu karma bir kültür geliştirdikleri tezini desteklemektedir.

II) YÖNTEM

A) Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, farklı ulusların iş değerlerinin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemektir. Bu amaçla alan çalışmasının Kazakistan, Rusya ve Türkiye'de yapılmasına karar verilmiştir.

Bu çalışmada, Rusya'nın seçilme nedeni Hofstede'nin elde ettiği sonuçlara göre Rusya'nın Türkiye'den daha bireysel, güç mesafesinin daha yüksek olmasıdır. Bu durumun bu ülkelerdeki iş değerlerinin farklı olmasına neden olacağı düşünülmüştür. Ayrıca Rus araştırmacılar, Rus mentalitesinin ve iş değerlerinin kendine özgü olduğuna dikkat çekerek, oluşumunda, sert iklim koşullarının ve dini inançların

etkisini incelemişlerdir. Nitekim iklim, çalışma biçimive ulusal geleneklerin ilişkisini belirlemeye çalışan Klyuchevski (1956), soğuk ve uzun geçen kış nedeniyle Rusların kısa bir zaman aralığında yoğun çalışmak zorunda kaldıklarını ileri sürmüştü, bu nedenle de Ruslar'ın rutin ve sabit işlerde çalışmayı sevmediklerini ifade etmiştir (Klyuchevski, 1956:313-314). Bu konuda Mironov'un yaptığı bir saptamaya göre 1850'lerde köylü için bir senede çalışmayacağı gün sayısı 230 iken, 1902'de bir senede çalışılmayan gün sayısı 258 olarak belirlenmiştir (Mironov, 2001:100-103). Bu durum özellikle tarımda benzer halini korumaktadır.

Şkaratan ve Karaçarovski (2002) Rusların davranış stereotiplerini oluşturan ve ritmik olmayan çalışma biçimini, iş faaliyetinin her alanında kendini hissettirdiğini iddia etmektedir. Ruslar'ın iş değerleri konusunda Rus bilim adamı Pavlov şu yorumu yapmıştır:

"Ruslar'ın zayıf oldukları özellikler: titizlik, konsantre olmak, sonuçlara ulaşmak için düzenli çalışmaktır. Ashında Ruslar, çabuk ve ani hareketlere değer vermektedir. İşleri hızlı yapabileni kabiliyetli olarak tanımakta, titiz ve düzenli çalışmayı bir yetenek olarak görmemektedirler. Ruslar işleri koşturmaya içinde halletmeyi bir üstünlük olarak saymaktadırlar (Pavlov, 1991).

Öte yandan, ekonomik açıdan bakıldığında, Ortodoksluk sahip olduğu "zayıf" ve "verimsiz" iş değerleri yüzünden sık-sık eleştirilmektedir. En büyük "rakibi" sayılan Protestanlıkta kişilerin başlangıçta eşit olduklarının altı çizilmektedir. Böylece Protestanlar daha sonraki hayatlarında çok çalıştıkları için elde ettikleri maddi ve ekonomik başarıları Tanrı'nın bir lütfü olarak görmektedirler. Bu olgu hem çok motive edicidir hem de bugünün piyasa koşullarına uyum sağlamanın en önemli nedenlerden biri olarak düşünülebilir. Ortodoksluktaki "son nokta eşitliği" varsayımı ise Kapitalizmin ruhuyla tamamen zıtlasmaktadır (Myasnikova, 2000:40).

Araştırmacılar, Ortodoks anlayışında azizlerin yaşamundaki çalışma modellerinin hiç birinin ruhun kurtulması açısından önemli olmadığı için, dinsel folklor'a yansımamış olduğuna dikkat çekmektedirler. Ortodoks doktrini, Tanrı tarafından seçilmiş olmanın farklı bir yorumunu yapmaktadır. Buna göre, kişi durmadan dua ettiğinde bir sonuca ulaşırsa, bu onun Tanrı tarafından sevildiğinin bir göstergesidir. Azizin tasviri, süreç olarak emek fikriyle değil, bir mucize aracılığıyla ani bir sonuç fikriyle tanımlanmaktadır (Jijko, 2000:204).

Ortodoksluktaki ekonomik hayatı ihmal etme nedenleri olarak, çeşitli araştırmacılar Bizans Ortodoks geleneğini göstermektedirler. Bunlardan Jijko (2000:203), Bizans'ta Ortodoks anlayışının çalışmayı, işlenmiş bir günahın cezasını ödeme olarak gördüğünü ve ayrıca zenginliğin bir günah, fakirliğin ise iyi bir şey olduğu varsayımının söz konusu olduğunu ifade eder.

Bu çalışmaların sonuçlarından yola çıkarak Rusların işe ilişkin değerlerinin görece olarak düşük olacağı tahmin edilmektedir.

Rusya ayrıca, uzun yıllar itibariyle Türkiye'den oldukça farklı bir ekonomik süreç yaşamış olması sebebiyle de farklıdır. Öte yandan 18. yüzyılda Rusya'nın egemenliğine giren Kazaklar Türklerle aynı soydan gelmektedirler. Bu durumda her iki ülkenin kültürel değerlerinin, çok derinlerdeki kökleri nedeniyle benzeyebileceği düşünülmüştür. Ancak Kazakların 20. yüzyılın başı itibariyle sosyalizmle tanışmalarının ve bu ekonomik düzenin 1991 yılına kadar devam etmesinin iş değerlerinin Ruslarınkine de benzeyebileceğini düşündürmüştür.

