



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KUŞAKLARARASI FARKLILIKLARIN ÇALIŞMA DEĞERLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Miray Ece BİNAY

BURSA - 2020



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KUŞAKLARARASI FARKLILIKLARIN ÇALIŞMA DEĞERLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Miray Ece BİNAY
701720030**

Danışman:

Prof.Dr.Füsun ÇINAR ALTINTAŞ

BURSA- 2020

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Miray Ece BİNAY
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitüsü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim/Anasanat Dalı : İşletme
Bilim/Sanat Dalı : Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi / Doktora Tezi
Sayfa Sayısı : İX + 94
Mezuniyet Tarihi : 15 / 12 / 2020
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ

KUŞAKLARARASI FARKLILIKLARIN ÇALIŞMA DEĞERLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Kuşak farklılıkları son yıllarda ilgi çeken bir araştırma alanı haline gelmiştir. Bu tez çalışmasının amacı, çalışanların kuşaklararası farklılıklar kapsamında çalışma değerleri ile iş tutumları arasındaki nedensel ilişkileri incelemek ve buna ilişkin oluşturulan hipotezleri doğrulamaktır. Bu kapsamda Bursa'da otomotiv, gıda, inşaat, tekstil ve diğer alanlarda faaliyet gösteren firmalarda görev alan beyaz yakalı çalışanlar araştırmanın ana kümesini oluşturmuştur. Veriler 318 kişiden oluşan bir örneklemden anket yolu ile toplanmış olup verilerin analizinde Cronbach Alfa, güvenilirlik katsayıları, regresyon analizi ve faktör analizi yöntemleri kullanılmıştır. Farklı kuşaklardaki çalışanların çalışma değerleri ile iş tutumları arasında nedensel bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kuşak, Kuşak Farklılıkları, Çalışma Değerleri, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Duygusal Bağlılık

ABSTRACT

Name and Surname : Miray Ece BİNAY
University : Bursa Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Business and Organization
Branch : Management and Organization
Degree Awarded : Master Degree
Page Number : İX + 94
Degree Date : 15 /12 /2020
Supervisor/s : Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ

A RESEARCH TO DETERMINE THE IMPACT OF GENERATION DIFFERENCES ON EMPLOYEES WORK VALUES

Generational differences have become an interesting area of research in recent years. The aim of this thesis is to examine the general differences between working values and job attitudes of the employees within the intergenerational differences and confirm hypotheses formed related to this. In this context, white collar employees working in automotive, food, construction, textile and other companies operating in Bursa constituted the main mass of the study. The data were collected by a questionnaire from a sample of 318 people and Cronbach Alpha, reliability coefficients, regression analysis and factor analysis methods were used in the analysis of the data. It has been analyzed whether there is a causal relationship between the work values and job attitudes of employees in different generations.

Key Words: Generation, Generation Differences, Work Values, Job Satisfaction, Intention to Leave, Emotional Attachment

ÖNSÖZ

Tez yazma sürecimde emeği olan kişilere buradan teşekkür ve saygılarımı iletmek isterim.

Başta bu çalışmayı gerçekleştirirken kendisine ne zaman danışsam değerli vaktini ayırıp bana faydalı olmak için elinden geleni fazlasıyla yapan, bilgi ve tecrübelerini benimle her zaman paylaşan, güler yüzlü ve pozitif yaklaşımını hiçbir zaman esirgemeyen, verdiği her bilgiden gelecek hayatımda da yararlanacağım, hem tez danışmanım hem her konuda danıştığım kıymetli hocam Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ'a katkılarından dolayı teşekkürü borç bilirim ve şükranlarımı sunarım.

Son olarak da bana her zaman destek olan, çalışma sürecim ve hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan annem ve babam Mualla & Doğan Tayfur BİNAY'a, abim Sabri Murat BİNAY'a, tüm bu süreçte fikirlerini her koşulda paylaşıp yol gösteren ve hayallerimi ve hedeflerimi destekleyen arkadaşım Kaan ÖZKAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	
İNTİHAL YAZILIM RAPORU	İ
YEMİN METNİ	İİ
ÖZET.....	İİİ
ABSTRACT	İV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ.....	İX
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI VE KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASINA İLİŞKİN GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KUŞAK KAVRAMI	4
1.2. KOHORT KAVRAMI	7
1.3. KUŞAKSAL KOHORT TEORİSİ	8
1.4. KUŞAKLARIN FARKLILAŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....	9
1.4.1. Ekonomik.....	9
1.4.2. Sosyokültürel.....	10
1.4.3. Teknolojik.....	11
1.4.4. Siyasal	12
1.5. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI	12
1.5.1. Sessiz Kuşak	13
1.5.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)	15
1.5.3. X Kuşağı.....	17
1.5.4. Y Kuşağı	20
1.6. KUŞAKLARIN İŞ YERİNDEKİ FARKLI TUTUMLARI	22
1.6.1. Sessiz Kuşağın İş Yerindeki Farklı Tutumları.....	24
1.6.2. Bebek Patlaması Kuşağının İş Yerindeki Farklı Tutumları.....	25
1.6.3. X Kuşağının İş Yerindeki Farklı Tutumları.....	25
1.6.4. Y Kuşağının İş Yerindeki Farklı Tutumları.....	27

2. BÖLÜM

DEĞER VE ÇALIŞMA DEĞERLERİ KAVRAMLARI VE ÇALIŞMA DEĞERLERİNİN İNCELENDİĞİ DEĞİŞKENLER

2.1. DEĞER KAVRAMI.....	29
2.1.1. Değer İle İlişkili Kavramlar.....	31

2.1.1.1. Değer İnanç İlişkisi	31
2.1.1.2. Değer Tutum İlişkisi	32
2.1.1.3. Değer Davranış İlişkisi.....	33
2.2. ÇALIŞMA DEĞERLERİ KAVRAMI	34
2.2.1. Çalışma Değerlerinin Sınıflandırılması.....	37
2.2.1.1. İçsel Çalışma Değerleri	38
2.2.1.2. Dışsal Çalışma Değerleri	39
2.3. ÇALIŞMA DEĞERLERİNİN ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	39
2.3.1. Milton Rokeach Değer Kavramı ve Değer Sınıflandırma Sistemi	40
2.3.2. Shalom H. Schwartz Değer Kavramı ve Motivasyonel Değer Türleri.....	41
2.3.3. Donald Super İş Değerleri Envanteri (WVI)	42
2.3.4. Lyons İş Değerleri Ölçeği (LWVS)	42
2.4. YAZINDA ÇALIŞMA DEĞERLERİNİN İNCELENDİĞİ DEĞİŞKENLER	44
2.4.1. İş Tatmini	44
2.4.2. Örgütsel Bağlılık.....	45
2.4.2.1. Duygusal Bağlılık	47
2.4.2.2. Normatif Bağlılık	48
2.4.2.3. Devam Bağlılığı	48
2.4.3. İşten Ayrılma Niyeti	48
2.5. ÇALIŞMA DEĞERLERİ VE KUŞAK FARKLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE ETKİYİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR	49

