

# Çalışma Değerleri ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşağı Mavi Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Çalışma<sup>1</sup>

## Work Values and Affective Organizational Commitment: A Study on Gen X and Gen Y Blue-Collar Workers

Ümit Deniz İLHAN, Pınar Süt, Türkiye, umit\_ilhan@hotmail.com

Orcid No: 0000-0003-3565-0938

Burcu KÜMBÜL GÜLER, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Türkiye, burcu.guler@ikc.edu.tr

Orcid No: 0000-0002-6179-7557

Mehmet AKSARAYLI, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye, mehmet.aksarayli@deu.edu.tr

Orcid No: 0000-0003-1590-4582

*Öz: Bu çalışma, örgüte yönelik duygusal bağlılıkta önemli bir faktör olarak düşünülen çalışma değerlerinin X ve Y Kuşakları bağlamında incelenmesi üzerinedir. Çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. İlki, X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların sahip oldukları çalışma değerleri açısından farklılıklarını ortaya koymaktır. İkincisi ise X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılıkları açısından farklılıklarını ortaya koymaktır. Böylece hangi çalışma değerlerinin örgüte yönelik duygusal bağlılığı yordamada önemli olduğunu saptamak amaçlanmaktadır. Çalışma değerleri "bireyin işe yönelik tutumları, çalışma koşulları ve çalışma aracılığıyla elde ettiği çıktılar gibi çalışmaya ilişkin bazı özelliklere yönelik tercihini belirleyen çekicilik kıstası" olarak ifade edilebilir. Örgüte duygusal bağlılık ise bireyin örgüte karşı hissettiği duygusal yakınlığı ve örgüte özdeşleşmesini içermektedir. Çalışmanın verileri İzmir ilinde gıda ve içecek üretimi alanında ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren büyük ölçekli iki farklı işletmenin üretim bölümünde çalışan toplam 840 mavi yakalı çalışandan (kadın %11,8, erkek %88,2) anket aracılığıyla elde edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, X ve Y Kuşakları arasında çalışma değerlerinin dört boyutu açısından fark bulunmuştur. Tüm bu dört boyutun Y Kuşağında X Kuşağına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. X ve Y Kuşakları arasında örgüte yönelik duygusal bağlılık açısından ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak anlamlı bir farklılık görülmemiş olsa da, X Kuşağının duygusal bağlılık ortalamasının Y Kuşağına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Regresyon analizi bulgularına göre ise, X Kuşağı açısından örgüte duygusal bağlılığı dışsal-gelecek odaklı çalışma değerleri yordamaktadır. Diğer yandan, Y Kuşağı açısından örgüte duygusal bağlılığı dışsal-an odaklı çalışma değerleri belirlemektedir.*

*Anahtar Sözcükler: Çalışma Değerleri, Örgüte Duygusal Bağlılık, Mavi Yakalı Çalışan, X Kuşağı, Y Kuşağı.*

*Abstract: This study includes the investigation of work values that are considered as contributing affective organizational commitment within the scope of Gen X and Gen Y. The purpose of the study is twofold. First, it is to find out the differences in work values between Gen X and Gen Y blue-collar workers. Second, it is to find out the differences in affective organizational commitment between Gen X and Gen Y blue-collar workers. By the way the study also seeks to examine how work values determine the affective organizational commitment of blue-collar workers. Work values can be defined as underlying desirability criteria determining the individual's preference for various work aspects such as job attributes, working conditions and work outcomes. Affective organizational commitment is considered as emotional intimacy and identification with the organization. The data of the research were collected through a questionnaire from a total of 840 blue-collar workers (women %11,8, men %88,2) in the production department of two large-scale enterprises operating in the field of food and beverage production which is active in many sectors at national and international level in the province of İzmir, Turkey. Results of the study reveal that Gen X and Gen Y differ in the four factors of work values. All these four factors of work values were found to be higher among Gen Y than that of Gen X. However, there is not any significant difference between Gen X and Gen Y in terms of affective organizational commitment. However, although there was no significant difference, the affective organizational commitment of Gen X was found to be higher than that of Gen Y. The results of regression analysis reveal that, in the case of Gen X, extrinsic-future oriented work values predict affective organizational commitment. On the other hand, for Gen Y, intrinsic-present oriented work values have a positive effect on affective organizational commitment.*

*Keywords: Work Values, Affective Organizational Commitment, Blue-Collar Workers, Gen X, Gen Y.*

<sup>1</sup> Bu makale, Dokuz Eylül Üniversitesi BAP Proje Birimi (Proje No: 2017.KB.SOS.003) tarafından desteklenmiş olan "Kuşaklar Arası Çalışma Değerleri Algısı ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşakları Çalışanlar Arasındaki Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma" konulu çalışmadan elde edilen verilerle hazırlanmıştır. Ayrıca, çalışma sonucunda elde edilen araştırma bulguları 13<sup>th</sup> Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology'de (Lizbon-Portekiz, 5-7 Eylül 2018) bildiri olarak sunulmuştur.

### **Makale Geçmişi / Article History**

Başvuru Tarihi / Date of Application : 17 Haziran / June 2019

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 9 Eylül / September 2019

## 1. Giriş

Günümüz çalışma hayatında, örgütlerin farklı kuşak üyesi bireylerin sahip olduğu çalışma değerlerini anlaması, bu değerlerle uyumlu şekilde çalışma ortamını yeniden tasarlayabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Tarihte ilk kez bu sayıda farklı kuşak bir arada çalıştığından bu kuşakların hem birbirleri ile çalışma ve anlaşmaları hem de kuşakların bir arada yönetimi önemli bir konu olarak gündemde yerini korumaktadır. Bu bağlamda “Nüfus Patlaması Kuşağı”, “X Kuşağı” ve “Y Kuşağı” olmak üzere üç farklı kuşağın aktif olarak çalışma hayatı içinde olduğu görülmektedir. Z Kuşağı da, eğer lisans eğitime devam etmiyor ise, şu sıralar çıraklık/stajyerlik gibi pozisyonlarla çalışma hayatına girmiş olup, 2020’lerde de artık profesyonel bir şekilde çalışma hayatına katılmış olacaktır.

Her kuşağı bir diğerinden ayırt eden farklı ve zengin özellikler bulunmakla birlikte, yıllardır ilgi çekici bir konu olan kuşak çalışmaları, son yıllardaki hızlı teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği hızlı toplumsal dönüşüm sürecinde ivme kazanmıştır. Bu süreçte, Y Kuşağı üyeleri çalışma hayatında giderek etkin rol almaya başlayarak çalışma hayatının kurallarını kendi karakteristikleri ve beklentilerine göre yeniden şekillendirme yönünde baskın tavırlar sergilemektedirler. Öte yandan, her geçen gün daha da artan rekabet koşullarında, entelektüel sermayenin örgütlerin neredeyse en ayırt edici özelliği durumuna gelmesi nedeniyle insan kaynağının öneminin bir kez daha anlaşılmalı olması, yetkin ve donanımlı çalışanların örgüte kazandırılması ve elde tutulmasını bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu noktada, günümüz ve yakın gelecek çalışma hayatının baş aktörü konumuna gelmiş olan Y Kuşağı üyelerinin örgüte olan duygusal bağlılığı da, önemli bir konu haline gelmiştir.

Yine günümüz koşulları değerlendirildiğinde, daha ziyade beyaz yakalı çalışanlar odağında araştırılan örgütsel bağlılık konusu, esasen çalışma hayatının aktörlerinden mavi yakalı çalışanlar için de hassasiyetle ele alınması gereken bir konu niteliğindedir. Üretime kıyasla hizmet sektörünün önem kazanmasıyla birlikte, mavi yakalı çalışanlara özgü araştırmalarda azalma meydana gelmiştir. Oysa özellikle üretim yapan örgütler için, yani işgücünün önemli bir bölümünü mavi yakalı çalışanların oluşturduğu sektörlerde, mavi yakalıların göstermiş olduğu performans neredeyse tüm örgütün çıktılarını etkileyecek sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Zira bugün karşılaşılan durumda, eğitim seviyesinin artması, teknolojik gelişmeler neticesinde bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ve rakiplerle kıyaslama gibi faktörlerin etkisiyle, mavi yakalı çalışanların profilleriyle birlikte beklentileri de farklılaşmıştır.

Araştırma konusunun mavi yakalı çalışanlar odağında ele alındığı bu çalışmanın genel olarak özgün değerini, X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların çalışma değerlerini saptayabilmek ve bu değerlerin örgüte duygusal bağlılıkları üzerindeki etkilerini irdeleyebilmek oluşturmaktadır. 324’ü (%38,6) 1965-1979 yılları arasında doğmuş olup “X Kuşağı” olarak kodlanmış olan ve 516’sı (61,4%) ise 1980-2000 yılları arasında doğmuş olup “Y Kuşağı” olarak kodlanmış olan örneklerden anket aracılığıyla elde edilen bulgular üzerinde kısaca durmak gerekirse, Y Kuşağının tüm çalışma değerlerinin (içsel-an odaklı, içsel-gelecek odaklı, dışsal-an odaklı ve dışsal-gelecek odaklı) X Kuşağına göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca, X Kuşağı için dışsal-gelecek odaklı çalışma değerleri, Y Kuşağı için ise dışsal-an odaklı çalışma değerleri örgüte yönelik duygusal bağlılıkta belirleyici faktörler olarak bulunmuştur.

Çalışmada öncelikle kuşak, çalışma değerleri ve örgütsel bağlılığın önemli bir boyutu olan örgüte duygusal bağlılık kavramları yazından faydalanılarak aktarılacak olup, sonrasında gelen araştırma kısmında, anket aracılığıyla toplanmış olan veriler analiz edilerek tartışılacaktır. Elde edilen bulguların yazına ve ilerideki araştırmalara katkısı ile birlikte örgüt yöneticileri ile İnsan Kaynakları bölümleri için öneriler geliştirmeye yardımcı olacağı düşünülmektedir.

## 2. Yazın Taraması

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle kuşak, çalışma değerleri ve örgütsel bağlılığın önemli bir boyutu olan örgüte duygusal bağlılık kavramları yazından faydalanılarak aktarılacaktır. Daha sonra çalışma değerleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar ile son kısımda mavi yakalı çalışanların çalışmaya ilişkin değerleri ile örgüte yönelik duygusal bağlılıkları irdelenecektir.

### 2.1. Kuşak Kavramı

İlk sistematik ve bilimsel araştırmaların 1830-1840 yılları arasında sosyoloji biliminin kurucusu olarak kabul edilen August Comte tarafından başlatılmış olduğu ileri sürülen kuşak kavramı (Jeager 1985, 275) önceki yıllarda daha çok biyolojik temelli tanımlar çerçevesinde ele alınmış ve “ebeveynler ile çocuklarının doğumları arasında geçen ortalama zaman aralığı” olarak ifade edilmiştir. Bu da yaklaşık 20-30 yıllık bir zaman dilimine karşılık gelmektedir (Cennamo 2005, 19; Lyons 2003, 106). Ancak zaman geçtikçe hem çocuk sahibi olma yaşının ötelenmesi nedeniyle ebeveynler ve çocukları arasındaki yaş aralığının artması, hem de son yıllarda yaşanan hızlı toplumsal değişimler nedeniyle öngörülen bu 20-30 yıllık zaman diliminin dahi kuşakların karakteristiklerini korumaları için fazlasıyla uzun bir zaman dilimi olması nedeniyle bu çerçevede yapılan bir kuşak tanımı yetersiz kalmıştır (McCrinkle ve Wolfinger, 2010a: 8; Özer, Eriş, ve Özmen 2013, 125). Bu nedenle, günümüzde özellikle yönetim bilimi araştırmaları, kuşak kavramının doğum yılı aralığının yanı sıra sosyolojik bir tanımla ele alınması gerekliliğini ortaya koyan Alman sosyolog Karl Mannheim’ın çalışmaları çevresinde odaklanmaktadır (Lyons 2003, 87; Pilcher 1994, 482). Mannheim, önce 1923 yılında sonra 1952

yılında “The Problem of Generations” orijinal adı ile yayınladığı çalışmasında kuşakların şekillenmesinde insanların gelişim evrelerindeki sosyal faktörlerin önemine odaklanarak kuşakları sosyo-tarihsel bir bağlamda ele almıştır. Mannheim (1952) kuşakları “hem benzer doğum yılları aralığını, hem de gelişim yıllarında benzer sosyal ve tarihi dönüm noktası olaylarını paylaşan bir grup” olarak ifade etmiştir. Bu gibi sosyoloji odaklı tanımlara paralel olarak günümüze kadar ulaşan diğer tanımlar incelendiğinde, aynı kuşağa mensup olan bireylerin birbirlerine yakın tarihlerde doğmuş olduklarından gelişim ve sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, tarihi, kültürel ve siyasi olaylara maruz kalmış oldukları, bu nedenle ortak değer, inanç ve beklenti içinde olup benzer tutum ve davranışlar sergiledikleri sonucuna varılmaktadır (Marcus 2014, 12).

Kuşak kavramı Türkçe’de “nesil” ya da “jenerasyon” kelimeleri ile de ifade edilmektedir. Türk Dil Kurumu felsefe terimleri sözlüğünde “aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup, aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu” olarak tanımlanmaktadır. Bir kuşağı bitirip diğerini başlatan tek bir neden olmadığından, daha çok bir geçiş süreci ile yeni bir dönem başlamaktadır. Bu nedenle, farklı kaynak taramaları yapıldığında, kuşak sınıflandırılmasında dikkate alınan yaş aralıkları konusunda esasen birbirinden çok da farklı olmamakla birlikte, kısmen bir fikir ayrılığı olduğu gözlenmektedir (Lemmens 2010, 5). Bu çalışmada kuşak sınıflandırılması yazına hakim olan genel kanı ile uyumlu bir şekilde ele alınıp, Twenge ve diğerlerinin (2010) sınıflandırmasına dayanarak oluşturulmuş ve bu sınıflama Tablo 1’de verilmiştir. Buna göre, 1925-1945 yılları arasında doğanlar “Sessiz Kuşak”, 1946-1964 yılları arasında doğanlar “Nüfus Patlaması Kuşağı”, 1965-1979 yılları arasında doğanlar “X Kuşağı”, 1980-2000 yılları arasında doğanlar “Y Kuşağı” ve 2001 yılı sonrası doğanlar ise “Z Kuşağı” olarak değerlendirilmiştir. Ancak Z Kuşağı üyeleri henüz profesyonel olarak çalışma hayatı içinde bulunmadığından üyeleri ile ilgili veriler öngörü niteliğindedir.

Tablo 1. Kuşak Sınıflandırılması

Kuşak Adı	Doğum Yılı Aralığı	Yaş Aralığı (2019 yılına göre)
Nüfus Patlaması Kuşağı	1946-1964	73-55
X Kuşağı	1965-1979	54-40
Y Kuşağı	1980-2000	39-19
Z Kuşağı	≥ 2001	≤ 18

*Kaynak: Twenge ve diğerlerinin (2010) çalışmasına dayanarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

Yazında kuşak sınıflandırmasının arkasında yatan dönemin belirleyici sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik olayları ile bunların kuşaklara yansımaları özetlemek gerekirse; 1946-1964 yılları arasında doğanları kapsayan Nüfus Patlaması Kuşağı dünya dengeleri üzerinde önemli etkileri olan, I. ve II. Dünya Savaşı ile 1930 yılındaki Büyük Ekonomik Buhran’ın izlerinin silinmeye çalışıldığı iyimser bir süreçte yetişmiştir. Önceki yıllardaki savaşlardan sonra azalan nüfusun geri kazanılmasını sağlamak için hızla artan doğum oranlarından dolayı kuşak “Nüfus Patlaması” olarak anılmaktadır (Cennamo ve Gardner 2008, 892; Tolbize 2008, 2). Savaş sonrası dönemdeki ekonomik refah ortamında yetişen bu kuşak aynı zamanda insan hakları, kadın hakları ve çevreci hareketler gibi bir takım sosyal özgürlükler için verdikleri mücadelelerle de bilinmektedirler (Twenge vd. 2010, 1120).