Hofstede işe ilişkin değerlerin hem ülkelere hem de mesleklere göre değiştiğini savunmaktadır (Hofstede, 1984, b:392). Bu nedenle bu çalışmada özellikle ülkelere ait kültürel değerlerin işe ilişkin değerler üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile çalışmanın sadece farklı ülkelerdeki aynı sektörde çalışan bireyler arasında yapılmasına karar verilmiştir. Böylece belirlenen üç ülkede tekstil sektöründe çalışan birer şirkete ulaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre çalışmanın amaçları şöyle oluşturulmuştur:

- Farklı ulusal kültürlerden gelen bireylerin işe ilişkin değerlerinin birbirinden farklı olup olmadığını belirlemek,
- Farklı kültürlerde cinsiyetin bireylerin işe ilişkin değerleriyle ilişkisi olup olmadığını ortaya koymak.

B) Anketin Hazırlanması

Bu çalışmada çalışanların iş değerlerini ölçmek amacıyla Dov Elizur (1991)'un geliştirmiş olduğu 24 ifadeli anket kullanılmıştır. Çalışmaya katılanlardan her bir ifadenin kendileri için önem derecesini belirlemek amacıyla 6'lı Likert ölçeği üzerinde değerlendirme yapmaları istenmiştir. Bu ölçekte 1 (hiç önemli değil) ve 6 (çok önemli) arasında değerler yer almıştır. Ankette ayrıca katılımcıların cinsiyeti ile ilgili soruya yer verilmiştir.

Dov Elizur çalışmasında, literatürdeki güdüleme kuramları ve diğer iş değerlerinin sınıflandırma çalışmalarını göz önünde bulundurarak, iş değerlerini "iş çıktılarına" ve "sunulan imkânların zamanlanmasına" göre iki değişik şekilde sınıflandırmıştır. "İş Çıktıları", adı altında araçsal, duygusal ve bilişsel değerler bulunmaktadır. Araçsal değerler adı verilen ve sonuçlarını pratik olarak görmenin mümkün olduğu değerler, anketteki 3., 6., 14., 19. ve 24. sorularla ölçülmektedir. Öte yandan anketteki, 7., 8., 18., 20. ve 22. ifadeler duygusal iş değerlerini ölçmektedir. Duygusal iş değerlerinin maddiyatla bir ilgisi yoktur. Bunlar, çalışan için şirketin aynı zamanda sosyal bir çevre olmasıyla ilgilidir. Duygusal değerler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sosyal ve saygınlık ihtiyaçları ile ilgili değerlerdir. İş çıktılarının bilişsel boyutu anketteki 14 ifade ile ortaya konulmuştur. Bunlar: 1., 2., 4., 5., 9., 10., 11., 12., 13., 15., 16., 17., 21. ve 23. ifadelerdir.

Araştırmada iş değerlerini sınıflandırmada kullanılan ikinci boyut, "sunulan imkânların zamanlanması"dır. Bu sınıflandırmaya göre yukarıda ifade edilen 24 iş değerleri, kaynak değerler ve ödül değerler olarak ikiye ayrılmaktadır. Kaynak değerler, çalışanı henüz iş yapmadan önce, daha verimli çalışması için güdülemeyi amaçlamaktadır. Anketteki 1., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 10., 11., 12., 13., 14., 16., 17., 18., 21., 22., 23., 24. ifadeler sözü edilen kaynak değerlerin ölçülmesine yöneliktir. Ödül değerler ise işte iyi bir performans gösterdikten sonra elde edilebilecek terfi etme imkânı, ücret artışı, başarı, tanınma ve statü gibi imkânlarla ilişkilidir. Buna göre anketteki 2., 9., 15., 19., 20. ifadeler ödül değerlerini ölçmektedir.

Anket Türkçe hazırlandıktan sonra, Kazakistan ve Rusya'da uygulanmak üzere bu ülkelerin ana dillerine çevrilmiştir. Ölçeğin cronbach α değeri Kazakistan için 0.92, Rusya için 0.90 ve Türkiye için 0.79 olarak hesaplanmıştır.

C) Örneklemin Belirlenmesi

Birçok girişimden sonra üç ülkede izinleri alınan tekstil fabrikalarında çalışan toplam 171 kişiye ulaşılabılmıştır. Gidilen her üç ülkedeki tekstil fabrikaları hazır giyim dikişi yapmaktadırlar ve gerek üretim hacmi, gerek üretilen ürünler bakımından birbirine benzemektedirler. Kazakistan'daki fabrikada 98 dikiş diken işçi bulunmaktadır. Kazakistan'daki fabrikaya dağıtılan anketlerin 80'i geri dönmüştür. Böylece çalışanların %81'ine ulaşılmıştır. Rusya'daki fabrikada dikiş diken 56 kişi bulunmaktadır ve tamamına anket verilmiştir. Ancak geri dönen anket sayısı 46 olmuştur. Rusya'daki tekstil fabrikasından geri dönüşüm oranı %82'dir. Türkiye'deki fabrikada 63 dikiş diken işçi bulunmaktadır. Bu fabrikaya dağıtılan anketlerden geri dönen sayısı 45'tir. Buna göre geri dönüşüm oranı %71'dir.

Çalışmaya katılanların %65.5'i kadın, %34.5'i erkektir. Ülkeler bazında incelendiğinde Kazakistan'da %82.5'i kadın, %17.5'i erkek, Rusya'da %67.4'ü kadın, %32.6'sı erkek, Türkiye'de ise %33.3'ü kadın, %66.7'si erkektir.

D) Anketin Uygulanması

Kazakistan, Rusya ve Türkiye'de anketler yetkililere tanıtıldıktan sonra yetkililer tarafından tayin edilen sorumlu kişilerce cevaplandırılacak olanlara dağıtılmak üzere bırakılmış ve 2 gün sonra cevaplanmış anketler geri alınmıştır.