3. BÖLÜM

KUŞAKLARARASI FARKLILIKLARIN ÇALIŞMA DEĞERLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	52
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	52
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	55
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	57
3.5. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	57
3.5.1. Çalışma Değerleri Ölçeği	57
3.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	59
3.5.3. İş Tatmini Ölçeği.....	60
3.5.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	61
3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİKSEL TEKNİKLER	61
3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI	62
3.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	62
3.8. VERİLERİN ANALİZİ.....	63
3.8.1. Güvenilirlik ve Tanımlayıcı İstatistikler	67
3.8.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar	68
3.8.3. Regresyon (Etki) Analizi	70
3.8.4. Hipotezlerin Test Edilmesi	72
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	75
KAYNAKÇA	80
EKLER.....	91

EK 1 : ÇALIŞMADA KULLANILAN ANKET	91
---	----

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Çalışma Değerleri Ölçeği	58
Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği	60
Tablo 3: İş Tatmini Ölçeği	60
Tablo 4: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	61
Tablo 5: Sosyo-Ekonomik ve Demografik Özellikler	63
Tablo 6: Çalışma Değerleri Açıklayıcı Faktör Analizi	64
Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Açıklayıcı Faktör Analizi	65
Tablo 8: İş Tatmini Açıklayıcı Faktör Analizi	66
Tablo 9: İşten Ayrılma Niyeti Açıklayıcı Faktör Analizi	67
Tablo 10: Değişkenler İçin Tanımlayıcı İstatistik	67
Tablo 11: Yapıların Karşılıklı Korelasyonları	69
Tablo 12: Y Kuşağı Regresyon Analizi Sonuçları	70
Tablo 13: X Kuşağı Regresyon Analizi Sonuçları	71
Tablo 14: Bebek Patlaması Kuşağı Regresyon Analizi Sonuçları	72
Tablo 15: Parametre Tahminleri	73

KUŞAKLARARASI FARKLILIKLARIN ÇALIŞMA DEĞERLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

GİRİŞ

Kuşaklar üzerine yapılan araştırmalar kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını kapsamaktadır. Bireylerin algılarının şekillenmesi, doğup büyüdüğü çevrenin politik ve ekonomik yapısı kuşaklar üzerinde doğrudan rol oynamaktadır. Bireylerin tecrübeleri de ilerleyen dönemlerde karşılıklarına çıkacak olaylardaki seçimlerinde etkili olacaktır (İlhan vd., 2019: 379-406).

Kuşak teorisine göre kuşak grupları, doğum yılları itibarıyla benzer sosyal, ekonomik ve politik olayları yaşayan, birbirinden farklı değer yargıları ve inanç sistemlerini bünyelerinde geliştiren, birbirine benzer kişilik özellikleri gösteren kişiler tarafından oluşturulmaktadır (Glass., 2007: 98-103). Farklı kuşakları oluşturan bu kişiler, sahip oldukları kendilerine özgü özellikler ve değer yargılarından ötürü, doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler sergilerken, diğer kuşak grubunun davranışlarından farklı özellikler sergilemektedirler (Schaie, 1965: 93, akt., Takeda vd., 2019: 24-41). Günümüz iş hayatı içerisinde bulunan bebek patlaması kuşağı, X ve Y kuşağı yöneticiler aynı anda görev yaptığı gerçeğinden hareketle konu daha da önem kazanmaktadır. İş yaşamında ilk kez bu kadar fazla kuşağın görev alması ile birlikte iş yaşamına yeni katılan kuşaklar kendi tutum, değer ve inançlarını beraberinde getirdiğinden yaşlı kuşak ile genç kuşak yöneticileri arasında yaşanan çatışmaların söz konusu yöneticilerin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılığını hangi düzeyde etkilediğinin bilinmesi bu araştırmanın öncelikli amacını oluşturmaktadır. Ayrıca tarih boyunca varlığı kabul edilen kuşak farklılıkları kavramına ilişkin ve kuşak farklılıklarına bağlı yaşanan kuşak çatışmalarının bilimsel bir olgu olmasının ötesinde popüler kültürün bir konusu olduğuna dair literatür de sıkça yapılan tartışmalara (Giancola, 2006; Gürbüz, 2015), farklı bir bakış açısı getirmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Bursa ilinde faaliyet gösteren özel sektörde çalışan üst, orta ve alt kademe beyaz yakalı çalışanların kuşak farklılıkları ve çalışma değerleri düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu çalışma, özel sektörde görev yapan üst, orta ve alt pozisyonda çalışan beyaz yakalı çalışanların kuşak farklılıklarının çalışma değeri, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, duygusal bağlılık tutumlarına yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağının bu değişkenler üzerinde etkisinin olup olmadığı ve bu etkinin düzeyi araştırılmıştır.

Bu amaca yönelik olarak çalışmanın birinci bölümünde öncelikle kuşak kavramı ve kuşak teorisi ele alınmış daha sonra ise kuşak farklılığını oluşturan unsurlar ele alınarak, iş yaşamında kuşakların sınıflandırılması ve özellikleri belirlenerek kuşak farklılıkları ortaya konulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümde ise çalışma değeri kavramı, önemi ve sınıflandırması ile çalışma değeri düzeylerine göre örgütlerde oluşan çalışma değeri sonuçları ele alınmıştır. İş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık kavramları ve bu kavramların önemleri ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma aşaması olan üçüncü bölümünde ise Bursa ilinde toplam 318 beyaz yakalı çalışan üzerinde kuşak farklılıklarına göre çalışma değeri, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık düzeyleri belirlemeye yönelik bir çalışma yapılmıştır.

Bu amaçla araştırmanın kapsamı; bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve iş hayatına en son katılan Y kuşağı çalışanlarından oluşmaktadır. 2000 yılından sonra dünyaya gelen Z kuşağı henüz iş hayatında bulunmadığından dolayı ve 1925-1944 yılları arasında dünyaya gelen sessiz kuşak ise çoğunlukla iş hayatından çekildiği için bu iki kuşak çalışmanın sadece literatür bölümünde yer almıştır. Buradan hareketle, literatür de geçen tartışmalardan yola çıkılarak demografik sorulardahil olmak üzere 50 adet soru hazırlanarak yöneticilerin kuşak farklılıkları konusundaki algılarını ile kuşak farklılıklarına bağlı olarak gelişen kuşak çatışmalarının varlığına yönelik analiz oluşturabilmek için verilerin elde edilmesi hedeflenmiştir.

1. BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI VE KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASINA İLİŞKİN GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KUŞAK KAVRAMI