1965-1979 yılları arasında doğanları kapsayan kuşak için “X” ifadesi, Douglas Coupland’ın 1991 yılında “X Kuşağı” (Generation X: Tales for an Accelerated Culture) adlı kitabının yayınlanmasının ardından yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Tolbize 2008, 3). Kitapta “X” ifadesi bir kimlik arayışı içinde olan, ancak onu bulamayan bir değeri sembolize etmektedir. Bu kuşak kendilerinden önceki dönemdeki refah artışı maliyetlerinin devletler tarafından karşılanmadığı ve ayrıca 70’li yıllarda yaşanan petrol krizinin sebep olduğu ekonomik ve sosyal durgunluklar ile güvensizliklerin hakim olduğu bir dönemde büyümüştür. Bu nedenle değişen dünya dinamiklerinin yansımaları olan ekonomik sorunlarla yüz yüze gelmiş olan bir kuşaktır (Arslan 2015, 7; Lemmens 2010, 7). X Kuşağı, çoğunlukla her iki ebeveyni de çalıştığı için ya da yüksek boşanma oranları nedeniyle daha ziyade tek ebeveyn ile yaşayarak okul dönüşü geldikleri evlerinde kendi kendilerine bakmaları ve korunmaları gereken çocuklar olmuştur (Karp, Fuller ve Sirias 2002, 3; Tolbize 2008, 3). Bu nedenle, X Kuşağı daha ziyade tek başına sosyalleşmek durumunda kalmıştır (Davis 2016, 4). Bunun yanı sıra, teknolojik gelişmelerin büyük bir kısmının da bu dönemde ortaya çıkmaya başladığı söylenebilir. Ancak bilgisayar kullanmaya başlayan ilk kuşak olmalarına ve günümüzde kullanılan diğer teknolojik ürünlerin çoğunun bu kuşak üyeleri tarafından geliştirilmiş olmasına rağmen, teknolojiyi kullanmada bir sonraki kuşağın hızına kıyasla çok geride kaldıkları da bir diğer gerçektir (Şenturan vd. 2016, 173; Yücebalkan ve Aksu 2013, 19).

Tam olarak hangi yılların Y Kuşağını temsil ettiği konusu halen tartışılmakla birlikte, 1977 ile 2000 yılları arasında çeşitli aralıklarda incelenen bu kuşak, yazında daha ziyade 1980 sonrasında doğmuş ve 2000’lerle birlikte yerini bir sonrakine bırakmış olan bireyleri temsil etmektedir. Her ne kadar kuşak sınıflandırılmasında dikkate alınan yaş aralıkları konusunda yazında ortak bir kanı olmasa da, önceki kuşaklarda bu farklılık ortalama iki, üç yıldan ibaretken, söz konusu Y Kuşağı olunca bu durum değişmekte ve kuşaklar arası zaman aralığı azalmaktadır (Licata 2007, 55). Y Kuşağının en önemli karakteristiği olarak ise, hızlı teknolojik gelişmeler nedeniyle internet ve anlık küresel iletişimin olağan bir hayat tarzı olduğu bir dönemde dünyaya gelmiş ve yetişmiş olmaları kabul edilmektedir (Marcus 2014, 19).

Y Kuşağını takip eden kuşak, 2000 yılından sonra doğanların yer aldığı Z Kuşağıdır. Bu kuşak üyeleri bütünüyle teknolojik bir çağın içine doğduklarından, doğdukları an itibariyle teknoloji ile iç içe yaşamakta ve teknolojiyi ileri derecede kullanmaktadır. Y Kuşağı ile belirginleşen hayat standartlarında meydana gelen değişim ve dönüşümler, Z Kuşağı üyelerinin diğer kuşaklara kıyasla çok daha farklı bir çevrede yetişmelerini beraberinde getirmiş, özellikle teknolojiye meydana gelen bu ilerlemeler Z Kuşağının özelliklerinin diğer kuşaklardan farklılaşmasına neden olmuştur (Ayhün 2013, 102; Berkup 2014, 224). Bu kuşak üyeleri, Nüfus Patlaması Kuşağının çalışma hayatını yavaş yavaş terk etmesi ile birlikte yakın gelecekte işgücüne katılacaktır (Hutchings ve Michailova 2014, 112).

## 2.2. Çalışma Değerleri Kavramı

Çalışma hayatı bireylerin yaşamının büyük bir bölümünü kapsadığından, bireylerin çalışmaya atfettikleri önem ve verdikleri değer de buna paralel olarak ilgi çekici araştırma alanlarından. Öyle ki çalışma, birey için gelir kaynağı olmanın yanı sıra, bireyin psiko-sosyal açıdan yaşamının şekillenmesine de katkıda bulunmaktadır. Genel olarak, çalışma yoluyla ulaşılmaması arzulanan sonuçları kapsayan çalışma değerleri, kuşaklar arasında yaşanan değer farklılıklarının çalışma hayatına da yansıdığı görüşü odağında anlam kazanmaktadır. Böylece çalışmaya ilişkin değerler, temel değerlerin bir alt alanı olup, çalışma hayatında ifade ediliş biçimi olarak kabul edilmektedir (Twenge vd. 2010, 1121).

Çalışma değerleri “bireylerin işyerinde sergiledikleri rollerinin bir karşılığı olarak tatmin edilmesi gerektiğine inandıkları değerler” (Elizur 1984), “bireylerin işyerinden sağlamak istediği özel bir sonuca verdiği önem derecesi” (Knoop 1994), “bireylerin işinde aradığı ya da arzuladığı nitelik, karşılık ve tatmin” (Super 1970), “işyerinde elde edilen sonuçlara bireyler tarafından atfedilen değer” (Sagie, Elizur, ve Koslowski 1996) gibi ifadelerle tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda çalışma değerleri, bireylerin işe ve iş arkadaşlarına karşı tutumlarını etkilemesi ve hem motivasyonları hem de verimlilikleri ile yakından ilişkili bir kavram olması yönüyle önem taşımaktadır (Lyons, Higgins, ve Duxbury 2010, 969).

Çeşitli çalışma değerleri sınıflandırmaları olmakla birlikte yazında iki temel sınıflandırma üzerinde görüş birliği olduğu gözlemlenmektedir. Bunlar işin ilgi çekiciliği, zorlayıcılığı, çeşitliliği ve entelektüel olarak uyarıcılığı gibi çalışmanın doğal psikolojik tatminleri ile ilgili “içsel/bilişsel” değerler ile ücret, yan haklar ve iş güvenliği gibi çalışmanın maddi yönleriyle ilgili olan “dışsal/araçsal” değerlerdir. İçsel ve dışsal çalışma değerlerinin yanı sıra yazında başka alt sınıflandırmalar da mevcuttur. Bu çerçevede çalışma değerlerine ilişkin önemli bir sınıflandırma Elizur (1984) tarafından yapılmıştır. Elizur (1984) Çalışma Değerleri Anketi (Work Values Questionnaire-WVQ) adı altında yirmi dört maddelik bir çalışma değerleri listesi oluşturmuş ve sonrasında çalışma değerlerini “bilişsel”, “duygusal” ve “araçsal” olmak üzere alt boyutlarda gruplamıştır. Bilişsel çalışma değerlerinde psikolojik çıktılar önemli olmaktadır. Başarı, terfi, geri bildirim, statü, topluma yararlı olma, bağımsızlık, övünç duyulacak bir şirketin çalışmanı olma, örgütte ve işte etkili olma, işin ilgi çekici ve anlamlı olması, kişisel gelişim imkânı bulunması, işte bilgi ve becerilerin kullanılması gibi değerler bu kategori altında yer almaktadır. Duygusal çalışma değerleri, sosyal ilişkilerle ilgili çalışma değerlerini kapsamaktadır. Uyumlu ve samimi iş arkadaşları, işte saygı ve itibar görme, insanlarla tanışabilme ve etkileşimde bulunabilme, yöneticilerin adil ve düşünceli olması gibi değerlerdir ve iyi iş yapıyor olamayla içermektedir. Son olarak araçsal çalışma değerleri maddi kazanımlarla ilgili olup, çalışma saatleri, iş olanakları, iş güvencesi ve sürekliliği, çalışma şartları ve ücreti kapsamaktadır. Super (1970) ise ilk olarak kırk beş çalışma değerini altında topladığı on beş temel çalışma değeri ortaya koymuş ve bunları “içsel” ve “dışsal” olmak üzere iki boyutta sınıflandırmıştır (Lyons, 2003: 61). Daha sonra 2006 yılında Zytowski tarafından revize edilip “Revize Edilmiş Super Çalışma Değerleri Ölçeği” (Super's Work Values Inventory Revised-SWVI-R) adı altında geliştirilmiş olan yeni ölçek yetmiş iki çalışma değerini altında toplayan ve her biri altı maddeden oluşan on iki temel çalışma değerinin “içsel” ve “dışsal” olmak üzere iki boyut altında ölçülmesi esasına dayanmaktadır (Aktaran Hammond ve diğerleri, 2010: 1). Bunlarla birlikte, bu çalışmada da yararlanılmış olan, Lyons, Higgins, ve Duxbury (2010) tarafından ortaya konan Çalışma Değerleri Ölçeğinde (Lyons Work Values Survey-LWVS) yapılan sınıflandırma ise “araçsal”, “bilişsel”, “sosyal/özgeci” ve “prestij” olmak üzere dört boyut ve otuz iki maddeden oluşmaktadır. Araçsal boyutta adalet, destekleyici yöneticilik, tanınma, ücret, iş güvencesi; bilişsel boyutta, yaratıcılık, yeteneklerin kullanılması, işin ilginç olması ve özgürlük; sosyal/özgeci boyutta topluma katkıda bulunma, insanlara yardım etme ve ahlaki değerler; prestij boyutunda ise, etki, nüfuz ve otorite gibi değerler yer almaktadır.

Bu bilgiler ışığında, yazında farklı kuşaklara atfedilen çalışma değerlerine bakıldığında, Nüfus Patlaması Kuşağının çalışma hayatına yönelik düşünce yapısını temelde refahın yavaş yavaş yükselmesine bağlı olarak ülkelerin siyasi, politik ve ekonomik yapılarında görülen büyük değişikliklerin etkilediği görülmektedir. Bu anlamda Nüfus Patlaması Kuşağı, dönemin zor koşullarının yarattığı olumsuz etkilerle baş edebilmek ve başarılı olabilmek için çalışkanlık ve fedakarlığı ödenmesi gereken bir bedel olarak benimsemiştir (Zemke, Raines, ve Filipczak 2000, 5). Bunun sonucu kabul edilebilecek içsel motivasyona sahip olduklarından, takdir edilme beklentisi içinde de olmadıkları ileri sürülmektedir (Adıgüzel, Batur, ve Ekşili 2014, 19).

X Kuşağı, teknolojiyi kullanan ilk kuşak olduklarından, teknolojiye olan hakimiyetleri Nüfus Patlaması Kuşağı üyelerine kıyasla çok daha fazladır. Bu durumu çalışma hayatlarına da yansıtarak avantaj sağlamaktadırlar (Lemmens 2010, 7). Öyle ki, işyerinde teknoloji kullanımı konusunda yetenekli olmakla birlikte rekabetçi, yeniliğe ve çeşitliliğe açık oldukları da ileri sürülmektedir. Aynı zamanda, X Kuşağı çalışanları iş-özel yaşam dengesine önem vermekte ve sosyal

hayatlarına da zaman ayırarak bir örgüt içinde kariyerlerini geliştirebilmek amacıyla sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeye çalışmaktadırlar (Crampton ve Hodge 2003, 18; Smola ve Sutton 2002, 365).

Pek çok araştırmacı Y Kuşağının hem çalışma hayatında hem de sosyal hayatta yeni bir dönüşüm başlattığını iddia etmektedir. Öyle ki, Y Kuşağı üyeleri, teknolojinin sağladığı önemli bir fayda olan bilgiye kolay ulaşma sayesinde işgücü içinde daha eğitilmiş ve teknolojik anlamda donanımlı bireyler konumundadırlar (Lemmens 2010, 75; Marcus 2014, 19). Doğdukları an itibarıyla maruz kaldıkları yoğun bilgi akışı sayesinde farklı kaynaklardan bilgi toplayıp bu bilgileri karşılaştıkları problemlerin çözümünde daha etkin kullanabilmek gibi doğal bir yeteneğe de sahiptirler (Demirkaya vd. 2015, 192). Yine teknoloji kullanımına paralel olarak sosyal ağlardan ve iletişimden vazgeçmeme yönleri ön plana çıkan bu kuşak, benzer ortamları çalışma hayatında da bulma beklentisi içindedir (Tolbize 2008, 3). Diğer yandan, hayatlarını her daim şekillendirip planlamak konusunda istekli ve koruyucu rol üstlenen aileler tarafından yetiştirilmiş olmaları nedeniyle, ailelerinin çizmiş olduğu güven ve emniyet sınırları dahilinde yaşamış, ancak yaşamlarında kendi özgür kararlarını verme ve otoriteyi sorgulama konusunda hak sahibi oldukları konusunda da cesaretlendirilmişlerdir. Bu yüzden işverenlerden isteklerini karşılamalarını bekleme konusunda kendilerine güvenli ve ısrarcıdırlar (Gürsoy, Chi, ve Karadağ 2013, 42). Y Kuşağı hakkında bir diğer konu da, bu kuşağın motive olmasında etkili olan unsurların diğer kuşaklardan farklı olmasıdır. Gerçekten, Y Kuşağı kazandıkları gelirin yanı sıra, sosyal yardımlar ve esnek çalışma saatleri gibi manevi olarak da kendilerini tatmin edecek değerlere odaklanmaktadırlar. Onlar için iyi bir gelirin yanı sıra bütüncül bir iş tatmini çok daha önemlidir (Aydın ve Başol 2014, 4). Değişime kolay uyum sağlama ve aynı anda birden çok iş yapabilme konusunda istekli davranışları ise çalışma hayatında öne çıkan diğer önemli özellikleridir (Göksel ve Güneş 2017, 812).

Z Kuşağının ilk üyeleri önümüzdeki beş yıl içinde profesyonel olarak çalışma hayatına girmiş olacaklardır. Dolayısıyla bu kuşağın sosyal ve çalışma yaşamındaki davranışları henüz araştırılmaya başlanmamış olup, yapılan yorumlar öngörü niteliğindedir (Gimbergsson ve Lundberg 2015, 3). Bununla birlikte, sahip oldukları materyal çeşitliliği ile gelişen fiziksel ve donanımsal imkanlar sayesinde daha erken yaşta ve daha hızla eğitim alma olanaklarından faydalanabilmekte ve böylece farkındalıklarını arttırabilmektedirler (Levickaite 2010, 173). Z Kuşağının çalışma hayatı ile ilgili yazına yansıyan öngörülerden üzerinde en çok fikir birliği olan ise, sürekli internet erişimlerinin olması ve teknolojiyle çevrili bir çalışma ortamının öncelikli görülmesidir (Andrea, Gabriella, ve Timea 2016, 93).