E) Verilerin Analizi

Elde edilen bilgiler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu aşamada, Dov Elizur'un önerdiği sınıflandırma göz önünde tutularak ankette yer alan 24 ifade 5 grup (araçsal, duygusal, bilişsel, ödül ve kaynak değerler) altında

toplanmıştır. Farklı ulusal kültürlerden gelen bireylerin işe ilişkin değerlerinin birbirinden farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), cinsiyetin bireylerin işe ilişkin değerlerle ilişkisini ortaya koymak amacıyla ise T-testi kullanılmıştır

III) BULGULAR

Çalışmanın temel amacı, farklı ülkelerde yaşayan insanların işe ilişkin değerlerinin birbirlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye çalışmaktır. Bu amaçla oluşturulan hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez I Farklı kültürlerde işe ilişkin değerler arasında önemli bir fark vardır. Hipotez I'in tanımlayıcı istatistikleri Tablo:1'de gösterilmiştir.

Tablo: 1
Tanımlayıcı İstatistikler

Araçsal Değerler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Kazakistan	80	27.94	3.51	0.42
Rusya	44	24.77	3.56	0.54
Türkiye	45	26.47	3.65	0.54
Toplam	169	26.66	3.78	0.30
Duygusal Değerler				
Kazakistan	79	27.75	3.13	0.37
Rusya	45	24.54	3.01	0.47
Türkiye	45	26.96	3.67	0.55
Toplam	168	26.68	3.50	0.28
Bilişsel Değerler				
Kazakistan	80	77.29	8.22	0.99
Rusya	46	65.20	11.92	1.80
Türkiye	45	77.00	13.52	2.11
Toplam	171	73.76	12.13	0.98
Ödül Değerler				
Kazakistan	80	27.23	3.56	0.41
Rusya	45	22.16	5.05	0.77
Türkiye	45	26.77	3.59	0.54
Toplam	170	25.75	4.55	0.36
Kaynak Değerler				
Kazakistan	80	106.31	10.40	1.29
Rusya	46	93.29	11.35	1.77
Türkiye	45	103.45	16.58	2.56
Toplam	171	101.89	13.74	1.13

Çalışanların iş değerlerine verdikleri önem derecesinin ülkelere göre tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo:2'de verilmiştir.

Tablo: 2

**Çalışanların İş Değerlerine Verdikleri Önem Derecesinin
Ülkelere Göre ANOVA Sonuçları**

Araçsal Değerler					
Varyansın	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	275.392	2	137.696	10.849	.000 *
Gruplar içi	1992.702	166	12.692		
Toplam	2268.094	168			
Duygusal Değerler					
Varyansın	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	272.534	2	136.267	12.784	.000 *
Gruplar içi	1641.543	165	10.659		
Toplam	1914.076	167			
Bilişsel Değerler					
Varyansın	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	4510.748	2	2255.374	18.906	.000 *
Gruplar içi	18013.362	168	119.294		
Toplam	22524.1+10	170			
Ödül Değerler					
Varyansın	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	761.380	2	380.690	23.582	.000 *
Gruplar içi	2550.682	167	16.144		
Toplam	3312.062	169			
Kaynak Değerler					
Varyansın	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	4401.532	2	2200.766	13.678	.000 *
Gruplar içi	23330.739	168	160.902		
Toplam	27732.270	170			

* p < 0.001

Analiz sonuçları, çalışanların araçsal, duygusal, bilişsel, ödül ve kaynak değerlere verdikleri önem arasında ülkeler açısından anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, farklı ülke çalışanlarının işe ilişkin değerlere verdikleri önem, anlamlı bir şekilde değişmektedir. Ülkeler arasındaki iş değerlerine

ilişkin farkın hangi gruplar arasında olduğunu gösteren ortalama değerleri, Kazakların ve Türklerin araçsal, duygusal, bilişsel, ödül ve kaynak değerlere verdikleri önem derecesinin Ruslardan daha fazla olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmaya katılanların her bir ifade için verdikleri olumlu (5 ve 6 puan veren) cevaplardan oluşturulacak bir tablo ile ülkeler arasında işe ilişkin değerler bakımından benzerlikler ve farkların belirlenmesine çalışılmıştır. Buna göre elde edilen veriler Tablo:3'te gösterilmiştir.

Tablo: 3
Üç Ülke Katılımcılarından İş Değerlerini
Yüksek Düzeyde Olumlu Cevaplayanların Yüzdeleri

		Ödül / Kaynak Değerler	Kazakistan %	Rusya %	Türkiye %
BİLİŞSEL DEĞERLER					
1	Terfi etme veya işte ilerleme imkânı	Ö	76	61	91
2	Geribildiriye sahip olmak	Ö	93	70	91
3	Konum, mevki	Ö	76	48	89
4	Başarılı olmak	K	87	65	89
5	Yaptığınız işin ilginizi çekiyor olması	K	95	48	91
6	İşinizin sizin için anlamlı olması	K	91	56	89
7	Bireysel gelişme fırsatı	K	70	54	87
8	Bilgi ve becerinizi işinizde kullanmak	K	95	74	91
9	Sorumluluk	K	95	61	87
10	Topluma yararlı olmak	K	89	80	84
11	İşinizde bağımsız hareket edebilmek	K	84	63	89
12	Şirket ünü	K	87	76	98
13	Uzman olmak ve bu şekilde tanınmak	K	90	72	87
14	Güç sahibi ve etkili bir kişi olmak	K	84	54	89
DUYGUSAL DEĞERLER					
15	İyi bir iş yapıyor olarak tanınmak	Ö	80	50	87
16	Çalışma arkadaşların uyumlu olmaları	K	93	89	84
17	Değerli olduğunuzu hissetmek	K	91	80	93
18	Çeşitli insanlarla tanışmak	K	85	63	80
19	Amirinizin adil ve düşünceli olması	K	91	83	93
ARAÇSAL DEĞERLER					
20	Paranın miktarı	Ö	90	50	82
21	Maaş dışı imkânlar	K	84	70	84
22	İş güvencesi	K	93	74	91
23	Uygun çalışma saatleri	K	89	80	78
24	İş ortamının fiziksel koşulları	K	89	89	91