Türk Dil Kurumu, kuşak kavramını 25-30 senelik yaş gruplarından oluşan benzer hayat şartlarından geçmiş bireylerin bir araya gelmesi olarak tanımlamaktadır (TDK, 2013). Kuşak, Türkçe’de jenerasyon ya da nesil sözcüğüyle de tanımlanmaktadır. Felsefe terimleri sözlüğüne bakıldığında (TDK) kuşak, hemen hemen aynı senelerde doğan, aynı çağı ve tarihi paylaşan, birbirine yakın sıkıntıları çeken, aynı döneme şahitlik eden bireyler topluluğu olarak ifade edilmektedir (İlhan vd., 2019: 379-406). Kuşak, kendisine benzeyen varlık yaratma eylemidir (Cebesse, 1955: 24, akt., Onur, 1980: 15). Tarihsel sürece ait yazılı belgeler incelendiğinde kuşak kavramının, bilim dallarının bazılarında Eski Mısır Uygarlığı’na, bazılarında ise Antik Yunan’a kadar dayandığı görülmektedir (Joshi vd., 2011, akt., Adıgüzel vd., 2014). Ryder’e (1965) göre, bir kuşak, aynı zaman dilimi içinde belirli olay ve deneyimleri paylaştıkları için farklı değerler dizisini paylaşan bir grup birey olarak tanımlanabilir. Yaklaşık aynı tarihsel periyotta doğan, ortalama yirmi beş otuz senelik yaş gruplarından oluşan, aynı zamanın koşulları içerisinde tecrübelenmiş, içinde bulunulan çağın getirdiği benzer sorumlulukları üstlenmiş, benzer sorunları ve güçlükleri yaşamış, kişiler topluluğuna kuşak (nesil) denilmektedir. Parry’ye göre, kuşak kavramı sosyolojik alanda kuvvetli bir temel oluşturmaktadır. Ancak çalışma değeri bağlamında yapılan kuşak farklılıkları çalışmalarının akademik kanıtlarının karmaşık olduğu ve ulaşılan farklılıkların yaş ve kuşak arasındaki ayırmda net bir başarı sağlamadığının, bunun yanında cinsiyet ve yerlilikle alakalı metodolojik sınırlamalar olduğundan bahsetmektedir (Parry ve Urwin, 2011: 79-96).

Kuşaklar kuramı, ilk olarak Alman sosyoloğu Karl Mannheim tarafından 1928’de çıkarılmıştır (Taylor, 2008, akt., Arslan ve Staub, 2015). Marksist ve toplumdaki değişime ilişkin gelenekçi fikirlere farklı bir bakış açısı getirmeyi amaçlamaktadır. Kuşak kavramını sosyo-tarihsel şekilde ele almaktadır (İlhan vd., 2019: 379-406). Mannheim’in, (1923) “Nesiller Problemi (The Problem of Generations)” adlı makalesinde kuşaklar

temellendirilip, sistematik şekilde ve sosyolojik bakış açısına uygun şekilde ele alınmaktadır. Bir takım sosyolojik saptamalar yaparak, sosyal değişime ilişkin tarihleri, kişilerin yaptığı görüşmeleri inceleyerek detaylı çıkarımlar yapmıştır (Pilcher, 1994). Parsons ve Eisenstadt ise kuşakları daha geniş bir yaş aralığı ile ayırmak gerektiğini söylemektedir (Pilcher, 1994, akt., Topgül, 2015). Mannheim, kuşakların içerisinde birbirlerine muhalif bireyler de olduğundan bahsetmektedir. Kuşakların arasında görüş birliği olduğu kadar farklılıklar da olduğunu tespit etmiştir (Bessant, 2011). Adam (1990) nesiller konusunda araştırma yapmış ve Mannheim'in aksine kuşakların birbirinden çok da farklı olmadığını savunmuştur. Ona göre zaman birbirinden ayıramayacak bir yapıdadır, kuşaklar birbirlerini izler ve kendi içlerinde aktarımlar yapan sosyal süreçlerden ibarettir (Adam, 1990, akt., Topgül, 2015). Marksist ve toplumdaki değişime ilişkin gelenekçi fikirlere farklı bir bakış açısı getirmeyi amaçlamaktadır. Bu kuşak kavramı hakkında ilk araştırmaların ise 1839-1840 senesinde sosyolojisi kurucusu Auguste Comte tarafından ortaya çıktığı kabul edilmektedir. (Jeager, 1985,275) Ebeveynler ile çocuklarının doğumlarının arasındaki zaman mesafesi olarak ifade edilmiştir. Bu zaman mesafesi yaklaşık 20 ve 30 sene arası bir dilimdir (Lyons, 2003). Kuşaklara ayrılırken temel fikir bir neslin üyelerinin aynı psikoloji, tavır ve inanç özelliklerine sahip olduğu, birbirine yakın davranış ve yaşam biçimi sergilediği şeklindedir.

Kuşak konusu birden fazla disiplini ilgilendiren beşeri ve sosyal bilimleri ilgilendiren ve bir konudur. Her bilim dalı kendi ilgi alanlarına bağlı kalmaktadır ve bu kavram bireyin hayatı boyunca gelişiminin çerçevesinde ele alındığında elde edilen tanımlar, sosyal ve biyolojik temelli olarak iki gruba ayrılmaktadır. Biyolojik açıdan kuşak ise ebeveynlerin ve çocuklarının arasındaki yaş farkı olarak ifade edilmektedir (Keleş, 2011, s. 130, akt., Özer vd., 2013). Ancak teknolojik anlamdaki hızlı gelişmeler, çevresel değişimler, çocuk sahibi olma gibi gelişmelerin daha uzun zaman periyotlarına yayılması kuşak kavramındaki biyolojik temelli varsayımları sarsmaktadır (Özer vd., 2013: 124). Kuşaklararası tanım yaparken kuşakları net olarak birbirinden ayırmak mümkün değildir. Yaklaşık aynı zaman diliminde doğan, benzer değer, davranış ve normlara sahip kişi grupları “kuşak” olarak ifade edilebilir. Bu nedenle kuşak kavramı için belirli sene aralıklarında doğan kişi topluluğundan ziyade ortak paylaşımlara sahip topluluklardan bahsedilir. Ayrıca her ülkedeki kişi toplulukları aynı özellikleri

göstermeyebilmektedir. Diğer ülkelerdeki farklı sene ve olaylar Türkiye için geçerli olmayabilir.

Kuşak sınıflandırmasında siyasal, ekonomik, teknolojik ve sosyal olaylar etkili olmuştur (İlhan vd., 2019: 379-406). Lancaster ve Stillman'a göre, (2002) geçmişteki çalışmalar incelendiğinde açık bir şekilde üç kuşak işgücü arasındaki çalışma değerlerinde temel ve büyük farklılıklar olduğu görülmektedir (akt., Chen, 2008). Bu ayırım yazındaki çalışmalar doğrultusunda çoğunlukla benzer yaş aralıkları ile sınıflandırılmaktadır. 1925-1944 arasındaki kuşak sessiz kuşak (gazi kuşağı); 1945-1964 arasındaki kuşak bebek patlaması kuşağı (baby boomers); 1965-1981 arasındaki kuşak X kuşağı; 1982-2000 arasındaki kuşak ise Y kuşağı olarak isimlendirilmektedir (Hart, 2006; Howe vd., 2000; Yu ve Miller, 2003, akt., Wong vd., 2008: 879). Twenge vd. (2010) kuşak sınıflandırmasını, 1925-1945 yılları arasındaki "Sessiz Kuşak", 1946-1964 yılları arasındaki "Nüfus Patlaması Kuşağı", 1965-1979 yılları arasındaki "X Kuşağı", 1980-2000 yılları arasındaki "Y Kuşağı" ve 2001 yılı sonrasında doğanlar ise "Z Kuşağı" olarak tanımlamaktadır (İlhan vd., 2019: 379-406). Büyüdükleri mekan, ailenin yaşam ve yetiştirme tarzı, içinde büyüdükleri kültürel ortam, doğulan zamandaki ekonomik ve sosyal durum, nesiller arasında farklılıklarına oluşmasına sebep olmaktadır. Farklı nesillerde dünyaya gelen bireylerin iletişimi, hayata ve durumlara bakış açıları, tutumları, kültür, duygu ve düşüncelerini etkileyen koşullar, dönemsel tarih olayları birbirinden farklıdır. Nesillerin birbirinden ayrıldığı noktaları anlamak ve kategorize edebilmek, örgütsel davranış içinde refah sağlayabilmek için çok önemlidir.