### **2.3. Örgüte Yönelik Duygusal Bağlılık**

Zaman içinde gelişen rekabet koşullarında örgütlere değer katan ve rekabet gücüne etki eden entellektüel sermayenin sürekli artan önemi sonucunda, çalışanların örgütte devamlılığı konusu daha da önem arz etmektedir. Bu nedenle, çalışan ve örgüt arasında kurulacak olan bağ da daha önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı gösterdikleri sadakat ve örgütün başarılı olabilmesine yönelik sahip oldukları olumlu tutumun gücüyle ilgili (Bağcı 2013, 168) olması bakımından yönetim bilimcilerin ilgi odağındaki konular arasındadır. Genel olarak örgütsel bağlılık kavramı, “bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesi” (Steers 1977, 47) olarak ifade edilebilmektedir.

Günümüze kadar örgütsel bağlılık olgusu farklı alt boyutlarda incelenmiş olup, konu ile ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde, Meyer ve Allen’in (1991) çalışmalarına dayalı “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli”nin genel kabul gördüğü karşımıza çıkmaktadır. Meyer ve Allen 1984 yılında yaptıkları çalışmada ortaya koydukları “duygusal” ve “devamlılık bağlılığı” olmak üzere iki boyutlu bağlılık modellerine orijinali Weiner ve Vardi’nin (1980) çalışmalarına dayanan “normatif” bağlılık boyutunu da dahil ederek üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Böylece, araştırmacılar örgütsel bağlılığı “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olarak sınıflandırmıştır. Duygusal bağlılık, bireyler istedikleri için; devamlılık bağlılığı ihtiyaçları olduğu için; normatif bağlılık ise zorunluluk hissettikleri için örgüte sadakat göstermeyi ifade etmekte ve üç farklı görüş açısı çerçevesinde örgütte kalmaya yol açmaktadır.

Bu araştırmada ele alınacak konu olan duygusal bağlılık boyutu detaylandırıldığında, her şeyden önce, söz konusu olan bağlılığın örgütte çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile örgütte kalma arzusu olduğu görülmektedir. Güçlü bir özdeşleşme hissederek örgüt üyeliğini devam ettiren çalışanlar, buna gereksinim duymalarından ziyade kendileri istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen 1997, 11). Bu kapsamda duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimseyerek örgütün bir parçası olarak kalmak istemektedirler. Bir anlamda duygusal bağlılık, bireylerin örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyarak özdeşleşmeyi gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir. Bu yüzden de örgütlerde gerçekleşmesi en çok beklenen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür (Keser ve Güler 2016, 247).

Farklı kuşaklar örgüte olan bağlılıkları açısından değerlendirildiğinde genel olarak, Nüfus Patlaması Kuşağı üyelerinin yetişme dönemlerinde karşılaştıkları zorluklardan ötürü uzun saatler ve yüksek sadakat duygusu ile aynı işyerinde uzun yıllar çalışabilmek gibi özellikler barındırdıkları görülmektedir (Bourne 2009, 6; Walker 2006, 28;). Diğer yandan, X Kuşağı üyeleri, ailelerinin kendilerini işlerine ne kadar adanmış olduklarına şahit olmuş bir kuşak olarak, bir önceki kuşağa göre her ne kadar çalışma hayatında sadık olsalar bile daha iyi bir gelecek için fırsat kollamış ve kendilerini çalışma hayatına adanmak yerine sosyalleşmeye de önem vermiş bireylerdir (Duvendack 2010, 25; Gürsoy, Chi, ve Karadağ 2013, 41; Welter 2004, 15; Zemke, Raines, ve Filipczak 2000, 68). Y Kuşağı çalışanları, örgüt içinde

özgürlüklerine düşkün, iş konusunda seçici, sadakat duyguları zayıf ve otoriteyi kabul etmeme özellikleri ile dikkat çekmektedir (Ayhün 2013, 104). Y Kuşağının kariyer algısı da farklı olup klasik kariyer yollarını izlemekten uzak durmakta ve iş değiştirmekten çekinmemektedirler (Saxena ve Jain 2012, 116). Bu da, iş değiştirme alışkanlıkları fazla, otoriteyi reddeden, önceki kuşaklar gibi uzun saatler çalışmaya istekli olmayan ve sürekli “neden” sorusunu soran kuşak olarak bilinmelerini beraberinde getirmektedir (Crumpacker ve Crumpacker 2007, 360; Westerman ve Yamamura 2007, 155). Z Kuşağı ile ilgili öngörüler ise çalışma hayatına katıldıklarında bireyselliği sevecekleri, tüm verilere hızlı ulaşabilmeleri nedeni ile çalıştıkları örgütlere bağlı kalamayacakları ve kolay iş değiştirebilecekleri yönündedir (Montana ve Petit 2008, 140).

#### **2.4. Çalışma Değerleri ve Örgüte Yönelik Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki**

Motivasyon, iş doyumunu, kariyer seçimi, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konuların yanı sıra çalışma değerlerinin de örgütsel bağlılığı açıklamada önemli faktörlerden olduğu kimi araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Dubin, Champoux, ve Porter 1975; Elizur 1996; Kidron 1978; Meyer, Irving, ve Allen 1998; Oliver 1990; Putti, Aryee, ve Liang 1989). Örgütsel bağlılığın bireyin sahip olduğu çalışma değerleri ile örgütün sağladığı ödüller arasındaki uyumun bir fonksiyonu olarak değerlendirilmesi durumunda (Putti, Aryee, ve Liang 1989, 284) bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluğun çalışanın örgüte yönelik duygusal bağlılığını olumsuz etkilemesi beklenmektedir (Cennamo ve Gardner 2008, 904). Niteki araştırma bulguları, bireyin sahip olduğu değerler ile örgütün sunduğu değerler arasında uyum olmasının örgütle özdeşleşmeyi sağladığını göstermektedir (Özcan 2012, 35). Meyer, Irving, ve Allen (1998) da, çalışma değerlerini çalışmaya ilişkin deneyimlerle birlikte örgütsel bağlılıkta düzenleyici role sahip bir değişken olarak analiz etmişlerdir. Dolayısıyla iş birey uyumu bağlamında çalışma değerleri, çalışanların kendi deneyimlerini ne şekilde algıladıklarını şekillendirmede önemli bir role sahiptir.

Werkmeister (1967) çalışma değerleri ile bağlılık arasındaki ilişkiyi teorik temellere dayandırmaktadır. Değerler teorisine göre bağlılık, sadece bireyin kendisinin gösterimidir. Bağlılığa yol açan değerler ile ilgili düşünceler ise bireyin varoluşunun temelinde olan değer standartlarını yansıtmaktadır. Bu görüş diğer çalışmalar tarafından da desteklenmiştir. Örneğin merkezi yaşam ilgisi çalışmalarını yapan Dubin, Champoux, ve Porter (1975) mavi yakalı çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucunda, çalışanların merkezi yaşam ilgisinin iş/çalışma olması durumunda örgüte olan bağlılıklarının daha fazla olduğunu görmüşlerdir (Aktaran Putti, Aryee ve Liang 1989, 277). Kidron (1978) ise araştırmasında, “hesaplayıcı bağlılık” ve “ahlaki bağlılık” olmak üzere iki farklı bağlılık türü üzerinde durmuştur. Hesaplayıcı bağlılık, koşulların iyi olmasına bağlı olarak bireyin örgütte kalmak istemesi olarak ifade edilirken, ahlaki bağlılıkta örgütün değerlerini bireyin kendi değerleri ile bağdaştırması söz konusudur. Araştırmanın bulgularına göre, çalışma değerleri ahlaki bağlılık ile daha fazla ilişkili görülmüştür. Sonuçlar yorumlanacak olursa, bağlılığın bireyin örgüt ile özdeşleşmesi ve örgütün değer ve hedeflerini içselleştirmesinden kaynaklandığı görülmektedir (Aktaran Putti, Aryee ve Liang 1989, 277).

#### **2.5. Mavi Yakalı Çalışmada Değerler ve Örgütsel Bağlılık**

Bu makalede özellikle mavi yakalı çalışanlar açısından çalışma değerleri ve bunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisine odaklanılmaktadır. Aslında, çalışma yaşamında genellikle beyaz yakalı çalışanlar için kariyer kavramından bahsedilirken, mavi yakalı çalışanların kariyer sahibi olup olmadığı ya da kariyer gelişimine dair herhangi bir istekleri bulunup bulunmadığına dair bir açıklama getirmek mümkün değildir. Bir diğer ifadeyle, klasik kariyer teorilerinin varsayım, özellik ve söylemleri mavi yakalı çalışanları dışlamakta, daha çok beyaz yakalı çalışanlara odaklanmaktadır. Nitekim Hennequin (2007) de beyaz yakalı çalışanlar gibi kesin ve net kariyer basamaklarına sahip olmayan mavi yakalı çalışanların kariyer fırsatlarının sınırlı olduğunu belirtmektedir. Buna göre, mesleki statü açısından nispeten düşük düzeyde bulunan mavi yakalılar için geleneksel anlamda kariyer sözkonusu olmamaktadır.

Mavi ve beyaz yakalı çalışanların işlerinin belirli özelliklerine dair kavramlaştırmaları ve çalışmaya atfettikleri önem ve anlam birbirlerinden farklılaşmaktadır. Örneğin, mavi yakalıların işlerinden elde ettikleri tatmin diğerlerine göre daha düşük görülmektedir. Ayrıca, çalışmanın yaşamlarındaki yeri ve kimliklerine olan etkisi de iki çalışan grubu açısından farklılaşmaktadır (Hu, Kaplan, ve Dalal 2010, 318). Bu farklılaşma beyaz yakalıların çalışmayı “kariyer”, mavi yakalıların ise çalışmayı “iş” olarak görmelerine neden olabilmektedir. Mavi yakalıların tarafından çalışmanın “kariyer” olarak değil daha çok “iş” olarak görülüyor olmasının arkasında bazı nedenler bulunmaktadır. Öncelikle, mavi yakalı çalışmada terfi elde etme fırsatı nadirdir. Profesyonel kariyerlerde olan statü, saygınlık ve fırsat mavi yakalı çalışanlar için pek söz konusu değildir. Mavi yakalı çalışanlar yetkinliklerini geliştirseler dahi, saygınlık daha çok yakın çalışma arkadaşları arasında kazanılmaktadır. Mavi yakalıların tanınması ve takdir görmesi ancak çalışma grubunun performansına katkıda bulunmaları sonucu mümkün olmaktadır (Hennequin 2007, 566). Aslında, beyaz yakalı çalışanlarda olduğu gibi, normatif bir şekilde başarıya odaklı bir kariyer kavramından söz edilmese de, Thomas (1989)’a göre mavi yakalı çalışanlar işlerinde anlam bulabilmek amacıyla çeşitli tutum ve davranışlar içine girmektedir. Örneğin, araçsal bazı tutumlar içine girerek işlerinin kendilerini başka alanlarda başarıya ulaştırabileceklerini düşünmektedirler; deneyimlerini arttırmak ve çalışma alanlarını genişletmek için pozisyonlar arası geçiş yapmaktadırlar; işin mücadelecisi

kısmını harekete geçirip rutinden çıkmak için işi oyun haline getiren davranışlarda bulunmaktadır (Aktaran Lucas ve Buzzanell 2004, 276).

Mavi ve beyaz yakalı çalışanların farklılıkları diğer bazı araştırmacılar tarafından da konu edilmiştir. Herzberg ve Maslow gibi çalışma yaşamında motivasyon ve iş doyumuna etki eden faktörler üzerine açıklama getiren kuramların evrenselliğine şüphe ile yaklaşan Pennings (1970), mavi ve beyaz yakalı çalışanların birbirlerinden farklı değerler sistemine sahip olduklarını iddia etmiştir. Buna göre, mavi yakalılar daha çok dışsal faktörlerle motive olurken, beyaz yakalıların çalışmaya ilişkin değerleri ise daha çok içsel yönelimlidir. Dolayısıyla, mavi yakalılar için ücret, yan haklar, yönetici ve iş arkadaşları ile ilişkiler öne çıkan değerler iken, beyaz yakalı çalışanlar işin ilgi çekici olması, gelişme olanağı taşıması, yeteneğin kullanımına izin vermesi gibi içsel açıdan motive edici özelliklerine odaklanmaktadır (Pennings 1970, 398). Örgütsel bağlılık konusuna mavi ve beyaz yakalı çalışan olma durumu açısından farklı yaklaşımlar da vardır. Bir görüşe göre, mavi yakalılar ödül ve doyum açısından işverenin asıl kaynak olduğunu düşünmemekte ve dolayısıyla, örgütle özdeşleşme yaşamadan da örgütte sosyalleşebilmektedirler (Hrebiniak ve Alutto 1972, 557).

Ancak mavi ve beyaz yakalı çalışanların taşıdıkları amaçlar açısından birbirlerinden farklı olmadığı da ifade edilmektedir. Türkiye’de Turgut ve Tevrüz (2003) tarafından yürütülmüş olan çalışma buna örnek olarak verilebilir. Çalışma amaçlarının belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışmada, dokuz farklı meslek grubu mensubu 403 kişiden elde edilen sonuçlara göre, mavi yakalı çalışanlar grubunda yer alanların önem verdikleri ilk üç çalışma amacı şunlardır: “Geçimini temin etmek”, “bilgi edinmek/kullanmak” ve “hayatına hareket katmak”. Bu sıralama memur olarak çalışanlarda da aynen gerçekleşmiş, öğretmenlerde ve profesyonel çalışanlarda ise çok küçük bir farkla yine çok benzer bir eğilim göstermiştir.

25 Fransız mavi yakalı çalışan üzerinde nitel bir çalışma yapan Hennequin (2007), çalışanlarda on bir faktörün kariyer başarısına etki ettiğini görmüş ve bu faktörleri üç kategoride ele almıştır. İlk kategori olan maddi kariyer başarısı; maddi ödüller, yan haklar, pozisyon ve terfiyi içermektedir. İkinci olarak psikolojik kariyer başarısında; kariyer doyumunu, iş başarısı, kişiler arası ilişkiler ve iş ile özel yaşam arasındaki denge yer almaktadır. Üçüncü olarak, sosyal kariyer başarısında ise; sosyal statü, tanınma ve saygınlık bulunmaktadır (Hennequin 2007, 573). Bu başarı faktörleri incelendiğinde, bunların aynı zamanda mavi yakalı çalışanlar tarafından önem verilen çalışma değerleri olarak da ele alınması mümkündür.

### 3. Araştırma

Çalışma değerlerinin kuşaklar açısından incelenmesini hedefleyen bu araştırma, mavi yakalı çalışanların çalışma değerlerine odaklanması nedeniyle diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Türkiye’de çalışma değerleri genel olarak beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılmıştır (Bağrıyanık 2016; Elmas-Atay 2016). Ayrıca araştırma, mavi yakalı çalışanlarda X ve Y Kuşakları açısından çalışma değerlerini ve bunun örgüte duygusal bağlılıktaki açıklama gücünü incelemesi nedeniyle diğer araştırmalara göre farklılık içermektedir. Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı üzerinde durulacak, sonrasında sırasıyla örneklem, veri toplama araçlarından bahsedilerek bulgular ve tartışma kısmına yer verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı, X ve Y Kuşağı çalışanları odağında çalışma değerlerini açıklamak ve bunun örgüte duygusal bağlılıkları üzerindeki etkilerini saptamaktır. Bu amacın arka planında farklı zaman dilimlerinde doğan kuşak üyelerinin yetiştiği dönemlerde maruz kaldıkları sosyal, ekonomik ve kültürel etkenler nedeniyle farklı değer, inanç, tutum ve beklentilere sahip oldukları varsayımı bulunmaktadır. Dolayısıyla, X ve Y Kuşağının sahip olduğu birbirinden farklı çalışma değerlerinin örgüte olan bağlılıklarını da farklı şekillerde etkileyeceği düşünülmektedir.