Ancak Tablo:3'teki verileri yorumlayabilmek için Hofstede'nin yaptığı kültürel analiz sonuçlarına yer vermekte fayda görülmektedir. Tablo:4'te Hofstede'nin Türkiye ve daha sonra Rusya için yaptığı çalışmadan elde ettiği verilere yer verilmiştir. Bu tabloda Rusya ile ilgili iki araştırma sonucu verilmiştir. İlk değerlendirme, Hofstede tarafından yapılmıştır, ancak Rusya'nın kültürel boyutlarını araştırırken literatür incelemesi ve gözlem sonucu aşağıdaki puanları uygun görmüştür (Yadov ve diğ, 2004:197). İkinci değerlendirme ise Rus sosyolog Naumov tarafından 1996 yılında yapılan ve aralarında yöneticiler, iş adamları, öğretmenler ve işletme okulu öğrencilerin bulunduğu örneklemeden elde edilen sonuçlara göre yapılmıştır (Naumov,1996). İki değerlendirme arasında bazı farklar bulunmaktadır. Bu farkların nedenlerinden biri, Hofstede'nin, araştırmasında katılımcılardan aldığı cevaplar yerine yaygın mitleri değerlendirmesidir. Öte yandan Naumov'un gerçekleştirdiği çalışmada da katılımcıların çoğu piyasa ekonomisine aşina bireylerdir. Bu nedenle sonuçlar "batılı" stereotiplere benzer görünmektedirler. Shkaratan ve Karacharovski (2002) gerçek iş değerlerinin bu iki araştırma sonuçlarının ortasında olduğunu ileri sürmektedirler. Kazakistan'da ise benzer bir çalışma yapılmadığı için bu ülkeye ilişkin veriler bulunmamaktadır.

Tablo: 4

Türkiye ve Rusya İçin Kültürel Boyut Analizlerinin Sonuçları

	Bireysellik	Güç Mesafesi	Erkillik	Belirsizlikten Kaçınma
Rusya (Hofstede)	50 (orta)	90 (çok yüksek)	40 (orta)	90 (çok yüksek)
Rusya (Naumov,1996)	41 (orta)	40 (orta)	59 (orta)	68 (yüksek)
Türkiye	37 (düşük)	66 (yüksek)	45 (orta)	85 (çok yüksek)

Tablo:3'te elde edilen bilgilere göre ankette yer alan hemen-hemen bütün değerler bakımından Türk ve Kazak katılımcılar Rus katılımcılara göre daha yüksek puanlar almışlardır. Buna göre, Kazaklar için en çok önem verilen değerler: "Yapılan işin ilgi çekiyor olması", "Sorumluluk" ile "Bilgi ve beceriyi işyerinde kullanmaktır". İkinci sırada öneme sahip ifadeler ise "Geribildirime sahip olmak", "Çalışma arkadaşlarının uyumlu olması", ve "İş güvencesi"dir. Öte yandan, Kazakların kendi içinde "Terfi etme veya işte ilerleme imkânı", "Bireysel gelişme fırsatı" ve "Konum, mevki" ile ilişkili ifadelere verdikleri puanların düşük olması dikkat çekmektedir.

Ruslar için en önemli değerler: "Çalışma arkadaşlarının uyumlu olması" ve "İş ortamının fiziksel koşulları"dır. Ruslar yukarıdaki iki ifade ve "Uygun çalışma saatleri" ifadesi haricinde bütün değerlerin önemini ölçen puanlar bakımından en son sırada yer almışlardır. Ruslar için "Amirin adil ve düşünceli olması", "Değerli olduğunu hissetmek" ve "Topluma yararlı olmak" değerleri ikinci sıradadır. En az

puan toplayan ifadeler ise "Konum, mevki", "Yapılan işin ilgi çekiyor olması" ile "Paranın miktarı"dır.

Türk katılımcılar her ifadeyi çok önemli olarak algılamışlardır. En çok önem verilen şey, "Çalışmaktan övünç duyulacak bir firmada çalışıyor olmak"tır. Önem sırasında ikinciliği, "Değerli olduğunu hissetmek" ve "Amirin adil ve düşünceli olması" değerleri almaktadır. Türklerin "Uygun çalışma saatleri" ve "Çeşitli insanlarla tanışmak" ifadelerine verdikleri puanlar nispeten düşüktür.

"İş ortamının fiziksel koşulları" bu çalışma kapsamına alınan tüm katılımcılar için çok önemli olarak belirlenmiştir. Bu tablo sonuçlarına göre, Kazak ve Türk katılımcıların sahip oldukları işe ilişkin değerler birbirlerine benzemekte ancak Rus katılımcılarından oldukça farklı görünmektedirler. Bunu test etmek amacıyla yapılan ikili karşılaştırma, Scheffe testi sonucunda, Türk ve Rus katılımcılar ile, Kazak ve Rus katılımcılar arasında bütün değer sınıfları arasında anlamlı düzeyde istatistiksel fark olduğu, Kazak ve Türk katılımcılar arasında ise araçsal değerler hariç bütün değerler sınıfında değerlerin önemi bakımından benzer oldukları ortaya konmuştur (Tablo:5).