İş yerindeki üç kuşağın da kendine özgü özellikleri vardır. Sessiz Kuşak çalışkan, iş güvenliğine değer veren ve risklerden kaçınmak isteyen bir kuşak olarak anılırken, bebek patlaması kuşağı, örneğin işyerinde otorite ve hiyerarşiye saygı duyan ve genellikle işkolik olarak adlandırılan sadık çalışanlar olarak kabul edilir. X Kuşağı üyeleri, iş-yaşam dengesini ister ve aile ve arkadaşlarını ilk sırada tutarken, ikinci sırada ise çalışmayı tutmaktadırlar. Bebek patlaması kuşağının aksine, işverenlere sadakat odaklı duygular paylaşmazlar. Y kuşağı olarak adlandırılan kuşak, konfor arar, iş-yaşam dengesine değer verir ve dinamiktir ve her iki yılda bir iş değiştirmeyi tercih ederler. Dolayısıyla, ilk bakışta çalışma değerlerinde farklılıklar olduğu ve her neslin işin farklı yönlerini önemli bulduğu görülmektedir.

Bugünün işyeri demografisi değiştikçe, yeni nesil çalışanlar da işgücüne entegre olmaktadır. Buna karşılık, bebek patlaması kuşağı emeklilik dönemine yaklaşmaktadır. Değişen çalışan davranışları, organizasyonları, işyeri ve ekonomisiyle, özellikle yüksek talepleri bulunan bir grup olarak kabul edilen Y kuşağı çalışanları işgücünde yer almaya başladığından, iş tatmini ve çalışma değerlerinin akılda tutulması çok önemlidir. Doğumlardaki artış veya sabit kalma yeni bir kuşağın başlangıcını, azalma ise mevcut kuşağın yerini başka yeni bir nesle bırakmakta olduğunu göstermektedir (Crumpacker, 2007: 349-369, akt., Topgül, 2015). Bir de kuşak kavramına karşı çıkan varsayımlar vardır. Bu varsayımlar biyolojik gelişim sürecini savunmaktadır. Değer, davranış, tutum değişimi kuşaktan çok deneyim ve yaş gibi biyolojik gelişimin temel işlevleridir (Arslan ve Staub, 2015).

1.2. KOHORT KAVRAMI

Kohort kavramı İngilizcede bulunan “cohort” kavramından gelmektedir. Aynı yaşlarda olan ve benzer özellikleri paylaşan gruplar, kohortları ifade etmektedir. Birbirlerine yakın yaşlarda dünyaya gelen, benzer tutum davranış ve değerleri paylaşan insan gruplarından meydana gelen kuşaklardır (Karabulut, 2016). Kohort farklı hayat evrelerinde bazı ortak deneyimleri paylaşıp bu ortak deneyimlerde meydana gelen olaylar çalışma değerlerini etkiler. Hayat boyu meydana gelen bu etkiler farklı kohortlardaki çalışanlar arasında çalışma değeri farklılıklarına sebep olur. Meydana gelen bu farklılıklar kohortların karakteristiklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kohort, belli bir zaman aralığında doğan toplam insan popülasyonu olarak ifade edilmektedir (Schaie, 1965: 93, akt., Takeda vd., 2019: 24-41).

Bu insan popülasyonundan oluşan kuşaklar, tarihteki belirli bir dönemde yaşayan, savaş, devrim, siyasal ve ekonomik gelişmelere beraber tanıklık eden aynı ya da benzer yaştaki toplulukların arasında olan dinamik etkileşim ve sosyal konum sonucunda meydana gelmektedir (Bessant, 2011). Günümüzdeki kuşakları içinde barındıran sınıflandırmalar ilk Inglehart (1997’ye atıf olarak Lester vd., 2012) tarafından çıkmakta olup sonrasında da Strauss ve Howe tarafından gelişme yaşamıştır. Bu kurama göre belli zaman dilimlerinde doğan, büyüyen bireylerin birbirine yakın davranışlar gösterdiği ve farklı kuşakların gösterdikleri davranışların birbirinden ayrıldığı öne sürülmektedir.

Toplumdaki siyasal, tarihsel olaylar, savaşlar o toplum üyelerinin değerler, normları, davranışları, tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle bu belirli etkiler altında kalan aynı yaş grubunun içerisindeki bireylerin birbirine benzer davranışları göstermeleri çok olasıdır (Moss, 2010, akt., Arslan ve Staub, 2015). Buradan hareketle kuşak kavramı ile ilişkili olan kohortlar grup davranışlarını inceleyebileceğimiz bir kavramdır. Bu kavram, doğum yılını, yaşlarını, önemli yaşamsal olaylarını paylaşan bir grup olarak ifade edilebilmektedir (Kupperschmidt, 2000: 66, akt., Cennamo ve Gardner, 2008: 891-906).

1.3. KUŞAKSAL KOHORT TEORİSİ

Yazındaki çalışmalara bakıldığında Kuşaksal Kohort Teorisi'ne ilişkin çok sayıda çalışma mevcuttur. Çoklu Nesil Teori'si olarak da anılan bu teori, ilk olarak Mannheim (1952) tarafından önerilip, Inglehart (1977), Strauss ve Howe (1991) çalışmaları ile popülerliğini kazanmıştır. Nesiller, aynı dönemin zorluklarını ve heyecanlarını birlikte yaşayan belirli bir yaş grubundaki insanlardır. Kuşak, hem belirli doğum yılları hem de gelişme yılları açısından sosyal ve tarihi kilometre taşlarını paylaşan bir grup olarak tanımlanmaktadır (Mannheim, 1952). Buna göre, kuşaklar arası gruplar sosyal etkileşimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve bazı gerçekler ve olaylar için ortak bir bilinç, fikir, dünya görüşü ve deneyim geliştirmektedir. Strauss ve Howe, kuşaklar konusunda çalışmalar yaparak, isimlendirme yoluna gitmişlerdir. 1991 senesinde Amerikan tarihini nesillere bölerek çizmiş ve yeniden tasarlamışlardır. Teorinin Amerikan tarihini oluşturduğu iddia edilmektedir ve bu çalışma 25 farklı nesil sunmaktadır. 1997'de teorinin yeni bir aşaması yapıp sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı olmak üzere 4 farklı nesilde toplanmaktadır. Bu nesiller birbirini takip etmekte ve kendi içlerinde farklılıklar barındırmaktadır. Her birini 20-22 sene arasında periyotlara ayırmaktadır. Her neslin kendine özgü potansiyeller ve temel birey tipleri bulunmaktadır (Strauss ve Howe 1997: 40-41, akt., Topgül, 2015).

Çoklu kuşak teorisi, farklı zamanlarda büyüyen ve zamanlarının sosyal, tarihi, kültürel ve politik olaylarından etkilenen nesillerin farklı inançlara, değerlere, tutumlara ve beklentilere sahip olduğu ve tüm bu farklılıkların iş üzerinde etkili olduğu iddiasına dayanmaktadır (Glass., 2007: 98-103). Bu argümanı destekleyen bazı ampirik çalışmalar da vardır. Örneğin, savaşta ve sosyal olarak bunalımlı dönemlerde büyüyen bireyler,

modern yaşamın ekonomik determinizm, rasyonalizm, materyalizm ve otoriteye saygı gibi değerleri; sosyoekonomik istikrar dönemlerinde büyüyen nesillerin eşitlikçilik, farklılıklara tolerans ve kendini paylaşma gibi post modern değerleri öğrendikleri iddia edilmektedir (Egri, ve Ralston: 2004).