Bu çerçevede çalışmanın iki temel alt amacı bulunmaktadır. İlk alt amaç, X ve Y Kuşaklarının çalışma değerleri açısından farklılıklarını ortaya koymaktır. İkinci alt amaç ise, X ve Y Kuşağı çalışanlarının örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının da birbirlerinden farklı olup, farklı çalışma değerlerinin duygusal bağlılığı etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda araştırmanın temel hipotezi ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

**Temel Hipotez:** X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların çalışma değerleri örgüte olan duygusal bağlılıklarını farklı şekilde etkilemektedir.

**H<sub>1</sub>:** X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların çalışma değerleri birbirlerinden farklıdır.

**H<sub>2</sub>:** X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılıkları birbirlerinden farklıdır.

**H<sub>3</sub>:** X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılıklarını yordayan çalışma değerleri birbirlerinden farklıdır.

### 3.2. Örneklem

Araştırmanın örneklemini, ulusal ve uluslararası düzeyde birçok sektörde faal olan İzmir ilinde yerleşik bir holdinge bağlı İzmir ilinde gıda ve içecek üretimi alanında faaliyet gösteren büyük ölçekli iki işletmenin üretim bölümünde çalışan 99'u (%11,8) kadın 741'i (%88,2) erkek, toplam 840 mavi yakalı çalışan oluşturmaktadır. Her iki işletme de sektörde yüksek pazar payına sahip işletmelerdir. Anket çalışmasının yürütüldüğü sırada, İnsan Kaynakları birimlerinden elde edilen bilgilere göre, işletmelerde toplam 1324 mavi yakalı çalışan olduğu saptanmıştır. Böylelikle, 840 kişilik örneklem ile evrenin %63,9'una ulaşılmış olduğu söylenebilmektedir. %99 güven düzeyi ve %3 örnekleme hatası ile örneklem sayısının 772 olması yeterli görülmekteyken 840 kişiden oluşan örneklemin evreni temsil gücünün yüksek olduğunu söylemek doğru olacaktır. Örneklem seçiminde olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Aşağıda işlem bölümünde de açıklandığı gibi, çalışma sırasında, her bir üretim ünitesinden sorumlu olan formenle ayrı ayrı işbirliği yapılarak kendi ünitelerinden zamanı uygun olan çalışanların ankete katılım göstermelerinin desteklenmesi sağlanmıştır.

Anket yolu ile veri elde edilen örneklemin 324'ü (%38,6) 1965-1979 yılları arasında doğmuş olup, "X" Kuşağı olarak kodlanmıştır. 516 çalışan (%61,4) ise 1980-2000 yılları arasında doğmuş olup "Y Kuşağı" olarak kodlanmıştır. Bununla birlikte örneklemin %11,8'i olan 99 kişi kadın, %88,2'si olan 741 kişi ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Örnekleme ait demografik bilgilerin özeti aşağıda Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Örneklem Ait Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Kategori	Sayı (S)	Yüzde (%)
Yaş	1965-1979 arası (X Kuşağı)	324	38,6
	1980-2000 arası (Y Kuşağı)	516	61,4
Cinsiyet	Kadın	99	11,8
	Erkek	741	88,2
Medeni Durum	Evli	584	69,5
	Bekar	256	30,5
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	119	14,2
	Ortaöğretim	208	24,8
	Lise	441	52,5
	Önlisans	54	6,4
	Üniversite	18	2,1
Mesleki Pozisyon	Formen/Vardiya Sorumlusu	84	10,0
	İşçi	756	90,0
İşletmedeki Hizmet Süresi	0-5 yıl	287	34,2
	6-10 yıl	205	24,4
	11-15 yıl	154	18,3
	16-20 yıl	131	15,6
	21 yıl ve daha üstü	63	7,5
İşveren	Çalışılan Şirket (Sendikalı)	634	75,5
	Aracı Şirket (Taşeron)	206	24,5

### 3.3. İşlem

Araştırma, örneklemin seçilmiş olduğu iki işletmenin bağlı olduğu holding tarafından gerekli izin alınarak yapılmıştır. Araştırmaya etkin bir katılım sağlayabilmek için her iki işletmedeki yöneticiler e-posta aracılığıyla araştırmanın akışı ve önemi hakkında bilgilendirilmiş, çalışanların araştırmaya olan katılımlarının yüksek düzeyde olmasının desteklenmesi konusunda kendilerinden işbirliği talep edilmiştir. Çalışanlar, ünitelerden sorumlu formenlerin desteğiyle 20-25'er kişilik gruplar halinde önceden belirlenen toplantı odalarına davet edilerek anketleri doldurmuş ve kendileri için hazırlanmış olan kapalı kutulara doldurulmuş anketleri bırakmışlardır.

Hazırlanmış olan anketler katılımcılara araştırmanın amacı ve önemini belirten ve aynı zamanda katılımları ile bilime sağlayacakları katkı dileklerinin yazılı olduğu bir üst yazı ile birlikte dağıtılmıştır. Bu üst yazıda ayrıca anket üzerine isim yazılmaması da istenmiştir. Böylece katılımcıların kimlik bilgilerinin alınmayarak anket yanıtlarının gizliliklerine yönelik güven duymaları hedeflenmiştir. Bununla birlikte, katılımcılar tarafından anketler doldurulurken her bir grup toplandığında anketin içeriği ve yapılış nedeni hakkında ayrıca bilgilendirme yapılmış ve anlaşılmayan sorular açıklığa kavuşturulmuştur. Anketin teslimi sırasında formlar kontrol edilmiş olduğundan, veri analizine dahil edilmeyen veya kullanılmayan anket bulunmamaktadır.



Ayrıca araştırma Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) tarafından desteklendiği için, ilgili fakülte tarafından da etik kurul onayı alınmıştır.

### **3.4. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada, Ek1’de yer alan uygulama anketinden de takip edilebileceği üzere, demografik bilgi formunun yanısıra, çalışma değerleri ve örgüte duygusal bağlılığı ölçmek üzere iki ölçekten yararlanılmıştır. Bunlardan ilki çalışanların sahip olduğu çalışma değerlerini ölçmek amacıyla Lyons, Higgins, ve Duxbury (2010) tarafından geliştirilmiş olan “Çalışma Değerleri Ölçeği (Lyons Work Values Survey-LWVS)”dir. LWVS çalışma değerlerini ölçmede en yaygın olarak kullanılan ölçeklerden 13’ünün derlenip kategorize edilerek ve çalışmaya yönelik modern yaklaşımlar da göz önünde bulundurulup var olan ölçeklerde yer almayan, ancak günümüz modern çalışma hayatını yansıtmaya sebebiyle önem arz eden ifadeler eklenerek oluşturulmuştur (Lyons, 2003; Lyons, Higgins, ve Duxbury, 2010). Ölçek bireyin sahip olduğu değerlerin çalıştığı örgüt tarafından karşılanma durumunu belirlemek üzere geliştirilmiştir. Farklı çalışma değerleri ölçeklerinin birleştirilmesi ile oluşturulan ve yinelenen çalışmalar sonrasında otuz iki maddeden oluşan bu ölçeğin dört alt boyutu bulunmaktadır: “Araçsal değerler”, “bilişsel değerler”, “sosyal/özgeci değerler” ve “prestij değerleri”. Araçsal değerler adalet, destekleyici yöneticilik, tanınma, ücret, iş güvencesi gibi değerleri içermektedir. Bilişsel değerler yaratıcılık, yeteneklerini kullanma, işin ilginç olması ve özgürlük gibi değerleri kapsamaktadır. Sosyal/özgeci değerler topluma katkı, insanlara yardım etme, ahlaki değerlerden oluşmaktadır. Son olarak, prestij değerleri etki, nüfuz ve otoriteyi içermektedir. Ölçekte yer verilen örnek iki çalışma değeri ifadesi şu şekildedir: “İyi kazanç sağlayan bir işte çalışmak”, “Canlı ve eğlenceli bir iş ortamında çalışmak”.

LWVS’nin özellikle Türkiye’deki çalışmalarda yaygın olarak kullanılmadığı saptandığından faktör analizi uygulanması gerekli görülmüştür. Böylece önce ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek üzere açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmış, daha sonra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile oluşturulan yapının uygunluğu test edilmiştir. Nihayetinde orijinal ölçeğe uygulanan AFA ve DFA sonrasında elde edilen yeni yapıya ilişkin maddelerin ağırlıklı olarak yığıldıkları faktörler dikkate alınarak maddelerin ifade ettikleri anlama göre sınıflandırma ve adlandırma yapılmıştır.

Buna göre ilk olarak 32 maddelik LWVS’nin, AFA sürecinde maddeler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilecek faktör sayısını belirleyebilmek için ortak varyans değerleri, açıklanan toplam varyans yüzdeleri, yığın grafiği, özdeğer ve döndürülmüş faktör yükleri incelenerek analiz gerçekleştirilmiştir. Özetle, yapılan AFA ile geçerliliği azaltan 30., 4., 10., 20. ve 8. maddeler sırayla ölçekten çıkartılarak bu aşamadaki işlem sonlandırılmıştır. Böylece elde edilen değerler aşağıda Tablo 3’ten takip edilebilmektedir.

Tablo 3. AFA Sonucunda Oluşturulan Faktörlere İlişkin Değerler

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Ortak Varyans Değerleri	Varyans Yüzdesi	Özdeğer
25	,662				,562		
27	,619				,494		
31	,617				,520		
32	,599				,482		
22	,586				,477	9,023	33,417
29	,580				,497		
28	,560				,512		
24	,536				,531		
26	,535				,473		
18		,712			,591		
21		,697			,574		
16		,694			,561	1,763	6,531
19		,656			,558		
17		,631			,531		
23		,557			,503		
9			,735		,574		
15			,647		,508		
11			,646		,578	1,530	5,666
13			,517		,484		
14			,512		,530		
12			,498		,456		
2				,643	,427		
3				,610	,445		
5				,592	,514	1,353	5,010
1				,590	,410		
7				,536	,418		
6				,462	,460		

İkinci aşamada ise AFA ile ortaya konan faktör yapıları dikkate alınarak yapının uygunluğu LISREL 8.51 programında doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak AFA ile oluşturulan model DFA için LISREL'e tanımlanmıştır. Bu şekilde model kurulup test edildikten sonra kurulan modelin iyileştirilip uyum değerlerinin sağlanması amacıyla bazı düzeltmeler yapılması gerekli görülmüştür. Teorik olarak da mantıklı olduğu düşünülen bu düzeltmeler modele uygulanmıştır. Böylece madde 11, 12 ve 24 ölçekten çıkartılmış, aralarında yüksek korelasyon görülen madde 31 ile 32 ve madde 9 ile 15 kendi aralarında ilişkilendirilmiştir. Araştırmada modele ait sonuçlar uyum iyiliği ki-kare serbestlik derecesi oranı ( $\chi^2/df$ ), p anlamlılık düzeyi (p) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) uyum indeksleri ile test edilmiştir. Böylece uyum indekslerinden elde edilen değerlerden hareketle DFA ile ortaya çıkan 4 boyut ve 24 maddelik ölçeğin kabul edilebilir bir model olarak doğrulandığını görülmüştür.

Tablo 4. DFA'da Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları

İndeks	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Araştırma Bulgusu	Sonuç
$\chi^2/df$	<2	<5	3,04	İyi Uyum
p	>0.05	-	0,63	Mükemmel Uyum
RMSEA	≤0.05	≤0.08	0,049	Mükemmel Uyum

Tüm bu işlemler sonrasında oluşturulan ölçek faktörlerine ilişkin yeni sınıflandırmanın ortak varyans değerleri, açıklanan toplam varyans yüzdeleri, yığın grafiği, özdeğer ve döndürülmüş faktör yükleri tekrar incelenmiştir. Tablo 5'ten takip edilebileceği üzere, maddelerin ortak varyans değerlerinin 0,40'tan büyük olduğu, 4 faktör altında toplandığı, toplam varyansın %33,125'ini birinci, %7,260'ını ikinci, %6,288'ini üçüncü, %4,919'unu dördüncü faktörün açıkladığı ve bu oranın toplam varyansa ise % 51,592 oranında katkı yaptığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. DFA Sonucunda Oluşturulan Faktörlere İlişkin Değerler

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Ortak Varyans Değerleri	Özdeğer	Varyans Yüzdesi
18	0,732				0,609		
16	0,704				0,561		
21	0,703				0,581	7,950	33,125
19	0,673				0,568		
17	0,640				0,503		
23	0,565				0,499		
32		0,647			0,527		
31		0,617			0,526		
29		0,610			0,504		
25		0,609			0,550	1,742	7,260
27		0,604			0,493		
22		0,594			0,481		
28		0,557			0,513		
26		0,556			0,473		
15			0,745		0,608		
9			0,688		0,524	1,509	6,288
13			0,611		0,514		
14			0,598		0,552		
2				0,668	0,467		
3				0,640	0,481		
1				0,586	0,415	1,180	4,919
5				0,557	0,522		
7				0,506	0,423		
6				0,424	0,486		

Orijinal ölçeğe uygulanan AFA ve DFA sonrasında elde edilen yapıya ilişkin maddelerin ağırlıklı olarak yığıldıkları faktörler dikkate alınarak maddelerin ifade ettikleri yeni anlama göre sınıflandırma ve adlandırma yapılmıştır. Bu bağlamda yeni oluşturulan yapı temel olarak literatürdeki hakim yapıyla da örtüşür nitelikte “içsel çalışma değerleri” ve “dışsal çalışma değerleri” olmak üzere iki boyut altında olmakla birlikte bunların da kendi içinde “an odaklılık” ve “gelecek odaklılık” boyutları olarak sınıflandırılması mümkün olmuştur. Böylece orijinal ölçekteki numaralandırmaya göre bu boyutları temsil eden ölçek maddeleri ile boyut adlandırmaları şöyledir:

- Madde 9, 13, 14, 15 “içsel-an odaklı çalışma değerleri”
- Madde 22, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32 “içsel-gelecek odaklı çalışma değerleri”
- Madde 16, 17, 18, 19, 21, 23 “dışsal-an odaklı çalışma değerleri”
- Madde 1, 2, 3, 5, 6 ve 7 “dışsal-gelecek odaklı çalışma değerleri”