Tablo: 5

İşe İlişkin Değerlerin Alt Boyutlarının Ülkelere Göre Scheffe Testi Sonuçları

	Kazakistan		Rusya		Türkiye	
	X	Sd	X	Sd	X	Sd
Araçsal	27.94	3.50	24.77	3.56	26.47 a*,b**	3.65
Duygusal	27.75 b**	3.13	24.54	3.01	26.96 b**	3.67
Bilişsel	71.70 b**	7.64	60.50	11.29	71.55 b**	12.76
Ödül	27.23 b**	3.56	22.16	5.05	25.75 b**	4.54
Kaynak	106.31 b**	10.39	93.29	11.34	103.45 b**	16.57

* Ortalamaların farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır
 ** Ortalamaların farkı 0.001 düzeyinde anlamlıdır
 a- Kazakistan'dan anlamlı düzeyde farklıdır
 b- Rusya'dan anlamlı düzeyde farklıdır
 c- Türkiye'den anlamlı düzeyde farklıdır

Tablo: 5'te görüldüğü gibi Kazak ve Türk katılımcıların bütün işe ilişkin değer alt boyutlarında Rus katılımcılardan anlamlı düzeyde farklı olduğunu göstermektedir ($p < 0.001$). Bu tablodan Kazak ve Türk katılımcıların araçsal değerler bakımından farklılaştıkları ($p < 0.05$), ancak diğer alt boyutlar bakımından benzedikleri ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın bir diğer amacı, cinsiyetin bireylerin işe ilişkin değerlerle ilişkisini ortaya koymaktır. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında kadın ve erkeklerin işe ilişkin değerlerinin çalışma kapsamına alınan ülkelerde nasıl farklılıklar gösterdiği araştırılmıştır.

Cinsiyetin etkisi

Bu başlık altında, farklı ülke katılımcılarının cinsiyetleri ile işe ilişkin değerleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Burada test edilecek olan hipotez aşağıda sunulmaktadır.

Hipotez II Cinsiyetin işe ilişkin değerler üzerindeki etkisi ülkeler bakımından farklılaşmaktadır.

Çalışanların farklı değer sınıflarının önem derecesinin kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonuçlarına ait veriler Tablo:6'da gösterilmiştir.

Tablo: 6

İşe İlişkin Değerlerin Farklı Ülkelerde Cinsiyet Bakımından Değerlendirilmesi

Değer Sınıfı	Ülke	Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Araçsal	Kazakistan	Kadın	66	27.91	3.56	80	-0.151	0.880
		Erkek	14	28.07	3.43			
	Rusya	Kadın	29	24.96	3.72	44	0.496	0.623
		Erkek	15	24.40	3.31			
	Türkiye	Kadın	15	27.67	2.16	45	1.585	0.120
		Erkek	30	25.87	4.10			
Duygusal	Kazakistan	Kadın	65	27.84	2.86	79	0.516	0.607
		Erkek	14	27.36	4.18			
	Rusya	Kadın	30	24.50	3.12	45	-0.113	0.911
		Erkek	15	24.62	2.87			
	Türkiye	Kadın	15	27.60	2.26	45	0.830	0.411
		Erkek	30	26.63	4.19			
Bilişsel	Kazakistan	Kadın	66	71.67	6.99	80	-0.083	0.934
		Erkek	14	71.86	10.21			
	Rusya	Kadın	31	61.62	10.22	46	0.914	0.366
		Erkek	15	58.33	13.23			
	Türkiye	Kadın	15	72.08	6.29	45	0.178	0.860
		Erkek	30	71.31	14.87			
Ödül	Kazakistan	Kadın	66	27.25	3.25	80	0.101	0.920
		Erkek	14	27.14	4.80			
	Rusya	Kadın	31	22.28	4.85	45	0.209	0.835
		Erkek	14	21.93	5.61			
	Türkiye	Kadın	15	27.79	2.08	45	1.287	0.205
		Erkek	30	26.30	4.06			
Kaynak	Kazakistan	Kadın	66	106.47	9.32	80	0.239	0.812
		Erkek	14	105.71	14.07			
	Rusya	Kadın	31	93.25	11.89	46	-0.035	0.972
		Erkek	15	93.38	10.52			
	Türkiye	Kadın	15	105.38	8.28	45	0.501	0.619
		Erkek	30	102.59	19.24			

Hipotezin sınanması için yapılan istatistiksel testler cinsiyetin işe ilişkin değerler üstünde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir. İşe ilişkin değerler ve cinsiyet arasındaki ilişki için uygulanan T-testi sonuçları ($p>0.05$) anlamlı çıkmamıştır.

SONUÇLAR

Küreselleşme nedeniyle işletmelerin faaliyetlerini giderek daha uluslararası olma özelliği taşımaktadır. Bu durum işletmelerin farklı kültürler hakkında daha çok bilgi toplamaya ihtiyaç duymalarına neden olmuştur. Farklı ülkelerdeki birimlerinde istihdam edecekleri bireylerin, özellikle işe ilişkin değerleri, bu bireylerin istihdamında nelere önem verdiklerini bilerek hareket edilmesi bakımından önemlidir. İşe ilişkin değerler üzerinde etkili olduğu öne sürülen toplumsal kültürel değerler literatürde dikkat çeken konulardandır.

Toplumların doğal, toplumsal, dini ve ekolojik koşullarındaki farklılıkların kültürel yapılarının da farklılaşmasına neden olduğu ifade edilmektedir. Tarihi geçmiş, ırk, din bakımından benzer özelliklerde olan yada benzer coğrafi koşullara sahip toplulukların kültürel değerlerinde pek çok ortak nokta bulmak mümkündür. Yapılan araştırmalar, aynı ulusta yaşayan bireylerin çoğunlukla benzer tepkiler sergilediklerini göstermiştir (Triandis, 1998).

Buna göre bireyin içinde yetiştiği toplum, o bireyin edineceği inançları, değerleri ve davranış biçimlerini etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, birey içinde doğduğu kültürün özelliklerini edinmekte ve daha sonra bunları davranışlarına yansıtmaktadır. Nitekim değer yargıları, tutum ve davranışların değerlendirilmesinde kullanılan bir ölçüttür (Ferraro, 1994).