1.4. KUŞAKLARIN FARKLILAŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

1.4.1. Ekonomik Faktörler

Ekonomi tarihin her aşamasında toplum için önem arz eden bir konu olmuştur. Binlerce yıla dayanan ekonomi tarihinin olduğu bir ortamda, kuşaklar için ekonominin belirleyici bir rol oynadığını söylemek mümkündür. Her kuşak farklı ekonomik koşullara, farklı krizlere, farklı iyileşmelere maruz kalarak bu doğrultuda birbirinden farklılaşmaktadır. Bir kuşak kriz ve savaş ortamında büyüdüğü için ekonomik anlamda etkiler yaşayıp farklı şekilde etkilendiği için bu tecrübelerini davranış, tutum ve değerlerine yansıttığı gibi bir başka kuşak görece olarak daha refah seviyesi yüksek olan bir ekonomi içerisinde yetiştiği için daha farklı davranış ve inanç bütününe sahip olabilmektedir (Taş ve Kaçar, 2019: 667).

Ekonomik değişimler, gelişmeler ve sıkıntılar kuşakları etkilemektedir. Örneğin Sessiz Kuşak üzerinde ekonomik olayların etkisi yüksek derecede görülmektedir. Sessiz Kuşak bireyleri bu dönemdeki ekonomik problemler sebebi ile baskı altında yetişen bir kuşak olmuştur. Ekonomik Buhran, tutum ve davranışlarında kalıntılar bırakmıştır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014).

Farklı nesillerin sahip olduğu farklı tecrübeler, eğitimler, şahitlik ettikleri farklı sosyo-ekonomik değişimlerden ötürü mevcut rolleri çalışmakta olduklara kurumlara katkılarını da farklı şekillerde etkilemektedir. Bireylerin ilerici yaşam evrelerine rağmen, ilk yıllarda yaşadıkları olayların etkilerinin yarattığı bu baskın tutum ve davranışlarla devam ettikleri tezi, çoklu kuşak teori araştırmacıları savunmaktadır. Kültürel ve sosyo-ekonomik faktörler bir kuşağın kişiliğini şekillendirmektedir. İş değerleri anlamında kuşaklar arası farklılığı etkilemede aktif olarak rol almaktadır (Arslan ve Staub: 2015).

Sosyalleşme teorisi ve kıtlık ilkesi bu etkiyi açıklayan olgulardır. Sosyalleşme teorisi, yetişkin yaşta bir kişinin temel değerlerinin çocuklukta sosyo-ekonomik koşullarının yansması olduğunu söylemektedir. Kıtlık ilkesi ise, öznel değerlerin, neslin gençlik senelerindeki sosyo-ekonomik değişkenlerle bağdaştırıldığını ifade etmektedir (Inglehart: 1997). Bu bilgilere dayalı olarak her kuşağın biçimlendirici seneleri boyunca birbirine benzemeyen sosyo-ekonomik duruma dayalı farklı bir değer sistemi geliştirmesi muhtemel olmaktadır. Bu değer sistemlerinin de yüksek ihtimal ile hayatları boyunca sabit kalacağı söylenmektedir (Meglino ve Ravlin, 1998). Bu değer sistemleri, her bir kuşağın işe karşı duygu, tutum ve iş kavramından ne istediklerini ayırt etme olanığı sunmaktadır (Kupperschmidt, 2000, akt., Rani ve Samuel, 2016: 1695-1719). Sosyo-ekonomik konularda refah içinde büyüyen kuşaklar (Örnek olarak yüksek standartta yaşam koşulları, maddi varlık) bağımsızlık ve kendini anlatabilmek konusunda daha başarı göstermektedirler (Inglehart ve Baker, 2000, akt., Yang vd., 2018: 486-505).

1.4.2. Sosyokültürel Faktörler

Çağdaş ve geleneksel toplumların maruz kaldığı en kritik sorunlardan biri ise aile kurumunun geçirdiği değişim evresidir. Sosyokültürel değişimler 19. yüzyıl itibariyle sanayileşmenin de artmasıyla meydana çıkmaya başlamaktadır. Geleneksellikten modern aile yapısına geçiş olmakla birlikte kadınlar da iş hayatına atılmaktadır. Böylelikle kapitalizmin de etkisi ile kadınlarda maddi sorumluluk üstlenmekte ve roller değişmeye başlamaktadır. Bu doğrultuda geleneksel toplumun gösterdiği değişim ve erkeğin ailedeki maddi egemenliğinin kadının iş gören rolünü üstlenmesi ile zayıflaması aile içinde birtakım sıkıntılara yol açmıştır. Bunun yanı sıra aile içindeki bir başka tartışma konusu çocuk ve ebeveynin yaş farkı dolayısı ile ortaya çıkan kuşak farklılıklarıdır. Çocuk anne ve baba his, düşünce, değer farklılıkları nedeniyle çatışma yaşamaktadır. Bireyler çeşitli zaman dilimlerinde çeşitli kültürlerin değerlerini tecrübe edindiği için birbirlerinden farklılaşmaktadır (Duman, 2019).

Inglehart'ın 1990 senesine ortaya koyduğu teoriye göre kuşaklar arası değişim ile toplumsal ve kültürel bağlamdaki değişimler arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Ryder, 1965, akt., Yang vd., 2018: 486-505).

Gelenekçi aileler ile büyüyen anne babalar daha sıkı değer yargılarına, kesin kurallara, baskıcı bir yapıya sahipken, sanayileşme ve teknolojinin ilerlemesi ile büyüyen çocuklar bu geleneksel görüşleri kabul etmeyip kendilerine baskıcı gelen aile düşüncelerini reddetmektedir. Ortaya bu şekilde çıkan kuşak çatışmaları, zaman zaman aile içinde güven eksikliği, alınganlık, duygu taşkınlığı gibi sonradan telafi edilemeyecek sonuçlara da yol açabilmektedir (Duman, 2019).

1.4.3. Teknolojik Faktörler

Kuşaklar çağ ilerledikçe birbirinden farklılaşmaktadır. Teknolojik gelişmeler çağın ilerlemesinin en büyük göstergelerinden biridir. Kuşakların birbirinden ayrılmasında etkisi çok fazladır. Bazı kuşaklar teknolojiden habersiz şekilde doğup büyümüş, iş dünyasına katılmışken bazı kuşaklar ise teknolojinin içerisinde doğup yetişmişlerdir. Bebek patlaması kuşağı teknoloji ile yetişmemişken, X kuşağı bilgisayara erişim sağlayabilen ilk nesil olmuştur, Y kuşağı ise sanal dünyanın içinde büyüyen, teknoloji ile dost olan bir kuşaktır. Bu çalışma değerlerini yakından etkileyen bir unsurdur. Teknolojinin bireylerin düşünceleri, tutumları üzerinde etkisi çok fazladır. Y kuşağı için teknolojik yaşam hayatlarının merkezi haline gelmektedir. Bilgi erişimi teknoloji sayesinde Y kuşağı için çok kolay olmaktadır, bu sebep ile donanımlı bireylerdir. (Lemmens 2010: 75; Marcus 2014: 19 akt., İlhan vd., 2019: 379-406). Bu kuşağın doğumu ile birlikte teknolojik gelişmeler fazlasıyla hız kazandığından Y kuşağı teknoloji dostu, bireysel, girişimci, rahat ve küreselleşmeye başlamış olan bir nesildir. Yaşam şartları gün geçtikçe daha iyileştiğinden diğer kuşaklara göre Y kuşağının tercihleri de oldukça farklı olarak gelişmiştir.