“İçsel” ve “dışsal” ayrımı kabaca işin içeriğine bağlı olarak çalışmanın maddi olmayan yönlerinin “içsel”, işin içeriğinden bağımsız olarak çalışmanın maddi yönlerinin ise “dışsal” olarak kabul edilmesine dayanmaktadır. Bu ayrım aynı zamanda içsel çalışma değerlerinin “bilişsel” ve dışsal çalışma değerlerinin “araçsal” olarak da adlandırılacağı anlamına gelmektedir. “An odaklılık” ve “gelecek odaklılık” ayrımı ise an odaklılığın bireylerin içinde buldukları anda halihazırda kendilerine sunulmuş olan ve günlerini iyi geçirip olumlu duygu seviyelerindeki anlık artışlara sebep olan değerleri ifade ettiği görülmektedir. Bunlar temelde anlık hazzı maksimize etme odaklı olup daha çok bir ihtiyaç tatmin etme ve keyif almaya yöneliktir. Diğer yandan, gelecek odaklılık bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmeye yönelik olup bu değerlerin daha çok geleceğe dair anlam arayışı temeline dayandığı söylenebilir. Bu noktada an odaklılığın daha çok hazcılığı ön planda tutan tüketim odaklı hedonik bir yapı içinde olduğu; gelecek odaklılığın ise daha fazla anlama odaklanan, daimi bir mutluluk arayışını temel alan, kısaca daha kalıcı ve sürdürülebilir faydacı bir yapı sergilediği anlaşılmaktadır. Ölçekte cevap seçeneği olarak orijinal ölçekten sapmayarak 5’li likert ölçeği kullanılmış olup, seçenekler “1- Hiç önemli değil”den “5-Tamamıyla önemli”ye kadar değişmektedir. Ölçekten elde edilen yüksek puan çalışma

değerlerinin yüksek, düşük puan çalışma değerlerinin düşük olduğunu göstermektedir. Araştırmada ölçeğin güvenilirliği Cronbach  $\alpha=0,91$  olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmada kullanılan diğer ölçek ise örgüte yönelik duygusal bağlılığı ölçmek amacıyla Meyer ve Allen'in (1991)'in geliştirmiş olduğu "Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire-OCQ)"nin duygusal bağlılık ile ilgili 6 maddesidir. Duygusal bağlılık ile örgüte yönelik sadakat duygusu, tutkuyla örgütle özdeşleşebilmek ifade edilmektedir. Ölçekte yer verilen örnek iki duygusal bağlılık ifadesi şu şekildedir: "Kariyerimin geri kalanını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder", "Kendimi bu işletmede 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum (ters ifade)". Ölçekte cevap seçeneği olarak 7'li likert ölçeği kullanılmış olup, seçenekler "1-Kesinlikle katılmıyorum"dan "7-Tamamen katılıyorum"a kadar değişmektedir. Ölçekten elde edilen yüksek puan duygusal bağlılığın yüksek, düşük puan duygusal bağlılığın düşük olduğunu göstermektedir. Araştırmada ölçeğin güvenilirliği Cronbach  $\alpha=0,70$  olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 6'da kullanılan iki ölçek hakkında tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Ortalama değerlere bakıldığında, örneklem çalışma yaşamında en fazla dışsal an odaklı çalışma değerlerine ( $\bar{x}=4,36$ ) önem verdiği, en az da içsel an odaklı çalışma değerlerine ( $\bar{x}=3,57$ ) önem verdiği görölmektedir. Genel olarak, örneklemin duygusal bağlılığının ise ortalama değerde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Cronbach $\alpha$	$\bar{x}$	SS	Min.	Max.
1. İçsel An Odaklı Çalışma Değerleri	0,73	3,57	0,82	1,00	5,00
2. İçsel Gelecek Odaklı Çalışma Değerleri	0,85	3,77	0,72	1,13	5,00
3. Dışsal An Odaklı Çalışma Değerleri	0,84	4,36	0,64	1,33	5,00
4. Dışsal Gelecek Odaklı Çalışma Değerleri	0,82	3,80	0,64	1,00	5,00
5. Örgüte Duygusal Bağlılık	0,70	4,73	1,24	1,00	7,00

### 3.4. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçekler tarafından ölçölen değişkenlerin birbirleri arasındaki korelasyonlarını Tablo 7'de görmek mümkündür. Tablo incelendiğinde, çalışma değerleri boyutunda tüm değişkenlerin birbirleri ile pozitif ve güçlü düzeyde korelasyona sahip olduğu görölmektedir. Örgüte duygusal bağlılıkla ise, içsel an odaklı çalışma değerleri hariç diğer tüm çalışma değerlerinin pozitif ancak zayıf düzeyde korelasyon içinde olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte çalışma değerleri arasında içsel gelecek odaklı çalışma değerleri ile örgüte duygusal bağlılık arasında en güçlü düzeyde pozitif korelasyon gerçekteşmiş olup ( $r=0,154$ ,  $p<0,01$ ) en zayıf düzeydeki pozitif korelasyon ise, dışsal gelecek odaklı çalışma değerleri ile örgüte duygusal bağlılık arasında gerçekteşmiştir ( $r=0,122$ ,  $p<0,01$ ). Tablo incelendiğinde, bağımsız değişkenler arasında yüksek bir korelasyon olmadığı görölmektedir.

Tablo 7. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5
1. İçsel An Odaklı Çalışma Değerleri	-				
2. İçsel Gelecek Odaklı Çalışma Değerleri	0,595**	-			
3. Dışsal An Odaklı Çalışma Değerleri	0,451**	0,602**	-		
4. Dışsal Gelecek Odaklı Çalışma Değerleri	0,508**	0,515**	0,515**	-	
5. Örgüte Duygusal Bağlılık	0,044	0,122**	0,153**	0,154**	-

\*p &lt; 0,05, \*\*p&lt;0,01

Araştırmanın ilk hipotezi olan X ve Y Kuşaklarının çalışma değerleri ortalamaları ile ikinci hipotezi olan X ve Y Kuşaklarının örgüte duygusal bağlılık ortalamalarını kıyaslamak ve anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere Bağımsız Örneklem t-Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz bulgularını Tablo 8’de görmek mümkündür.

Tablo 8. Çalışma Değerleri ve Örgüte Duygusal Bağlılık Ortalamalarının X ve Y Kuşakları Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	X Kuşağı			Y Kuşağı			t-Değeri
	S	$\bar{x}$	SS	S	$\bar{x}$	SS	
1. İçsel An Odaklı Çalışma Değerleri	324	3,44	0,77	516	3,66	0,85	-3,972**
2. İçsel Gelecek Odaklı Çalışma Değerleri	324	3,69	0,67	516	3,84	0,75	-3,000**
3. Dışsal An Odaklı Çalışma Değerleri	324	4,26	0,65	516	4,43	0,63	-3,711**
4. Dışsal Gelecek Odaklı Çalışma Değerleri	324	3,73	0,61	516	3,86	0,67	-3,016**
5. Örgüte Duygusal Bağlılık	324	4,83	1,21	516	4,68	1,27	1,719

\*p &lt; 0,05 , \*\*p &lt; 0,01

Buna göre, tablodan da incelenebileceği gibi, H<sub>1</sub> hipotezi için X ve Y Kuşakları açısından tüm çalışma değerleri ortalamaları anlamlı düzeyde farklıdır. Detaylandırmak gerekirse, Y Kuşağının içsel an odaklı çalışma değerlerine ( $\bar{x}$ =3,66, SS=0,85) verdiği önem X Kuşağına ( $\bar{x}$ =3,44, SS=0,77) göre daha fazladır [t(838)=-3,972, p=0,000]. İçsel gelecek odaklı çalışma değerleri de Y Kuşağı için ( $\bar{x}$ =3,84, SS=0,75) X Kuşağına göre ( $\bar{x}$ =3,69, SS=0,67) daha fazla önemlidir [t(838)=-3,000, p=0,003]. Y Kuşağının dışsal an odaklı çalışma değerleri ( $\bar{x}$ =4,43, SS=0,63) de X Kuşağının dışsal an odaklı çalışma değerlerinden ( $\bar{x}$ =4,26, SS=0,65) daha yüksek gözlenmiştir [t(838)=-3,748, p=0,000]. Son olarak dışsal gelecek odaklı çalışma değerlerinin de Y Kuşağı için ( $\bar{x}$ =3,86, SS=0,67) X Kuşağına göre ( $\bar{x}$ =3,73, SS=0,61) daha önemli olduğu anlaşılmaktadır [t(838)=-3,016, p=0,003]. Çalışma değerlerine ilişkin bu bulgular değerlendirildiğinde, H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilerek X ve Y Kuşaklarının çalışma değerlerinin birbirinden farklı olduğu söylenebilmektedir.

H<sub>2</sub> hipotezi doğrultusunda, X ve Y Kuşaklarının örgüte yönelik duygusal bağlılık açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [t(838)=1,719, p=0,086]. Dolayısıyla, H<sub>2</sub> hipotezi reddedilerek X ve Y Kuşaklarının örgüte duygusal bağlılıklarının birbirinden farklı olmadığı söylenebilmektedir. Ancak her ne kadar bu iki kuşak arasında anlamlı bir farklılık görülmemiş olsa da, X Kuşağının duygusal bağlılık ortalamasının Y Kuşağına göre daha yüksek olduğu da göz ardı edilmemelidir.

Çalışma değerlerini daha detaylı görmek için Ek 2’de yer alan tabloyu incelemek mümkündür. Bu tabloda Lyons, Higgins, ve Duxbury (2010)’nin 32 maddelik tüm çalışma değerlerine uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen 24 çalışma değeri maddesi yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, X Kuşağı için en fazla önem verilen 5 çalışma değeri, sırasıyla şunlar olmuştur: 1) İş güvencesi, 2) İyi kazanç, 3) Anlayışlı ve destekleyici yönetici, 4) Yetkin yönetici ve 5) İş özel yaşam dengesi. Çok benzer bir şekilde, Y Kuşağı çalışanları için de ilk 5 çalışma değeri şu şekilde sıralanmaktadır: 1) İş güvencesi, 2) İyi kazanç, 3) Anlayışlı ve destekleyici yönetici, 4) İş özel yaşam dengesi 5) Yetkin yönetici. Ancak yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi sonuçlarına göre bu çalışma değerlerine verilen önem Y Kuşağında X Kuşağına göre anlamlı derecede yüksektir. Yine tablodan görüleceği gibi, yetki sahibi olmak, yaratıcılık, geribildirim yapan üst yönetim, organizasyon üzerinde etki sahibi olmak, saygın ve prestijli bir iş, zorlayıcı iş, bilgiye ulaşma imkânı gibi çalışma değerlerinde iki kuşak arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılıklarını yordayan çalışma değerlerinin birbirlerinden farklı olduğuna dair oluşturulan H<sub>3</sub> hipotezini test etmek için her iki kuşak için Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Analizler X ve Y Kuşakları için ayrı ayrı ancak, aynı bağımsız değişkenler kullanılarak yapılmıştır.

Öncelikle X Kuşağının örgüte yönelik duygusal bağlılığı üzerinde durulmuştur. Tablo 9’da ilgili regresyon modeli yer almaktadır. Modelde değişen varyans sorunu olup olmadığı Breusch-Pagan testi ile analiz edilmiş ve modelde değişen varyans sorunu olmadığı anlaşılmıştır (LM=11,322, p>0,05).

Tablodan görülebileceği gibi, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon, hizmet süresi ve sendika üyeliği gibi demografik değişkenler kukla değişkenler olarak analize dahil edilmiştir. Ayrıca çalışma değerlerine de bağımsız değişken olarak modelde yer verilmiştir. Analize dahil edilen tüm bağımsız değişkenlerden oluşturulan model %7,7 oranındaki yordama gücü ile birlikte model anlamlıdır [ $R^2=0,077$ ,  $F_{10,311}=2,591$ ,  $p<0,01$ ]. Regresyon modeline birden fazla değişken dahil edildiği için bu bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığına da bakılmıştır. Tabloda son sütünlarda yer alan Tolerans ve VIF Değerleri incelendiğinde, Tolerans Değerlerinin 0,10’un üstünde ve VIF Değerlerinin 10’dan küçük olması koşulunun sağlandığı ve dolayısıyla çoklu eşdoğrusallık probleminin var olmadığı anlaşılmaktadır. Modeli yorumlamak gerekirse, pozisyon açısından formen olarak çalışanların işçi statüsünde olanlara göre duygusal açıdan örgütsel bağlılığı daha yüksektir ( $B=,349$ ,  $p<0,05$ ). Hizmet süresi açısından 6 yıl ve üstü kademeli olanların, 5 yıla kadar kıdeme sahip olanlara göre duygusal bağlılıkları daha düşüktür ( $B=-,606$ ,  $p<0,05$ ). Dolayısıyla, X Kuşağı çalışanları için demografik değişkenler açısından, pozisyon daha üst seviyeye çıktıkça ve kıdem yılı daha düşüğe örgüte yönelik duygusal bağlılık daha fazladır denilebilir. Çalışma değerlerinden dışsal-gelecek odaklı olan değerlere sahip olmanın örgüte yönelik duygusal bağlılığı pozitif bir şekilde yordadığı anlaşılmaktadır ( $B=,306$ ,  $p<0,05$ ). X Kuşağının sahip olduğu dışsal-gelecek odaklı çalışma değerleri tatmin edildiği sürece çalışılan işletmeye duygusal bağlılığın artacağı yorumu yapılabilir.

Tablo 9. X Kuşağı İçin Örgüte Yönelik Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	SE	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	3,635	,606	5,993	,000		
Cinsiyet (0-Kadın, 1-Erkek)	,054	,228	,237	,813	,962	1,039
Medeni Durum (0-Bekar, 1-Evli)	-,259	,203	-1,278	,202	,977	1,024
Eğitim Düzeyi (0-İlk ve Ortaöğretim, 1-Lise ve üstü)	-,100	,142	-,701	,484	,868	1,152
Pozisyon (0-İşçi, 1-Formen)	,349	,174	2,001	,046	,881	1,134
Hizmet Süresi (0-“0-5 yıl”, 1-“6 ve üstü”)	-,606	,242	-2,505	,013	,750	1,333
Sendika Üyeliği (0- Taşeron/Üyelik yok, 1-Sendikalı)	,263	,195	1,348	,179	,749	1,335
İçsel-An Odaklı	-,088	,106	-,827	,409	,501	1,994
İçsel-Gelecek Odaklı	-,011	,140	-,079	,937	,542	1,843
Dışsal-An Odaklı	,206	,137	1,501	,134	,666	1,501
Dışsal-Gelecek Odaklı	,306	,134	2,292	,023	,655	1,527
$R^2$		0,077				
F (df)		2,591 (10,311)				
Sig.		0,005				

S=321

Y Kuşağının örgüte yönelik duygusal bağlılığında etkili olan demografik değişkenler ve çalışma değerleri belirlemek üzere yapılan Doğrusal Regresyon Analizi sonuçları ise Tablo 10’da yer almaktadır. Değişen varyans sorunu olup olmadığı Breusch-Pagan Testi ile incelenmiş ve Y Kuşağı için kurulan modelde, değişen varyans olduğu görülmüştür (LM=20,653,  $p<0,05$ ). Bu nedenle tabloda değişen varyanstan etkilenmeyen (heteroscedasticity-robust) standart hatalara yer verilmiştir.