Bu araştırmanın başlıca amacı da, farklı kültürlerden gelen bireylerin işe ilişkin değerlerinin birbirinden farklı olup olmadığını belirlemektir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışma kapsamına alınan Rus, Kazak ve Türk katılımcıların işe ilişkin değerleri birbirlerinden farklıdır. Özellikle Kazak ve Türk katılımcıların Ruslara göre işe ilişkin değerlere daha fazla önem verdikleri ve birbirine benzedikleri saptanmıştır. Bu sonuç Hofstede'nin (1984) işe ilişkin değerlerin ülkelere göre değiştiğini ifade eden belirlemesini desteklemektedir.

Kazaklar'ın en çok "Bilgi ve beceriyi işte kullanmak", "Sorumluluk" ve "Yapılan işin ilgi çekiyor olması" ifadelerine değer verdikleri belirlenmiştir.

Ruslar "Ele geçen paranın miktarı" ile "konum ve mevki" ifadelerine daha az önem verirken "Çalışma arkadaşlarının uyumlu olması" ve "Topluma yararlı olmak" ifadelerine oldukça yüksek puanlar vermişlerdir. Bir başka önemli bulgu, Rusların "İş güvencesi"ne verdikleri puanın yüksek olmasıdır. Ayrıca Rusların genel olarak duygusal değerlere verdikleri puanların yüksek olduğu görülmektedir. Ruslar, dişil ve

belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek bir toplumdur. Rusların dışıl bir toplum olması, onların maddi öğeler olan para ve başarmaya değil, hayatın kalitesine önem vereceklerini düşündürmektedir. Nitekim araştırma sonuçları da bunu desteklemektedir. Ruslar için "Uygun çalışma saatleri"nin özellikle Moskova'da yaşayan Ruslar için oldukça önemli olacağı önceden tahmin edilmişti. Bunun nedeninin, çalışanların iş yerine gidiş ve dönüşlerinin 2-3 saate kadar uzayabilmesidir.

Türklerin "İş güvencesini" çok önemsedikleri sonucu elde edilmiştir. Bu belirsizlikten kaçınmayı yeğleyen toplum olmakla açıklanabilir. Türk katılımcıların en az puan topladığı ifade "Uygun çalışma saatleri", en çok puan topladıkları ifade ise "Çalışmaktan övünç duyulacak bir firmada çalışıyor olmaktır". Bu ifadenin araştırmaya katılan Türklerin %98 için çok önemli olması oldukça ilgi çekicidir. Bunun nedeni Türk kültüründe güç mesafesinin yüksek olması olabilir. Hofstede'nin yaptığı çalışmada Türkiye bu boyut itibarıyla görece yüksek bir puana (66) sahip olduğundan, toplumda diğer bireyler tarafından iyi niteliklerle anılan bir işyerinde çalışıyor olmak, bireylerin statülerini yükseltecektir.

Araştırmanın bir diğer amacı da cinsiyetin bireylerin işe ilişkin değerlerle ilişkisini ortaya koymaktır. Buna ilişkin bulgularda cinsiyetin üç ülke katılımcıların sahip olduğu işe ilişkin değerler üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı görülmüştür. Hofstede'ye göre, dişillığı yüksek olan toplumlarda kadın ve erkeklerin sosyal rollerindeki fark en aza indirgenmiştir (Ergeneli ve Arkan, 2002:257-258). Bu nedenle Türkiye ve Rusya için katılımcıların cinsiyete göre bir farklılık oluşturmadıkları adı geçen ülkelerin orta düzeyde dışıl olması ile açıklanabilir. Diğer taraftan, Hofstede'nin çalışmasına Kazakistan dâhil edilmemiş olmakla beraber elde edilen bu sonuçtan Kazakların da görece dışıl bir toplum oldukları düşünülebilir.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre Türk ve Kazak katılımcıların işe ilişkin değerler bakımından benzedikleri, ancak Rus katılımcılara göre işe ilişkin değerlere daha fazla önem verdikleri saptanmıştır. Bu durum Rusların iş değerlerinin zayıf olduğuna işaret etmektedir. Nitekim Rus çalışanlarının başka ülke çalışanlarına göre daha zayıf iş değerleri sergilediklerini çeşitli analiz sonuçları göstermiştir. Bu bakımdan Ralston ve arkadaşlarının (1997) yaptıkları araştırma sonucuna paralel sonuçlar elde edildiği söylenebilir. Bu çalışmada Rusya, ABD, Çin ve Japonya karşılaştırmasında Rusların diğer ülke katılımcılarına göre daha zayıf iş değerleri skorlarına sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu durumun bir nedeni olarak Ortodoksluğa ilişkin değerleri göstermek mümkündür.

Koval (1994)'a göre, Ortodokslukta günlük çalışma, mesleki faaliyetler, tüketim ve üretim sürecinde insanlararası ilişkiler gibi kavramların, dini inançlar açısından bir önemi olmadığı gibi, yakınına ve Tanrı'ya olan hizmet ile bir alakası da yoktur. Görüldüğü üzere, Ortodoksluk ahlakının en önemli özelliklerinden birisi, hayatın ekonomik tarafına ilgisiz kalınmasıdır. Bu nedenle, ekonomik kültürün,

Ortodoks Rusya’ında yükselmemesi şaşırtıcı değildir. Çünkü Ortodoksluk, Weber’in anlayışına uygun verimli ahlaki emrediciler sistemini geliştirememiştir. Nitekim örneğin Bizanslılar, tarım ve çeşitli şehir uğraşlarında üretim araçlarını geliştirme ihtiyacı duymamışlardır. Başarının nedeni, araçta değil, ustanın el becerisindedir. Ortodoks din anlayışı da, hammaddeyi şahesere dönüştürecek becerikli bir usta olmayınca, araçların hiçbir önemi olmadığını düşünerek bu tezi desteklemektedir. Bu nedenle, hem tarımda hem diğer uğraşı alanlarında üretim araçları gelişmemiştir (Koval, 1994).