Twenge ve Campbell, (2008) kuşaklar arası farklılıklar ve işyerindeki etkileri üzerine yaptıkları araştırmada bu farklılıkların önemli bir kısmının teknolojik anlamda olduğuna değinmektedir (Waal vd., 2017: 86-101).

Sessiz kuşak Teknoloji konusundaki uyumları yavaş olmaktadır. Teknoloji konusundaki uyumlarının yavaş olmasının temel nedeni değişime de olan genel dirençlerinden kaynaklanmaktadır (Usta, 2014).

1.4.4. Siyasal Faktörler

Siyasal anlamda kuşak farklılıkları çok yaygındır. Farklı kuşak üyeleri farklı siyasi yönelimler göstermektedir. Her kuşak farklı toplumsal etkiler altında kaldığı için farklı siyasi davranışları olabilir. Tecrübeler, davranışlar, inançlar, değerler, tutumlar, ailenin tutumları etkilidir. Dönemin iletişim kanalları nedeni ile sesiz kuşaklara siyasi davranışları kabul ettirmenin daha basit olduğu söylenmektedir. İletişimlerini resmi ve yazılı olarak yapmaktadırlar. Emir komuta zincirinde bir liderlik arzu ettikleri için daha katılımcılığa dayalı liderlik tipleri onlara göre değildir, otoriter bir lider istemektedir (Crumpacker, 2007: 355, akt., Divanoğlu, 2017).

Politik iletişim sürecinde, Sessiz Kuşak içerisinde farkındalık yaratabilmek ve sempati oluşturabilmek için disiplin, sıkı çalışma, otoriteye itaat, uygunluk, taahhüt, sorumluluk, zafer kutlaması, mali ve sosyal muhafazakârlık gibi geleneksel değerlerin vurgulanması gereklidir. Ayrıca parti veya lider söylemlerinde yurtseverlik, takım oluşturma ve ortak iyilik için fedakârlık gibi temalar bulunmalıdır (Williams ve Page, 2011).

Genç kuşakların bağlılıkları daha kuvvetli olmaktadır. Henüz çoğunlukla ebeveyn olmadıkları, yeterince enerjiye sahip oldukları için kampanya ve yürüyüşlere daha çok katılım sağlamaktadırlar (Kalaycıoğlu, 1983: 21, akt., Divanoğlu, 2017).

Bu neticede farklı kuşakların birbirinden farklı özellikleri, siyasi anlamdaki istek ve arzularını etkilemektedir. Kuşakların birbirine karşı da farklı özellikleri olabileceği gibi her kuşak birbirinden farklı, davranış ve tutumlara sahiptir, siyasi tercihleri de farklılaşmasına neden olan bir konudur. Siyasal anlamdaki farklı tercihler kuşakların farklılaşmasında yüksek oranda etkilidir.

1.5. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Akademik tarihe bakıldığında çok sayıda alan kuşak farklılıkları ile ilgilenmiş olsa da örgütsel davranış ve yönetsel açıdan tarihi kısa bir zaman dilimine dayanmaktadır. Henüz tüm sorulara net cevap sağlanmamakta ve derinlik kazanmamaktadır. İnsan kaynakları sorumluları, yöneticiler, psikoloji ile ilgilenenler

nesiller arasındaki benzerlik ve farklılıkları inceleyen kurumsal bilgi yönetimini sağlayıp, üretkenliği arttırarak, iletişimi, bağlılık ve memnuniyeti arttıran stratejiler meydana getirebilir. Örgütsel davranış alanında kuşak grupları arasındaki farkları anlamak yeni stratejilerin geliştirilmesi için kuşaklararası farklılık konusu çeşitli kuramsal temelleri ile birlikte önem verilmesi gereken, üzerine düşünülmesi gereken niş bir konudur ve çalışan sorunlarını çözmek için faydalı bir basamaktadır. Nesiller arasındaki farklılıklar tecrübe, kariyer, yaşam ile meydana gelen değişiklikler ile karşılaştırılmaktadır (Cennamo ve Gardner, 2008: 891-906). Araştırmacılar, kuşakların farklı şekillerde nasıl bir arada çalıştıklarını ve bu durumu yönetmek için örgütsel stratejileri incelemiştir (Bennett vd., 2012, akt., Waal vd., 2017: 86-101). 1980 sonrası doğumlu yeni kuşağın işgücü devir oranlarındaki ve iş değiştirme sıklıklarındaki artış bulguları da araştırmacıların 2000ler sonrası akademik yazınlarında çalışanların kuşak farklılıklarına artan ilgisine neden olan bir unsurdur (Macky vd., 2008: 860; Smola ve Sutton, 2002: 363). Glass, (2007) bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağının iş etiğinin, hiyerarşiye karşı algılarının, yönetim şekillerinin ve tutumlarının birbirinden farklı olduğunu savunmaktadır.

Özer'e göre, (2013) Kuşakların sınıflandırılma biçimi ve adlandırılması da kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Örneğin İsrail'de savaşlar kuşakların ayrımında belirleyici noktayken, ABD'de ise doğum oranları ile toplumsal etkisi büyük olan olaylar, kuşakların sınıflandırılmasında belirleyici olmaktadır (akt., İliç ve Yalçın, 2017). Aynı kuşak sahibi bireyler birbirinden yaşadıkları ve buldukları, etkileşimde kaldığı çevre sebebi ile farklı özellikler gösterebilmektedirler. Farklı kuşak mensubu bireyler de zaman zaman kendi kuşaklarından ziyade farklı kuşaklardaki bireyler ile aynı özellikleri gösterebilirler. Bir X kuşağı üyesinin Y kuşağı üyesi ile aynı özelliği göstermesi de mümkündür.

Kuşaklararası genel yargılara varılıp genelleme yapılırken her kuşak mensubu bireyin aynı değerlere sahip olmayacağını, tam anlamı ile genellenmenin mümkün ve çok da sağlıklı olmayacağını unutmamak gerekmektedir.

1.5.1. Sessiz Kuşak

Sessiz Kuşak, 1925 ve 1944 yılları arasında doğmuş olan kuşak olarak nitelendirilmektedir. Günümüz iş hayatında Sessiz Kuşak çok az sayıda da olsa hala

varlardır. “Gelenekseller Kuşağı”, “Tecrübeli Kuşak”, “Savaş Kuşağı” gibi isimler ile anılmaktadır. O dönem dünyanın içinde bulunduğu 2. Dünya Savaşı ve 1929 Büyük Ekonomik Buhran’ı Geleneksel Kuşağın üzerinde etkili olmuştur. Savaşın etkilerini en fazla yaşayan topluluk bu kuşak mensuplarıdır. Hayatlarında zorluk ve sıkıntı gören bu kuşak üyeleri disiplin sahibi, çalışkan, riske girmeyi hiç sevmeyen, tasarruflu, pratik zekası olan, çağın en yaşlı bireyleridir (Adıgüzel vd., 2014: 171; Akdemir vd., 2013: 14; Williams ve Page, 2011: 37; ERC 2011).