Tablo 10. Y Kuşağı İçin Örgüte Yönelik Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	SE (Değişen varyanstan etkilenmeyen)	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	3,051	,393	7,769	,000		
Cinsiyet (0-Kadın, 1-Erkek)	-,046	,156	-,293	,770	,975	1,025
Medeni Durum (0-Bekar, 1-Evli)	,305	,118	2,589	,010	,880	1,137
Eğitim Düzeyi (0-İlk ve Ortaöğretim, 1-Lise ve üstü)	-,304	,119	-2,562	,011	,942	1,061
Pozisyon (0-İşçi, 1-Formen)	-,003	,292	-,009	,993	,974	1,026
Hizmet Süresi (0-“0-5 yıl”, 1-“6 ve üstü”)	-,048	,134	-,360	,719	,696	1,437
Sendika Üyeliği (0-Taşeron/Üyelik yok, 1-Sendikalı)	-,147	,155	-,952	,341	,716	1,396
İçsel-An Odaklı	-,168	,107	-1,572	,116	,461	2,169
İçsel-Gelecek Odaklı	,152	,111	1,370	,171	,553	1,809
Dışsal-An Odaklı	,241	,113	2,127	,034	,583	1,716
Dışsal-Gelecek Odaklı	,206	,119	1,727	,085	,536	1,864
R <sup>2</sup>		0,069				
F (df)		3,761 (10,505)				
Sig.		0,000				

S=515

Bu modelde de, X Kuşağı için yapılan modelde yer alan değişkenlerin aynıları analize dahil edilmiştir. Kurulan model anlamlıdır [ $R^2=0,069$ ,  $F_{10,505}=3,761$ ,  $p<0,01$ ] ancak demografik değişkenlerin örgüte duygusal bağlılığı açıklama gücü %7'dir. Y Kuşağı için, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından, evli olanların bekarlara göre örgüte yönelik duygusal bağlılıkları daha güçlüdür ( $B=,305$ ,  $p<0,01$ ). Eğitim açısından ise, lise ve üstü eğitime sahip ilköğretim ve ortaöğretim mezunlarına göre örgüte yönelik duygusal bağlılıkları daha düşüktür ( $B=-,304$ ,  $p<0,05$ ). Çalışma değerleri açısından ise, dışsal-an odaklı çalışma değerlerine sahip olmanın örgüte yönelik duygusal bağlılığı arttırdığı görülmektedir ( $B=,241$ ,  $p<0,05$ ). Bir diğer ifadeyle, Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların dışsal-an odaklı çalışma değerlerinin onların örgüte duygusal olarak bağlanmasında daha çok etkili olduğu anlaşılmaktadır. Tablonun son kısmında yer alan Tolerans ve VIF Değerleri incelendiğinde, ilgili koşulların sağlanmış olduğu ve çoklu eşdoğrusallık probleminin var olmadığı anlaşılmaktadır.

Son olarak, tüm örneklem için Doğrusal Regresyon analizi yapılmış ve aşağıda Tablo 11'de sonuçlarına yer verilmiştir. Burada da, farklı kuşaklar için ayrı ayrı yapılan modelde kullanılan bağımsız değişkenlerin aynıları yer almaktadır. Tüm örneklem için değişen varyans sorunu olup olmadığı Breusch-Pagan Testi ile incelenmiş ve değişen varyans olduğu görüldüğü için ( $LM=24,950$ ,  $p<0,05$ ), regresyon tablosunda değişen varyanstan etkilenmeyen standart hatalara yer verilmiştir.

Tablo 11. Tüm Örneklem İçin Örgüte Yönelik Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	SE (Değişen varyanstan etkilenmeyen)	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	3,107	,322	9,638	,000		
Cinsiyet (0-Kadın, 1-Erkek)	-,032	,124	-,261	,794	,977	1,024
Medeni Durum (0-Bekâr, 1-Evli)	,204	,099	2,055	,040	,859	1,165
Eğitim Düzeyi (0-İlk ve Ortaöğretim, 1-Lise ve üstü)	-,252	,090	-2,814	,005	,912	1,097
Pozisyon (0-İşçi, 1-Formen)	,307	,153	2,011	,045	,929	1,077
Hizmet Süresi (0-“0-5 yıl”, 1-“6 ve üstü”)	-,115	,110	-1,046	,296	,674	1,483
Sendika Üyeliği (0-Taşeron/Üyelik yok, 1-Sendikalı)	-,026	,121	-,211	,833	,741	1,350
İçsel-An Odaklı	-,133	,077	-1,734	,083	,577	1,734
İçsel-Gelecek Odaklı	,079	,085	,938	,349	,477	2,097
Dışsal-An Odaklı	,232	,088	2,637	,009	,555	1,801
Dışsal-Gelecek Odaklı	,235	,088	2,673	,008	,612	1,634
R <sup>2</sup>		0,057				
F (df)		4,974 (10, 827)				
Sig.		0,000				

S=837

Tablodan da görüldüğü gibi, demografik değişkenlerden medeni durum ve örgüt içindeki pozisyonun örgüte yönelik duygusal bağlılığı olumlu ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Detaylandırmak gerekirse, evlilerin bekarlara göre örgüte duygusal bağlılığı daha fazladır ( $B=2,055$ ,  $p<0,05$ ). Pozisyon itibarıyla de, formenlerin işçi olarak görev yapan çalışanlara göre örgüte duygusal bağlılığı daha yüksektir ( $B=2,011$ ,  $p<0,05$ ). Eğitim durumu ise, örgüte duygusal bağlılığı negatif şekilde yordamakta; lise ve üstü eğitime sahip olanların ilk ve ortaöğretim mezunlarına göre örgüte duygusal bağlılığı daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir ( $B=-2,814$ ,  $p<0,01$ ). Çalışma değerlerinden de, dışsal-an odaklı ( $B=2,637$ ,  $p<0,01$ ) ile dışsal-gelecek odaklı değerlerin ( $B=2,673$ ,  $p<0,01$ ) örgütsel bağlılığı pozitif şekilde yordadığı görülmektedir. Yorumlanacak olursa, mavi yakalı çalışanların genel olarak dışsal değerlere sahip olması onların duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Mavi yakalı çalışanlarda genel olarak içsel çalışma değerlerinin örgüte yönelik duygusal bağlılıkları üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Son olarak, regresyon modelinde birden fazla değişken yer aldığından, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığı son iki sütunda yer alan Tolerans ve VIF Değerleri ile incelenmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere, Tolerans Değerlerinin 0,10'un üstünde ve VIF Değerlerinin 10'dan küçük olması koşulu sağlanmaktadır. Dolayısıyla çoklu eşdoğrusallık probleminin var olmadığı görülmektedir.

### 3.5. Tartışma

Çalışma değerleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kuşaklar boyutuyla ve mavi yakalı çalışma bağlamında inceleyen bu çalışmada, X ve Y Kuşağı çalışanlarının duygusal bağlılıklarının farklı çalışma değerleri tarafından yordandığı bulgusuna erişilmiştir. Kısaca elde edilen bulgular üzerinde durmak gerekirse, Y kuşağının tüm çalışma değerlerinin X kuşağına göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca, X kuşağı için dışsal-gelecek odaklı çalışma değerleri, Y kuşağı için ise dışsal-an odaklı çalışma değerleri örgütsel bağlılıkta belirleyici faktörler olarak bulunmuştur.

Mavi yakalı çalışmanın Türkiye'deki görünümü özetlenecek olursa; üretimde çalışanların daha çok erkek egemen bir yapıya sahip olduğu, düşük ücretli, eğitim düzeyi nispeten beyaz yakalılara göre daha düşük ve %10 civarında olan sendika üyeliği oranı bulunmaktadır. Örneklem yer aldığı işletmelerde de genel olarak benzer bir görünüm olmakla birlikte, sadece sendikalılık oranı %75 olup bu kesim kadrolu olarak çalışmaktadır. Geri kalan %25 ise, taşeron işçileri olup, daimi statüde değildirler. Yüksek sendikalılık oranı, ücretlere de olumlu yansımakta, sendikalı işçiler asgari ücretten daha yüksek bir ücretle çalışmaktadırlar. Yine de, içinde ücret ve iş güvencesi gibi değerleri kapsayan dışsal çalışma



değerleri, her iki kuşak için de en önem verilen değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak X Kuşağı için dışsal-gelecek odaklı çalışma değerlerinin, Y Kuşağı için ise dışsal-an odaklı çalışma değerlerinin örgüte yönelik duygusal bağlılığı etkilemesi sözkonusu olmaktadır.

Mavi yakalı çalışmanın doğası gereği iş taleplerinin yüksek olduğu bir gerçektir. Bu anlamda fiziksel olarak ağır çalışma koşullarının hakim olduğu ve genelde vardiya düzeni ile çalışma söz konusudur. Özellikle yoğun bir şekilde gece vardiyalarının yaşandığı ve buna bağlı olarak çalışanlarda bir takım psiko-somatik rahatsızlıkların görülme oranının arttığı bilinmektedir. Aynı zamanda işlerinin daha az sayıda görevlerden oluşması nedeniyle rutin ve monoton bir akış içinde çalışan mavi yakalıların iş doyumları da düşüktür (Hu, Kaplan, ve Dalal 2010, 318; Mottaz 1985, 373). Dolayısıyla, mavi yakalı çalışanların iş doyumlarının, çalışma değerleri arasından en fazla dışsal ya da bir diğer ifadeyle araçsal ödüllere etkilenmesi beklenmektedir. Bu araştırmanın bulguları da değerlendirildiğinde, hem anlık hem de gelecek odaklı dışsal çalışma değerlerinin örgütsel bağlılığı yordadığı görülmüştür. Belki de, çalışılan işletmenin mavi yakalı çalışanlarda daha çok bu dışsal değerleri karşılaması örgüte yönelik duygusal bağlılığa neden olmaktadır. Benzer bulgular başka araştırmacılar tarafından da elde edilmiştir. Örneğin Mottaz (1985) tarafından 1385 çalışan ve 5 ayrı meslek grubu üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına göre, mavi yakalı çalışma gibi diğerlerine göre daha düşük düzeyde olan meslek gruplarında iş doyumunu üzerinde ücret ve terfi gibi örgütün verdiği dışsal ödüllerin daha belirleyici olduğu görülmüştür. Dışsal ödüllerin etkisi sadece mavi yakalı ile de sınırlı kalmamakta, Osmaniye’de 312 öğretmen üzerinde Lyons, Higgins, ve Duxbury (2010)’nın çalışma değerleri ölçeği kullanılarak yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin sahip oldukları araçsal çalışma değerlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdığı sonucunun elde edildiği görülmektedir. Araştırmanın detaylı sonuçlarına göre, araçsal çalışma değerlerinin kendileri açısından görece önemi arttıkça, öğretmenlerin hem genel örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı hem de örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıştır (Bağrıyanık 2016, 78). Mersin ilinde 737 öğretmen üzerinde yapılan bir diğer çalışmada da, örgüte yönelik duygusal bağlılık ile araçsal çalışma değerleri arasında pozitif yönde düşük, ancak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Özkan 2010, 124). Dolayısıyla Türkiye’de genel olarak gelir düzeyinin düşük olmasından kaynaklı, örgütsel bağlılığın sağlanmasının daha çok dışsal değerlerle mümkün olabileceği söylenebilir.

Bu bilgiler ışığında araştırma bulgularına döndüğünde; içinde ücret, iş güvencesi, topluma fayda ve yaratıcılık gibi değerleri kapsayan dışsal çalışma değerlerinin her iki kuşak için de en önem verilen değerler olduğu ve duygusal bağlılığı etkilediği görülmektedir. Nitekim X Kuşağının dışsal/araçsa-gelecek odaklı çalışma değerlerine önem vermesi esasen işlerinde topluma faydalı katkı sağlama, yaratıcılık ve orijinal düşünce gerektirme ve iş performansları hakkında zamanında ve yapıcı geri bildirim alma gibi potansiyellerini gerçekleştirmeye yönelik geleceğe dair anlam arayışı temeline dayanan değerler aradıkları anlaşılmaktadır. X Kuşağının çalışma doyumuna ancak bu değerlerinin karşılanması sayesinde ulaşacakları düşünülmektedir. Y Kuşağının dışsal-an odaklı çalışma değerlerine önem vermesi ise işlerinde iyi kazanç elde etme, iş güvencesi garantisine sahip olma, iş özel yaşam dengelerini koruyabilme ve destekleyici bir yöneticiye sahip olma gibi içinde buldukları anda kendilerine sunulmuş olan ve temelde anlık ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik değerler aradıkları anlaşılmaktadır.

Diğer yandan, her ne kadar her iki kuşak da dışsal çalışma değerlerine önem veriyor olsa da yukarıda da belirtildiği gibi, her iki kuşağın örgüte yönelik duygusal bağlılığına etki eden değerlere detaylı bakıldığında, Y Kuşağının X Kuşağından daha fazla materyalist değerlere (iş güvencesi ve iyi kazanç gibi) sahip olduğunu söylemek doğru olacaktır. Aslında hem Türkiye özelinde hem de dünya genelinde iş güvencesi ve iyi kazanç gibi dışsal çalışma değerlerine verilen önemdeki bu belirgin artışın nedeni çok açıktır. Bu artış özellikle 1980’lerden itibaren kürselleşmeyle birlikte görülen ekonomik, sosyal ve politik süreçlerle açıklanabilmektedir. Öyle ki bu süreç özelleştirmelerin arttığı, yeni çalışanların daha ziyade belirli süreli sözleşmelerle işe alındığı, işgücünün asgari haklara sahip olduğu, iş güvencesizliğine sebep olan taşeronlaşmanın arttığı ve üretim sektöründe otomasyonun yükseldiği bir süreçtir. Küresel rekabetin artmasıyla örgütlerin bir yanda maliyetlerini en aza indirmek amacıyla uyguladıkları düşük ücret politikası diğer bir yanda da verimliliklerini arttırmak için çalışanlardan optimum fayda sağlamaya çalışması söz konusudur. Ekonomik krizlerin de eşlik ettiği günümüz koşullarında, çalışanların da iş güvencesi ve iyi kazanç gibi dışsal çalışma değerlerine giderek daha fazla önem vermesi yadırganamayacak bir gerçekliğin göstergesidir (Sharabi ve Harpaz, 2016: 22-23). Sharabi ve Harpaz’ın (2016) İsrail’de iki ayrı dönemde (1981 ve 2006) toplam 1882 kişilik bir örneklem üzerinde yaptıkları boylamsal araştırmaları da bu bulguları destekler niteliktedir. Araştırmacılar Y Kuşağının iyi ücret, iyi çalışma koşulları, terfi fırsatları ve kişilerarası ilişkilere X Kuşağına göre daha fazla değer verdiklerini görmüşlerdir.

Çalışma değerlerinde var olan farklılaşma, örgüte yönelik duygusal bağlılıkta gözlenmemiştir. Her iki kuşak üyelerinin bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer bir bulgu Kahramanmaraş’ta 455 çalışan üzerinde gerçekleştirilen Koç, Öztürk, ve Yıldırım (2016)’ın araştırmasında da gözlenmiş, örgütsel bağlılık açısından kuşaklar arası bir fark bulunmadığı raporlanmıştır. Ancak diğer bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın kuşaklar arası farklılaştığına yönelik sonuçlar elde etmiştir. Örneğin, Costanza vd. (2012)’nin yapmış olduğu bir metaanaliz çalışmasında Nüfus Patlaması Kuşağı ile X Kuşağı çalışanlarının daha fazla örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşıırken, genç kuşağın daha fazla örgütten ayrılma niyetinde olduğu bulunmuştur. Lub vd.’nin (2012) Hollanda’da 359 otel çalışanı üzerinde yapmış olduğu çalışmada da, Nüfus Patlaması ve X Kuşağının örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha fazla, Y Kuşağının da işten ayrılma eğiliminin daha yüksek olduğu sonucuna erişilmiştir.