Kazak çalışanların çok yakın geçmişe kadar (1991’de bağımsızlığını ilan edene kadar) hem Çarlık döneminde, hem Sovyetler Birliği döneminde Rusların egemenliği altında kaldıkları tarihi bir gerçektir. Bağımsızlığını ilan ettiği günden bu yana 14 senelik bir süre geçmiştir. Bu kısa süre içinde Kazakistan’da önemli değişiklikler meydana gelmiş, birçok gelişmelere imza atılmıştır. Kazak ve Türk katılımcıların benzerliğini ortaya koyan bu çalışmanın sonuçlarını yorumlamak gerekirse, aşağıdaki hususları göz önünde bulundurmak yararlı olacaktır.

- Kazakların ve Türklerin ortak tarihi geçmişleri bulunmaktadır. XI. yüzyıla kadar, diğer bir ifadeyle 26 ağustos 1071 Malazgirt savaşının kazanılması ve Selçuklu devletinin kuruluşuna kadar Kazaklar ve Türkler aynı ulusun temsilcileridir (Karahan, 1988:77). Buna göre şimdiki Kazaklar ve Türklerin en az 14 asırlık bir geçmişleri bulunmaktadır.
- Kazaklar ve Türklerin XIII. yüzyıla kadar kullandıkları dil ortaktır (Karahan, 1988:111-113).
- XI. yüzyıldan itibaren o zamanlar henüz tam ayrılmamış olan bu iki ulus İslam dinini kabul etmişlerdir.

Çok uzun süreli ortak tarihi geçmişleri olan aynı kökten gelen dili ve aynı dini paylaşılan iki ulusun aynı kültürel değerlere sahip olmaları beklenen bir durumdur. Aradan bin yıla yakın bir süre geçmesine rağmen, bu kültürel değerlerin günümüze kadar gelmesi, kültür olgusunun yavaş değiştiğinin ve kültürel değerlerin uzun süre muhafaza edildiğinde aranabilir. Nitekim Kazakların uzun süre, önce Rus İmparatorluğu etkisinde, daha sonra Sovyet Döneminde yaşamasının bu değerlerin kaybolmasına çok etki etmediği düşünülebilir.

Kültürel sömürgecilik, bir grup ve kültür ideolojisinin diğerleri üzerindeki iç egemenliğine işaret eder. Bunun bir örneği, Rus halkı, dili, kültürü ve komünist ideolojisinin eski Sovyet Birliği üzerindeki egemenliğidir. Başat kültür kendisini resmi kültür ilan etmektedir. Bu okullarda, medyada ve kamusal etkileşimde kendini göstermektedir. Sovyet yönetimi altındaki etnik azınlıklar, Moskova’nın denetimini altındaki cumhuriyet ve bölgelerde sınırlı bir öz-yönetim hakkına sahiplerdi. Tüm cumhuriyet ve halkların “sosyalist enternasyonalizm”in birliği altında birleşmeleri

bekleniyordu. Sovyetler Birliği çözülürken, etnik duygu çatışmalarının canlanması, yıllar süren siyasal baskıların kalıcı bir birlik için yeterli bir ortak zemin oluşturmadığını göstermiştir. Etnik özerkliğin yüceltilmesi, tarihsel, ulusal, dilsel, etnik, kültürel ve dinsel çeşitliliğin yıllar boyu bastırılmasına karşı anlaşılabilir bir tepkidir (Kottak, 2001).

Kazakistan'daki siyasi baskının kaldırılması ile kısa sürede Kazak halkının eski kültürel değerlere dönmesi bu şekilde açıklanabilir. Gerek asırlardır hayal edilen bağımsızlığın kazanılması ile elde edilen hürriyetin verdiği haz ve imkânlar, gerek bilinçli bir yönetimin uyguladığı reformların son üç-dört yılda büyük başarılar kaydetmesi, Kazakların motivasyonunu arttırmış ve bu durum her alanda kendini yavaş yavaş hissettirmeye başlamıştır. Sovyetler Birliği'nin 1991 yılında dağılmasıyla beraber, serbest piyasa ekonomisine geçiş yönündeki hızlı bir değişim süreci başlamıştır.

KAYNAKÇA

- ADLER, N. J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behaviour*, PWS- Kent Publishing Company, Boston.
- ADLER, N. J. and GRAHAM, J. L. (1989), "Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy?", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 515-537.
- BARTOL, K. and MANHARDT, P. J. (1979), "Sex Differences in Job Outcome Preferences: Trends Among Newly Hired College Graduates", *Journal of Applied Psychology*, No : 64, pp. 477 - 482.
- BEUTELL, N.J. and BRENNER, O. C. (1986), "Sex Differences in Work Values", *Journal of Vocational Behavior*, No : 28, pp. 29 - 41.
- BORG, I. (1986), "A Cross Cultural Replication on Elizur's Facets of Work Values", *Multivariate Behavioral Research*, No : 21, pp. 401 - 410.
- BUDAK, F. (1999), *Kazakistan: Dünü, Bugünü, Yarını*, Ocak Yayınları, Ankara.
- DİCLE, Ü., DİCLE, İ. A., GÖL, S., KUNDAY, Ö. (2001), "Farklı Kültürlerde Yöneticilerin İşe İlişkin Değer Sistemleri Üzerinde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma: Singapur Örneği ", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, ss. 109-134.
- ELIZUR, D., BORG, I., HUNT, R. and BECK, I.M. (1991), "The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison", *Journal Organizational Behaviour*, No : 12, pp. 21-38.
- ERGENELİ, A. ve ARIKAN, S. (2002), "Gender Differences in Ethical Perceptions of Salespeople: An Empirical Examination in Turkey", *Journal of Business Ethics*, No : 40, pp. 247 - 260.