Bu kuşak bugünkü iş hayatının temellerini atan kuşak olarak görülmektedir. Sade ve yalın iş tarzını tercih ederler ve hayata bakış açıları yetiştikleri dönemin oldukça sıkıntılı bir dönem olmasından dolayı oldukça otoriterdir. Her duruma karşı oldukça tedbirli yaklaşırlar ve risk almaktan fazla hoşlanmamaktadırlar. Geniş ailelere sahip, sosyal toplum içerisinde yoğun ilişkileri olan üyelerdir. Gelenekselciler birçok savaş olayına şahitlik ettiği için erkeklerin yarısından çoğu savaşta gazi olmuştur ve bu kişilerin çoğu vatanseverdir (Mcnamara, 2005: 1150, akt., Usta, 2014). ERC 2011 Raporu incelendiğinde Gelenekselciler nesli otoriteye en bağlı nesildir. Düzene itaat etmektedirler. Aynı işyerlerinde uzun zamanlar çalışma isteği göstermektedirler. Disiplini yüksek bir kuşaktır. Güvenilirlik onlar için çok önemlidir (Adıgüzel vd., 2014).

Sessiz kuşak üyeleri çalışma değeri konusunda saygılı tutumlar göstermektedir. İşverenlere saygı gösterme eğilimleri yüksektir ve yönetim açısından anlayış tutumları geleneksel şekildedir (Demirkaya vd., 2015). Bir iş verildiğinde o işi sosyallik ve eğlenceden önde görüp tamamlamaya gayret etmektedirler (Dereli ve Toruntay, 2015). Bu kuşağın yaşadığı dönemde dünyadaki işsizlik seviyesi, bireyleri abartsız bir hayat sürdürmeye alıştırmıştır (<http://www.capital.com.tr>, akt., Ömer Usta, 2014). Sessiz Kuşak, bir durumdan emin değilseler daha tedbirli ve dikkatli yaklaşım sağlamaktadırlar. Bu kuşak risk konusunda çok istekli değildirler (Lehto vd, 2006). Bilgi birikimlerinin çok yüksek olması ve pratik zekâları onları yüksek mevkilere getirmiştir (Zemke vd., 2013: 45-46, akt., Adıgüzel vd., 2014). Sessiz kuşak bireysel çalışmayı savunurken bebek patlaması kuşağı mensupları ise ekip çalışmasını tercih etmektedirler (Murphy, 2007: 10). Çalışmaktan hiç şikâyet etmemektedirler, kurallara riayet etmektedirler. Görev onlar için en büyük onurdur ve görevleri onlar için zevk değerinden önde gelmektedir (Bruyne, 2005: 2, akt., Usta, 2014). Bu kuşak dünyadaki en küçük nesil olarak ifade edilmektedir.

Dünyada yaşanan ekonomik sıkıntı, açlık, tasarruf ve bu şekildeki diğer hayati koşullara maruz kalan nesildir (<http://www.capital.com.tr>, akt., Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014). Neslin üyeleri disiplinli üyelerdir. İşveren desteğini ve onaylamasını sürekli görmek isterler, iş etikleri gelenekseldir. Yaşadıkları dönemde kadınlar ailenin diğer üyelerinin bakımı için evde bulunmakta olduklarından ötürü erkekler iş hayatında lider ve egemendirler (Frandsen, 2009: 34). Aileleri için çok çalışıp emek vermektedirler. Yöneticilerine bağlılık gösterir ve bunun yanında kendilerinin de değerli kişiler olduğuna inançları bulunmaktadır (Simoneaux ve Stroud., 2010: 67, akt., Usta, 2014). Sessiz Kuşak mensuplarının büyük çoğunluğu iş hayatından çekildiği ya da yaşam evresi sonlandığı için çalışmanın analiz kısmına dahil edilmemektedir.

1.5.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)

Bebek patlaması kuşağı 1946-1966 yılları arasında doğum oranındaki hızlı artış sırasında doğmuş olan bir nesildir. Yaşamlarını etkileyen olaylar arasında Amerikan sivil haklar hareketi, Küba füzesi krizi, Vietnam Savaşı, Soğuk Savaş ve Quebec krizi bulunmaktadır (Dwyer, 2009: 101-110). I. ve II. Dünya Savaşı ve 1930 yılında meydana gelen Büyük Ekonomik Buhan'ından kalan izlerin giderilip unutulmaya çaba gösterildiği iyimser bir süreçte yetişmektedirler. Savaşlardan ötürü eksilen nüfusun geri kazanılabilmesi için hızlı bir şekilde artan doğum oranları sebebi ile bu kuşak Bebek patlaması kuşağı (nüfus patlaması kuşağı) olarak tanımlanmaktadır (Cennamo ve Gardner, 2008). 1936'da her bin kadın içerisindeki 75.8 olan çocuk oranı, 1967'de 122.7 oranına çıkmıştır (Macunovich, 2000, akt., Topgül, 2015). Bu kuşağın nüfus artış hızı çok yüksektir.

Po Ju Chen (2008), bebek patlaması kuşağının genç nesillerden daha çok fedakârlık duygusu gösterdiklerinden bahsetmektedir. İç yönelimli, kendi kendine yeten, idealist, iyimser özellik gösterdikleri söylenmektedir. Literatürde işkolik olarak adlandırıldıklarına çok kez yer verilmekte, çalışmak için yaşadıklarından bahsedilmektedir. Bulunduğu dönemden ötürü hiyerarşi ve komuta tarzı yönetimi desteklemektedir. Kişisel gelişime değer veren ilk nesil olmaları nedeni ile, düzenli eğitim ve bunlara katılım sağlamak onların motivasyonu için oldukça değerlidir (Bayhan, 2014, akt., Dereli ve Toruntay, 2015). Bebek patlaması kuşağı, endüstriyel tipte çalışma

şeklinden ofis tipi çalışma şekline geçişe tanıklık etmiştir (Puybaraud, 2010: 37). Bu kuşak kişisel bağımsızlığı önemsemektedir (Crampton ve Hodge, 2007: 17, akt., Usta, 2014). Bu kuşak birçok olaya tanıklık etmiştir. Sosyal devrimler, televizyonun ortaya çıkması, ay yolculuğu, 1980 ekonomik bunalımı gibi yaşam değerlerin değiştirmeye neden olabilecek olaylar yaşamışlardır (Crumpacker, 2007, akt., Topgül, 2015). Çevre duyarlılığı konusunda etkin bir kuşak olduğu ve ırkçılığa karşı mücadeleciler oldukları belirtilmektedir. Bebek patlaması kuşağı 2. Dünya Savaşı'nın sonunda dünyaya gelmiştir. Sadakatlı, kanaat sahibi, idealleri olan, değişime karşı yatkın, işe aileden daha çok önem veren bir yapıya sahiptir. Bu kuşak kurallara sadık olarak bilinmektedir ve sadakat duyguları oldukça yüksektir. Bu kuşağın bireyleri bir yerde uzun süre çalışabilir ve zor işlerde çalışmaktan kaçınmazlar. Kuşağın tüketim alışkanlıklarına bakıldığında da sadakat duygusunun ağır bastığı görülebilmektedir (Adıgüzel vd., 2014: 173-174; ERC 2011; Özer vd., 2013: 127; Akdemir vd., 2013: 15-16). Bebek patlaması kuşağı, eşitliğe çok önem veren, sadakat düzeyi yüksek olan, insan hakları hareketlerine şahit olan bir nesildir. Takao (2009:853)'e göre, siyasal stratejilerinin ve demokrasi kavramının varlığının bu kuşak üyelerinin politik alandaki varlığını düşünüp tekrar şekillendirmek gerekmektedir (Divanoğlu, 2017). Siyasal anlamda bireysel hizmeti önemseyen bir nesildir. Sanal reklam kolları bebek patlaması kuşağı için çok etkili değildir.