Çalışma değerleri daha detaylı olarak incelendiğinde ise X ve Y kuşaklarının her ikisi için de ilk beş çalışma değerinin birbirine çok benzediği görülmektedir. Buna göre X Kuşağı için en fazla önem verilen beş çalışma değeri

sırasıyla şunlardır: 1) İş güvencesi garantisi, 2) İyi kazanç, 3) Destekleyici yönetici, 4) Yetkin yönetici, 5) İş özel yaşam dengesi. Benzer şekilde Y Kuşağı çalışanları için ilk beş çalışma değeri şu şekilde sıralanmaktadır: 1) İş güvencesi garantisi, 2) İyi kazanç, 3) Destekleyici yönetici, 4) İş özel yaşam dengesi, 5) Yetkin yönetici. Ancak her ne kadar değer sıralaması bakımından benzerlik görülse de Y Kuşağının diğer tüm çalışma değerlerinde olduğu gibi bu 5 değere verdiği önem de X Kuşağınınkinden anlamlı derecede yüksektir. Bununla birlikte her iki kuşağın da ilk iki sırada iş güvencesi ve iyi kazancı önemli gördüklerini belirtmekte fayda vardır.

#### 4. Sonuç

1980'lerden itibaren üretim sektöründe yaşanan artan otomasyon, ekonomik krizler, rekabet gereği şirketlerin düşük ücret politikası uygulaması gibi faktörler, mavi yakalı çalışanların çalışma yaşamlarını daha zorlu hale getirmiştir. Bu zorlu ortamda, çalışma saatlerinin uygun olmaması, kariyer fırsatlarının sınırlı olması, gelişme olanağının olmaması ve diğer bir organizasyonda daha iyi koşullara erişebilme olanağı nedeniyle pek çok kişi iş değiştirme eğilimindedir. Örgütsel bağlılığı ön planda tutan ve kilit pozisyonda olan çalışanlarını kaybetmek istemeyen örgütler için işten ayrılmalar önemli bir kayıptır. Günümüzde, giderek daha fazla genç çalışanın işgücüne dahil olması, bir diğer ifadeyle Y Kuşağı çalışanlarının oranlarının artış göstermesi sözkonusudur. Y Kuşağının diğer kuşaklara göre örgüte duygusal bağlılığının daha az olduğuna dair ampirik çalışmalar bulunmaktadır (Twenge, 2007; Lub vd., 2011). Nüfus Patlaması Kuşağının X Kuşağı hakkında düşündüğü gibi, X Kuşağının üyeleri de Y Kuşağının sadık olmadığını düşünmektedir. Daha genç olmaları ve maddi açıdan fazla sorumluluk üstlenmemiş olmaları nedeniyle, tatmin olmadıkları iş çevresinden Y Kuşağının daha rahatlıkla uzaklaşabildikleri düşünülmektedir (Gürsoy, Maier, ve Chi 2008, 453).

Makro açıdan bakıldığında, Türkiye'de 2010 yılı itibariyle Y ve Z Kuşağının toplam nüfus içindeki payı %50'lerdedir. Bu durum ülke ekonomik gelişmişliği açısından önemli olup genç kuşakların varlığından, özellikle istihdam boyutunda, yararlanmak gerekmektedir. Nitekim her kuşağın kendinden sonra gelen kuşağa göre istihdam edilme ihtimali azalmakta olup, işverenler önceki kuşaklara göre yeni kuşağı istihdam etmeye daha çok eğilim göstermektedir (Çakmak ve Çelik 2017, 84). Bu durum Y Kuşağının istihdamı açısından önemli bir fırsattır ancak Y Kuşağının çalışmaya yönelik tutumu ve istihdam şansı bulduğu işletmeye olan bağlılığı pek çok araştırmacı tarafından sorgulanan bir konudur. Bu çalışmada da, sözkonusu kaygı ile yola çıkmış, özellikle mavi yakalı çalışanlar açısından X ve Y Kuşakları arasında örgütsel bağlılık ve çalışma değerleri bağlamındaki farklılıklar konu edilmiştir. Çalışmada genel olarak, X ve Y Kuşakları arasında örgütsel bağlılık açısından bir fark bulunmamıştır.

Ancak çalışmanın bulguları detaylı değerlendirildiğinde, X Kuşağından mavi yakalı çalışanların örgüte duygusal bağlılığının sağlanması işlerinde topluma faydalı katkı sağlama, yaratıcılık ve orijinal düşünce gerektirme ve iş performansları hakkında zamanında ve yapıcı geri bildirim alma gibi dışsal-gelecek odaklı çalışma değerlerinin karşılanması ile mümkün olmaktadır. Diğer yandan, Y Kuşağından mavi yakalı çalışanların duygusal olarak örgüte bağlanması, işlerinde iyi kazanç elde etme, iş güvencesi garantisine sahip olma, iş özel yaşam dengesini koruyabilme ve destekleyici bir yöneticiye sahip olma gibi dışsal-an odaklı çalışma değerleri ile sağlanmaktadır.

Çalışma yaşamında kuşaklar arası çalışma değerleri farklılaşması yeni kuşakların çalışma yaşamından beklentileri, motivasyonu ve çalışmayı nasıl anlamlandırdıkları pek çok araştırmaya konu olmuştur. Alanda çalışanlar, kuşaklardan kaynaklı olarak mı çalışmaya ilişkin bir algı farklılığı olduğu ya da belli yaşam dönemlerinin ve yaş almanın belirli siyasi, ekonomik ve sosyal olaylardan etkilenip değişim gösterdiği konusunda kararsızdır (Sharabi ve Harpaz 2016, 20). Yaşanan fark dönemlerden de kuşaklardan da kaynaklansa, özellikle Y kuşağının örgütler tarafından elde tutulmaya çalışılmasında, kuşakların çalışma değerlerinin anlaşılması ve yönetimi özellikle uygulamacılar tarafından önem verilen bir konudur. Çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını arttırmak isteyen yöneticilerin, çalışanın hangi çalışma değerlerine önem verdiğini anlamaya çalışması ve bunları karşılamaya çalışması önemlidir. Kısacası, kuşaklara özgü kalıpyargılar nedeniyle çalışanlara yönelik önyargılı tutum içinde olmaksızın, çalışanların ihtiyaç ve isteklerine, daha da önemlisi bireysel farklılıklarına, ayrı ayrı odaklanmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Yapılan araştırmanın sınırlılıkları üzerinde durmak gerekirse, araştırmanın kesitsel veri setine sahip olması nedeniyle, kuşak farklılığı olarak ölçülen tutum ve değerlerin yaş farklılığından kaynaklanıyor olması olasıdır. Ayrıca, her kuşağın her ülkede yaşadığı sosyal, siyasi ve ekonomik olayların birbirinden farklılaştığı da bilinmektedir. Bu nedenle, kuşaklara ilişkin tarih aralığı sınıflandırmasında kültürlere göre ayırıştırma yapmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, örneklemin erkek yoğun olması kadın ve erkek çalışanlar arasında fark analizi yapılmasını engeller niteliktedir. Ancak veriler Türkiye'nin üretim sektöründe çalışan erkek sayısının kadın sayısından daha fazla olduğu gerçeği ile örtüşmektedir. Ayrıca, çalışmada örneklem seçimi ile ilgili sınırlılıklar da yer almaktadır. Her ne kadar işletmelerde çalışan kişilerin %63,9'una ulaşılmış olsa da, zaman kısıtı ile hareket edildiğinden, ancak bu şekilde uygun olan katılımcılara ulaşılabilmektedir. Bu durum tarafsızlık ilkesine tam olarak uyulamadığını göstermektedir.

Çalışmanın uygulamaya olan katkısını değerlendirmek gerekirse, bu çalışma özellikle örgüte yönelik duygusal bağlılığı hedef alıp çalışanları elde tutmaya çalışan alandaki uygulamacılar için önemli bir içerik sağlamaktadır. Önemle belirtmek gerekir ki, kuşaklar arası farklılıkları anlamaya çalışmaları halinde, işverenler, insan kaynakları alanında çalışan uzmanlar, işyeri psikologları ve yöneticilerin örgüte olan bağlılığı artırma yolunda etkili politikalar geliştirmeleri mümkün olacaktır. Bu noktada, işverenlerin çalışma yaşamında daha fazla yer edinmeye başlayan Y Kuşağının hangi çalışma değerlerine daha fazla önem verdiğinin tespit edilmesi için araştırma yapılmasına öncelik vermeleri önemlidir.

Dahası, işverenler araştırmada elde edilen değerlerin örgüt tarafından karşılandığından emin olmalı ve bu yolla örgüte yönelik duygusal bağlılığı artırma çalışmalarını organize etmelidirler. Ancak, yapılacak olan uygulamalarında, kuşaklar arası önemli bir fark olduğuna dair bir varsayım ile hareket edilip, farkın sadece kuşaktan kaynaklanmayabileceği; öncelikle yaş faktörünün, ardından da çalışanlar arası bireysel farklılıkların oynayabileceği rol gözden kaçırılmamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Orhan, H. Zeynep Batur, ve Nisa Eksili. 2014. "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar." Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1 (19): 165-182.
- Allen, N. J., ve J. P. Meyer. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." *The British Psychological Society* 63: 1-18.
- Andrea, Bencsik, Horváth-Csikós Gabriella, ve Juhász Tímea. 2016. "Y and Z Generations at Workplaces." *Journal of Competitiveness* 8 (3): 90-106.
- Arslan, Aykut. 2015. "Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma." *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6 (11): 1-24.
- Aydın, Gülşen Çetin, ve Oğuz Başol. 2014. "X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?" *Electronic Journal of Vocational Colleges* 4 (4): 1-15.
- Ayhün, Sena Erden. 2013. "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları." *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 2 (1): 93-112.
- Bağcı, Zübeyir. 2013. "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 9 (19): 163-184.
- Bağrıyanık, H. 2016. "Öğretmenlerin İş Değerleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki." *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 4 (1): 69-84.
- Berkup, B. S. 2014. "Working With Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life", *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5 (19): 218-229.
- Bourne, B. B. 2009. "Phenomenological Study of Response to Organizational Change: Baby Boomers, Generation X, And Generation Y." PhD Thesis, University of Phoenix.
- Cennamo, Lucy, ve Diana Gardner. 2008. "Generational Differences in Work Values, Outcomes And Person-Organisation Values Fit." *Journal of Managerial Psychology* 23 (8): 891-906.
- Cohen, A. 1992. "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis." *Journal of Organizational Behavior* 13 (6): 539-558.
- Costanza, D. P., J. M. Badger, R. L. Fraser, J. B. Severt, ve , P. A. Gade. 2012. "Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-Analysis." *Journal of Business and Psychology* 27 (4): 375-394.
- Crampton, S. M., ve J. W. Hodge. 2007. "Generations in the Workplace: Understanding Age Diversity." *The Business Review* 9 (1): 16-22.
- Crumpacker, M. ve Crumpacker, J. M. 2007. "Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?" *Public Personnel Management* 36: 349-69.
- Çakmak, F., ve M. Y. Çelik. 2017. "Türkiye'de İstihdamın Kuşaklara Göre Analizi." *Sayıştay Dergisi* 104: 65-86.
- Çetin, Canan, ve Serol Karalar. 2016. "X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma." *Yönetim Bilimleri Dergisi* 1 (28): 157-197.
- Davis, Elissa. 2016. "Work Value Priority of Millennial Students." Master Theses, Eastern Michigan University.
- Demirkaya, Harun, Ali Akdemir, Engin Karaman, ve Özlem Atan. 2015. "Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması." *İşletme Araştırmaları Dergisi* 7 (1): 186-204.
- Dubin, R., J. E. Champoux, ve L.W. Porter. 1975. "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers", *Administrative Science Quarterly* 20: 411- 421.
- Duvendack, C. M. 2010. "Correlaton of Work-Life Balance Decisions of Different Generations of Physicians." PhD Thesis, Capella University.
- Elizur, Dov. 1984. "Facets Of Work Values: A Structural Analysis Of Work Outcomes.", *Journal of Applied Psychology* 69: 379-389.
- Elizur, Dov. 1996. "Work Values And Commitment." *International Journal of Manpower* 17 (3): 25-30.
- Elmas-Atay, Sevgi. 2017. "Çeşitli Demografik Değişkenler Açısından Beyaz Yakalı Çalışanların İş Değerleri". *Journal of International Social Research* 10(51): 942-951.
- Gimbergsson, Evelin, ve Sandra Lundberg. 2015. "Work Values of Generation Z: A Quantitative Study Explaining Different Groups of Generation Z's Work Values." Bachelor Thesis, Linnaeus University.
- Gürsoy, D., T. Maier, ve C. Chi. 2008. "Generational Differences: An Examination Of The Work Values And Generational Gaps In The Hospitality Workforce." *International Journal of Hospitality Management* 27: 448-458.
- Gürsoy, Doğan, Christina Geng-Qing Chi, ve Ersem Karadağ. 2013. "Generational Differences in Work Values and Attitudes Among Frontline and Service Contact Employees." *International Journal of Hospitality Management*, 32: 40-48.
- Hennequin, E. 2007. "What 'Career Success' Means to Blue-Collar Workers." *Career Development Internationa*. 12 (6): 565-581.
- Hrebiniak, L. G., ve Alutto, J. A. 1972. "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly* 17 (4): 555-573.