- ERGENELİ, A. ve SEVİN, S. K. (2002), "Kültürlerarası İş Değerleri Etkileşimi: Japon, Kanadalı ve Türk Ortaklı Şirketlerde Karşılaştırılmalı Bir Çalışma", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 20. No : 1, ss. 37 - 57.
- FERRARO, G. P. (1994), *The Cultural Dimension of International Business*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- GRIFFIN, R.W. and PUSTAY, M.W. (1996), *International Business: A Managerial Perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, U.S.A.
- GUMILEV, L.N. (1994), *Ot Rusi k Rossii, Ocherki Etnicheskoy İstorii*, Ekopros, Moskova.
- JİJKO, E.V. (2000), *Rossiyskaya Trudovaya Etika v Socialno-Psihologicheskoy Kontekste Ekonomicheskoy Reformi*, MONF, Moskova.
- HOFSTEDE, G. (1984, a), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, (Abridged Edition), Sage Publications, Newbury Park.
- HOFSTEDE, G. (1984, b), "The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No : 3, pp. 389-398.
- HOLT, D.H. (1997), "A Comparative Study of Values Among Chinese and U.S. Entrepreneurs: Pragmatic Convergence Between Contrasting Cultures", *Journal of Business Venturing*, No : 12, pp. 483 -505.
- KARAHAN, A. (1988), *Türk Kültürü ve Edebiyatı*, İstanbul.
- KAUFMAN, D. and FETTERS, M.I. (1980), "Work Motivation and Job Values Among Professional Men and Women: A New Accounting", *Journal of Vocational Behavior*, No : 17, pp. 251-262.
- KITAHARA, A. (1996), "Realnost i Idealniy Obraz Obşımı (Yaponya i Tailand)", *Filosofskiye Nauki*, No : 1, pp. 45-48.
- KLUCHEVSKI, V.O. (1956), *Sochineniya v Vasimi Tomah*, Tom 1, Gospolitizdat, Moskova.
- KOTTAK, C. P. (2001) *Antropoloji: İnsan Çeşitliliğine Bir Bakış*, Ütopya Yayınevi, Ankara.
- KOVAL, T. B. (1994), "Provoslavnaya Etika Truda", *Mir Rossii*, No : 2, ss. 54 - 96.
- MEGLINO, B.M. and RAVLIN, P.C. (1998), "Individual Values In Organizations: Concepts, Controversies and Research", *Journal of Management*, Vol. 24, No : 3, pp. 351 - 390.
- MIRONOV, B.N. (2001), "Otnosheniye k Trudu v Dorevoluytcionnoy Rossii", *Sotsiologicheskii Tsenter İssledovaniy*, No : 10, pp. 99-108.
- MYASNIKOVA, L. (2000), "Rossiyskiy Mentalitet i Upravleniye", *Voprosi Ekonomiki*, No : 8, pp. 38 - 44.
- NAUMOV, A. (1996) "Hofştedovo İzmereniye Rossii: Vliyaniye Natsionalnoy Kulturi na Upravleniye Biznesom", *Menedjment*, No : 3, pp. 45-63.
- PERŞİN, P.N. (1961), *Agrarnaya Revolyuciya v Rossii, İstoriko-Ekonomicheskoye İssledovaniye*, Nauka, Moskova.

- PAVLOV, I. (1991), "O Russkom Ume", *Literaturnaya Gazeta*, No: 30.
- RALSTON, D. A., HOLT, D.V., TERPSTRA, R.H. and KAI-CHENG, Y. (1997), "The Impact Of National Culture And Economic Ideology On Managerial Work Values: A study Of The United States, Russia, Japan And China", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, pp. 177 - 207.
- ROBBINS, S. (1998), *Organizational Behavior*, 7.Baskı, Prentice-Hall, USA.
- ROKEACH, M. and BALL-ROKEACH, S.J. (1989), "Stability And Change In American Value Priorities, 1968 - 1981", *American Psychologist*, Vol. 44, No : 5, pp. 775-784.
- ROBERTSON, C. J., AL-KHATIB, J. A., AL-HABIB, M. and LANOUE, D. (1999), "Beliefs About Work In The Middle East And The Convergence Versus Divergence Of Values", *Journal of World Business*, Vol.36, No : 3, pp. 223-244.
- SOUTAR, G. N., GRIANGER, R. and HEDGES, P. (1999), "Australian And Japanese Value Stereotypes: A Two Country Study", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, pp. 203-216.
- SCHWARTZ, S. and SAGIE, G. (2000), "Value Consensus And Importance: A Cross-National Study", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 31, No : 4, pp. 465-497.
- SUPER, D.E. (1970), *Manual: Work Values Inventory*, MA: Houghton Mifflin, Boston.
- ŞKARATAN, O.İ. ve KARACAROVSKI, V.V. (2002), "Russkaya Trudovaya i Upravlençeskaya Kultura", *Mir Rossii*, No : 1, pp. 3-56.
- TRIANDIS, H. C. (1998), *Culture and Social Behavior*, McGraw-Hill, NY.
- WEBER, M. (1990), *Protestanskaya Erika i Duh Kapitalizma*, Progress, Moskova.
- WEBER, M. (1994), *Hozaystvennaya Erika Mirovih Religiy*, Yurist, Moskova.
- WEIHRICH, H. and KOONTZ, H. (1993), *Management*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- YADOV, V., KLİMOVA, S. ve BARDELEBEN, J. D. (2004), *Stanovleniye Trudovih Otnoşeniy v Postsovetskoy Rossii*, Akademicheskij Proekt, Moskva.
- ZARUBİNA, N.N. (2001), "Pravoslavny Predprinimatel v Zerkale Russkoy Kulturi", *Obyestvennyye Nauki Sovremennost*, No : 5, pp. 100-112.
- ZUTOWSKI, D.G. (1970), *Psychological Influences on Vocational Development*, Houghton Mifflin, New-York.