- Hu, X., Kaplan, S., ve Dalal, R. S. 2010. "An Examination of Blue-Versus White-Collar Workers' Conceptualizations Of Job Satisfaction Facets". *Journal of Vocational Behavior* 76 (2): 317-325.
- Iverson, Roderick D., ve Donna M. Buttigieg. 1999. "Affective, Normative And Continuance Commitment: Can The 'Right Kind' Of Commitment Be Managed?" *Journal of Management Studies* 36 (3): 307-333.
- Jeager, Hans. 1985. "Generations in History: Reflections on a Controversial Concept." *History and Theory* 24 (3): 273-292.
- Kaasa, A. 2011. "Work Values in European Countries: Empirical Evidence and Explanations." *Review of International Comparative Management* 12 (5): 852- 862.
- Karp, Hank, Connie Fuller, ve Danilo Sirias. 2002. *Bridging the Boomer Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publications.
- Keser, Aşkın, ve Burcu Kümbül Güler. 2016. *Çalışma Psikolojisi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kidron, Aryeh. 1978. "Work Values and Organizational Commitment." *The Academy of Management Journal* 21 (2): 239-247.
- Knoop, Robert. 1994. "Work Values and Job Satisfaction." *The Journal of Psychology* 128 (6): 685-704.
- Koç, M., L. Öztürk, ve A. Yıldırım. 2016. "X ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma." *Press Academia Procedia, Global Business Research Congress (GBRC)* 2: 69-78.
- Lemmens, Krissie. 2010. "Generations, Their Perceptions on Human Resource Outcomes and How Work Values Influence These Perceptions". Master Thesis, Tilburg University.
- Levickaite, Rasa. 2010. "Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept of the World Without Borders (The Case Of Lithuania), *Limes Cultural Regionalistics* 3 (2): 170-183.
- Licata, Patricia Polanco. 2007. "Multiple Generations in the Workplace: A Study Comparing Work Values of Different Generations of Workers." PhD Thesis, Capella University.
- Lub, X., M. N. Bijvank, P. M. Bal, R. Blomme, ve R. Schalk. 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.
- Lucas, K., ve P. M. Buzzanell. 2004. "Blue-Collar Work, Career, And Success: Occupational Narratives Of Sisu." *Journal of Applied Communication Research* 32 (4): 273-292.
- Lyons, G., J. Jain, ve D. Holley. 2007. *The Use of Travel Time By Rail Passengers in Great Britain*. *Transportation Research Part a Policy and Practice*, 41 (1). pp. 107-120.
- Lyons, Sean, Chris A. Higgins, ve Linda Duxbury. 2010. "Work Values: Development of a New Three-Dimensional Structure Based on Confirmatory Smallest Space Analysis." *Journal of Organizational Behavior* 31 (7): 969-1002.
- Lyons, Sean. 2003. "An Exploration of Generational Values in Life and at Work." PhD Thesis, Carleton University.
- Marcus, Mary. 2014. "Work Values and Generational Differences: Using Work Values to Understand Generational Differences in the Canadian Workplace." PhD Thesis, Capella University.
- Meyer J. P., N. J. Allen, ve C. Smith. 1993. "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology* 78: 538-551.
- Meyer, J. P., P. G. Irving, ve N. J. Allen. 1998. "Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment." *Journal of Organizational Behavior* 19 (1): 29-52.
- Meyer, J. P., ve N. J. Allen. 1991. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-89.
- Meyer, J. P., ve N. J. Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. New York: Sage Publications, Inc.
- Montana, P. J., ve F. Petit. 2008. "Motivating Generation X and Y on the Job and Preparing Z." *Global Journal of Business Research* 2 (2): 139-148.
- Mottaz, C. J. 1985. "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction". *The Sociological Quarterly* 26(3): 365-385.
- Oliver, N. 1990. "Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from The U.K." *Human Relations* 43: 513-526.
- Özcan, H. U. 2012. "Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgütle Özdeşleşme ile İlişkisi. *Türk Psikoloji Yazıları* 15 (29): 25-39.
- Özer, Pınar Süral, Engin Deniz Eriş, ve Ömür Neczan Timurcanday Özmen. 2013. "Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma." *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 38: 123-142.
- Özkan, S. 2010. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığı ve İş Değerleri." Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi.
- Pennings, J. M. 1970. "Work-Value Systems of White-Collar Workers." *Administrative Science Quarterly* 15 (4): 397-405.
- Pilcher, Jane. 1994. "Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy." *BJS* 45 (3): 481-495.
- Putti, J. M., S. Aryee, ve T. K. Liang. 1989. "Work Values and Organizational Commitment: A Study in the Asian Context." *Human Relations* 42 (3): 275-288.

- Ros, M., S. H. Schwartz, ve S. Surkiss. 1999. "Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work." *Applied Psychology: An International Review* 48 (1): 49-71.
- Sagie, A., D. Elizur, ve M. Koslowsky. 1996. "Work Values: A Theoretical Overview and a Model of Their Effects." *Journal of Organizational Behavior* 17 (1): 503-514.
- Saxena, P., ve Jain, R. 2012. "Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place." *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 2 (7): 114-118.
- Sharabi, M., ve I. Harpaz. 2016. "Impact of Generational Differences on Work Values in the Israeli Context." *İçinde Generational Differences in Work Values and Work Ethic: An International Perspective*, ed. M. Sharabi, 19-41. NY: Nova Science Publications Inc.
- Smola, K.W., ve C. D. Sutton. 2002. "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium." *Journal of Organizational Behavior* 23 (4): 363-382.
- Steers, Richard M. 1977. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly* 22 (1): 46-56.
- Super, Donald E. 1970. *Work Values Inventory Manual*. Boston: Houghton Mifflin Press.
- Şenturan S. Ş., A. Köse, E. M. Dertli, S. Başak, ve N. Şentürk. (2016). "X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme" *Business and Economics Research Journal* 7 (3): 171-182.
- TDK, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr). Erişim Tarihi: 25.05.2018.
- Tolbize, Anick. 2008. "Generational Differences in the Workplace, Research and Training Center on Community Living." MN, USA: University of Minnesota.
- Turgut, T., ve S. Tevrüz. 2003. "Meslekler, Çalışma Amaçları ve Çalışmaya Ayrılan Zaman." *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 3 (1): 57-80.
- Twenge, Jean M., Stacy M. Campbell, Brian J. Hoffman, ve Charles E. Lance. 2010. "Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing." *Journal of Management* 36 (5): 1117-1142.
- Walker, W. D. 2006. "Generational Leadership: A Study of the Leadership Styles of Different Generations of Entrepreneurs and the Resulting Organizational Outcomes." PhD Thesis, Capella University.
- Welter, V. 2004. "Analysis of the Characteristics of Generation X'ers and Baby Boomers in Multigenerational Teaching Staffs in Michigan." PhD Thesis, Central Michigan University.
- Westerman, J. W. ve J. H. Yamamura. 2007. "Generational Preferences for Work Environment Fit: Effects on Employee Outcomes." *Career Development International* 12 (2): 150-161.
- Yücebalkan, Benan, ve Barış Aksu. 2013. "Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma." *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 5 (1): 16-32.
- Zemke, R., Raines C., ve Filipczak B., (1999) *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, Nexters in Your Workplace*. New York: AMACOM Books.

**EKLER****Ek. 1. Uygulama Anketi**

A. Aşağıdaki ifadeler insanların işleriyle ve kariyerleriyle ilgili önemli seçimler yaparken etkilendiği çeşitli faktörleri içermektedir. Lütfen, her bir ifadenin bir işi kabul etme veya mevcut işinizde çalışmaya devam etme kararınızı etkilemedeki önem derecesini yandaki seçeneklerden en uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.	Hiç Önemli Değil	Biraz Önemli	Önemli	Çok Önemli	Tamamıyla Önemli
1. Toplumla faydalı katkı sağlayan bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
2. Diğer çalışanların işlerini organize edip yönetme konusunda yetki sahibi olmak.	1	2	3	4	5
3. İşinizi nasıl yapacağınızı ve harcayacağınız zamanı planlama özgürlüğüne sahip olmak.	1	2	3	4	5
4. Ücretsiz izin, sağlık sigortası gibi kişisel ihtiyaçlarınızı karşılayan ek ödenekler almak.	1	2	3	4	5
5. Yaratıcılık ve orijinal düşünce gerektiren bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
6. Plan ve programların adil ve tarafsızca yönetildiği bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
7. İş performansınız hakkında zamanında ve yapıcı geribildirimler yapan bir üst yönetime sahip olmak.	1	2	3	4	5
8. Arkadaşlık kurabileceğiniz anlayışlı, nazik ve samimi iş arkadaşlarıyla çalışmak.	1	2	3	4	5
9. Canlı ve eğlenceli bir iş ortamında çalışmak.	1	2	3	4	5
10. Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme fırsatına sahip olmak.	1	2	3	4	5
11. Özel yaşamınızla uyumlu çalışma saatlerine sahip olmak.	1	2	3	4	5
12. Başkalarına bel bağlamadan özgürce çalışma yeteneğine sahip olmak.	1	2	3	4	5
13. Organizasyon üzerinde önemli etkisi olan bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
14. Düşünsel açıdan ilham verici bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
15. İlgi çekici, heyecan verici ve cazip bir işe sahip olmak.	1	2	3	4	5
16. İş güvencesi garantisine sahip olmak.	1	2	3	4	5
17. İş hayatınızla özel hayatınız ve aile sorumluluklarınızı dengede tutmanıza müsaade eden iş koşullarına sahip olmak.	1	2	3	4	5
18. Anlayışlı ve destekleyici bir yönetici ile çalışmak.	1	2	3	4	5
19. İşin ehli bir yönetici ile çalışmak.	1	2	3	4	5
20. Kariyerinizde ilerleme fırsatlarına sahip olmak.	1	2	3	4	5
21. Size iyi kazanç sağlayan bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
22. Başkaları tarafından çokça saygı duyulan ve prestijli bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
23. İyi yapılan işin takdir gördüğü bir işyerinde çalışmak.	1	2	3	4	5

24. Eğitim ve iş hayatınız boyunca edinip geliştirdiğiniz yetkinliklerinizi kullanmanıza imkan veren bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
25. İş etkinliklerinde değişim ve çeşitlilik sağlayan bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
26. Manevi değerlerinizle uyumlu bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
27. Zorlayıcı ve çalışma azminizi arttıran iş ve projeler üzerinde çalışmak.	1	2	3	4	5
28. İşinizi yaparken ihtiyacınız olan bilgiye ulaşma imkanına sahip olmak.	1	2	3	4	5
29. Çok fazla sosyal etkileşim kurmanıza imkan veren bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
30. İşletmenin üretimine katkıda bulunabilmek.	1	2	3	4	5
31. Becerilerinizi geliştirebilmeniz için ihtiyaç duyduğunuz eğitim olanaklarına ulaşabileceğiniz bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
32. İnsanlara yardım etmeye olanak sağlayan bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5

<b>B. Aşağıdaki ifadeler işletmeye yönelik duygularınızı belirlemeye çalışmaktadır. Lütfen, her bir ifadeye ne oranda katıldığınızı yandaki seçeneklerden en uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyerimin geri kalanını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5	6	7
2. Bu işletmenin meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3. Bu işletmeye karşı güçlü bir bağlılık hissim yok.	1	2	3	4	5	6	7
4. Bu işletmeye kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
5. Kendimi bu işletmede “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
6. Bu işletmenin benim için özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5	6	7



**C. Aşağıdaki sorular ad ve soyad gibi kimlik bilgilerinizi almaksızın araştırmanın amacı doğrultusunda demografik bilgilerinizi belirlemeye yöneliktir. Lütfen, her bir soruya karşılık gelen ifadeyi seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.**

**1. Cinsiyetiniz:**

(0) Kadın (1) Erkek

**2. Doğum yılınız:**

(1) 1920-1945 arası (2) 1946-1964 arası (3) 1965-1979 arası (4) 1980-2000 arası (5) 2001 ve sonrası

**3. Medeni durumunuz:**

(1) Evli (2) Bekar

**4. Eğitim düzeyiniz:**

(1) İlköğretim (2) Ortaöğretim (3) Lise (4) Meslek Yüksek Okulu (5) Üniversite

**5. Mesleki pozisyonunuz:**

(1) Formen/Vardiya Sorumlusu (2) İşçi

**6. İşyerindeki hizmet süreniz:**

(1) 0-5 yıl (2) 6-10 yıl (3) 11-15 yıl (4) 16-20 yıl (5) 21 yıl ve üstü

**7. İşvereniniz:**

(1) Çalışmakta Olduğum Şirket (2) Aracı Şirket (Taşeron)

**Ek 2. X ve Y Kuşağına Göre Tüm Çalışma Değerlerinin Ortalamalarının Farkına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları**

Çalışma Değerleri	Kuşaklar	S	$\bar{x}$	SS	Std. Hata	t-Değeri
1. Topluma faydalı katkı sağlayan bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,86	0,905	0,050	-2,472**
	Y Kuşağı	516	4,03	0,973	0,043	
2. Diğer çalışanların işlerini organize edip yönetme konusunda yetki sahibi olmak.	X Kuşağı	324	3,33	0,979	0,054	-0,258
	Y Kuşağı	516	3,35	1,071	0,047	
3. İşinizi nasıl yapacağınızı ve harcayacağınız zamanı planlama özgürlüğüne sahip olmak.	X Kuşağı	324	3,76	0,937	0,052	-3,060**
	Y Kuşağı	516	3,96	0,950	0,042	
5. Yaratıcılık ve orijinal düşünce gerektiren bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,57	1,020	0,057	-1,738
	Y Kuşağı	516	3,70	1,034	0,046	
6. Plan ve programların adil ve tarafsızca yönetildiği bir işte çalışmak	X Kuşağı	324	4,04	0,950	0,053	-2,604**
	Y Kuşağı	516	4,22	1,014	0,045	
7. İş performansınız hakkında zamanında ve yapıcı geribildirimler yapan bir üst yönetime sahip olmak.	X Kuşağı	324	3,78	1,067	0,059	-1,744
	Y Kuşağı	516	3,91	1,056	0,047	
9. Canlı ve eğlenceli bir iş ortamında çalışmak.	X Kuşağı	324	3,49	1,111	0,062	-5,609**
	Y Kuşağı	516	3,93	1,130	0,050	
13. Organizasyon üzerinde önemli etkisi olan bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,58	1,040	0,058	-0,13
	Y Kuşağı	516	3,59	1,084	0,048	
14. Düşünsel açıdan ilham verici bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,43	1,031	0,057	-2,841**

	Y Kuşağı	516	3,64	1,094	0,048	
15. İlgi çekici, heyecan verici ve cazip bir işe sahip olmak.	X Kuşağı	324	3,25	1,085	0,060	-2,870**
	Y Kuşağı	516	3,48	1,198	0,053	
16. İş güvencesi garantisine sahip olmak.	X Kuşağı	324	4,47	0,705	0,039	-3,025**
	Y Kuşağı	516	4,62	0,665	0,029	
17. İş hayatınızla özel hayatınız ve aile sorumluluklarınızı dengede tutmanıza müsade eden iş koşullarına sahip olmak.	X Kuşağı	324	4,19	0,938	0,052	-2,824**
	Y Kuşağı	516	4,37	0,864	0,038	
18. Anlayışlı ve destekleyici bir yönetici ile çalışmak	X Kuşağı	324	4,21	0,905	0,050	-3,600**
	Y Kuşağı	516	4,43	0,803	0,035	
19. İşin ehli bir yönetici ile çalışmak	X Kuşağı	324	4,20	0,921	0,051	-2,196**
	Y Kuşağı	516	4,34	0,931	0,041	
21. Size iyi kazanç sağlayan bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	4,36	0,889	0,049	-2,854**
	Y Kuşağı	516	4,54	0,820	0,036	
22. Başkaları tarafından çokça saygı duyulan ve prestijli bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,76	1,047	0,058	-1,693
	Y Kuşağı	516	3,89	1,150	0,051	
23. İyi yapılan işin takdir gördüğü bir işyerinde çalışmak.	X Kuşağı	324	4,12	0,943	0,052	-2,284**
	Y Kuşağı	516	4,28	0,934	0,041	
25. İş etkinliklerinde değişim ve çeşitlilik sağlayan bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,46	1,045	0,058	-2,504**
	Y Kuşağı	516	3,66	1,105	0,049	
26. Manevi değerlerinizle uyumlu bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,78	0,970	0,054	-2,000*

	Y Kuşağı	516	3,92	1,029	0,045	
27. Zorlayıcı ve çalışma azminizi arttıran iş ve projeler üzerinde çalışmak.	X Kuşağı	324	3,38	1,097	0,061	-0,426
	Y Kuşağı	516	3,42	1,142	0,050	
28. İşinizi yaparken ihtiyacınız olan bilgiye ulaşma imkanına sahip olmak.	X Kuşağı	324	3,90	0,937	0,052	-1,095
	Y Kuşağı	516	3,97	0,979	0,043	
29. Çok fazla sosyal etkileşim kurmanıza imkan veren bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,60	1,093	0,061	-2,940**
	Y Kuşağı	516	3,82	1,095	0,048	
31. Becerilerinizi geliştirebilmeniz için ihtiyaç duyduğunuz eğitim olanaklarına ulaşabileceğiniz bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,74	0,931	0,052	-2,875**
	Y Kuşağı	516	3,94	1,012	0,045	
32. İnsanlara yardım etmeye olanak sağlayan bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,84	0,936	0,052	-2,783**
	Y Kuşağı	516	4,03	0,967	0,043	

\*p < 0,05 , \*\*p<0,01

Not: Orijinal ölçekteki madde numaraları kullanılmıştır.