Harcama ve eğlenceye eğilimi olan (Şenbir, 2004) ve doğu ile batının arasında ikilem içinde doğup büyüyen ve daha iyimserlik ile dolu bir yaşam periyoduna girme isteği içinde olan bir kuşaktır (Tolbize, 2008, akt., Arslan ve Staub, 2015). Bir iş yerinde uzun süreler çalışma özelliği gösterirler ve çalışmak için yaşamaktadırlar (Benlisoy, 2008, akt., Arslan ve Staub, 2015). Bebek patlaması kuşağı, X Kuşağı'nın mimarlarıdır. Duygusal, gelenek ve göreneklerine bağlı ve sadakatleri yüksek bireylerdir (Arslan ve Staub, 2015). Bebek patlaması kuşağı, insan ve kadın hakkı, çevrecilik gibi sosyal bağımsızlık için verdiği mücadele ile de tanınmaktadır (Twenge vd. 2010: 1120).

Bebek patlaması kuşağı üyeleri günümüzde iş yaşamlarındaki yüksek konumlarından çekilip yerlerini X ve Y Kuşaklarına bırakmak için hazırlanmaktadırlar (Schieber ve Shoven, 1994, akt., Topgül, 2015). Bebek patlaması kuşağı, Y kuşağı ile karşılaştırıldığında uzun saatler çalışma konusunda daha esnektir (Dwyer, 2009: 101-110). ERC 2011 Raporu incelendiğinde Bebek patlaması kuşağı için maaş önemlidir, ekip

toplantılarına önem vermektedirler. Kendilerini motive etmeyi bilen bir kuşaktır. Takdirden çok haz almamaktadırlar. Uzun saatler boyunca mesai yapmaya ve zor çalışma şartlarına alışkın bir nesildir (Adıgüzel vd., 2014). Tatmin düzeyi karşılanmış bir kuşaktır, yaşam konusundaki beklentilerinin karşılandığını düşünmektedirler. Ekip ile ortak harekette bulunma istekleri yüksektir (Çelik, 2014, akt., Dereli ve Toruntay, 2015). Bu nesil telefonlardan genelde sesli mesaj özelliğini kullanmak için yararlanmaktadırlar. Kısa mesaj ve e-posta özelliğinden de faydalanmaktadırlar (Kumar ve Lim, 2008: 570, akt., Usta, 2014). Adaletin sağlanması onlar için çok önemlidir (Özer vd., 2013). Çalışma ortamında dürüstlük önemli çalışma değerleri arasındadır (Bezirci, 2012, akt., Dereli ve Toruntay, 2015). Bebek patlaması üyeleri diğer nesillere kıyasla daha umutlu ve ümit doludur (Simoneaux vd., 2010: 72-74). Sadık, idealleri kuvvetli olan, iş güvenliğine önem veren bir kuşaktır (Smola ve Sutton, 2002). Otoriteye duydukları saygı X kuşağından daha yüksektir (Hart, 2006, akt., Rani ve Samuel, 2016: 1695-1719). İş-yaşam dengesine önem vermektedirler (Howe vd., 2000), bu nedenle kişisel değerlerinin ve hedeflerinin çalışma ile ilgili olan hedeflerden daha önemli olduğu saptanmıştır (Twenge ve Campbell, 2010). İnsan kavramına değer veren ve bu davranışları ile kişisel gelişim hakkında ilk faaliyetleri başlatan nesil bebek patlaması kuşağı'dır (Bayhan, 2014, akt., Dereli ve Toruntay, 2015). Bebek patlaması kuşağı, idealleri kuvvetli, pozitif, kendine yeten bir nesil olarak bahsedilmektedir. Bu kuşağa işkolik de denmektedir (Chen ve Choi, 2008: 595-615).

Zetlin, (1992: 13) genç bir kuşak üyesi için kariyer gelişimi, gelecek maaşı önemliyken yaşlı bir kuşak üyesi için iş güvenliğinin önemli olduğunu ifade etmektedir (Dwyer, 2009: 101-110). Bebek patlaması kuşağı'nın yeni beceri, yaratıcılık kişisel gelişim fırsatlarını değerli buldukları saptanmıştır (Jurkiewicz, 2000, akt., Cennamo ve Gardner, 2008: 891-906). Sıkı çalışma odaklıdırlar ve başarıya erişmenin peşindedirler. Statü ve dışsal ödüllere bağlıdırlar (Collins, 1998, akt., Cennamo ve Gardner, 2008: 891-906).

1.5.3. X Kuşağı

Bu kuşak nüfustaki artışın yavaşlamış olduğu "Kayıp Kuşak"tır. X kuşağı 1967-1979 yılları arasında dünyaya gelmektedir. 1960'lı yıllarda, kadınların iş hayatına katılım

oranının yükselmesi ve doğum kontrol ilaçlarının ticari anlamda tanıtılması ile birlikte doğum oranında bir düşme olmuştur. Doğumlardaki bu azalma, daha küçük bir kuşak kohortu ile sonuçlanmıştır (Foot ve Stoffman, 1998: 28, akt., Dwyer, 2009: 101-110). X kuşağı geleneksel kuşağın çocuklarıdır. Bu kuşağın bireyleri geçiş dönemi çocukları olarak değerlendirilir. Bu yıllarda dünyada çok önemli değişiklikler meydana geldiğinden bu kuşağın geçiş dönemi çocukları olarak değerlendirildiği düşünülmektedir. TÜİK 2013 senesi verilerine göre X Kuşağı Türkiye'deki nüfusun %22'sini oluşturmaktadır. İş hayatındaki kuşağın büyük bir bölümü X kuşağı üyelerinden oluşmaktadır.

X kuşağı cinsiyet eşitliğine fazlası ile önem vermektedir. Bağımsızlığa da oldukça önem veren bir kuşaktır (Karp, 2002). Bu kuşak 1970li yıllardaki petrol krizinin getirdiği birtakım sıkıntılara tanıklık etmiş ve etkilerini görmüş bir kuşaktır. X Kuşağı bireyleri de kurallara uyumlu, sadık ve çalışkanlık ile öne çıkmaktadır. Bu kuşakta bireycilik ve rekabetçilik oldukça önemlidir. Çalışma hayatında rekabetin öne çıktığı ve birçok yeniliğin, makineleşmenin de görüldüğü bir dönem olduğundan bireysellik de oldukça önem kazanmıştır. X kuşağı, iş-aile dengesi tutumları ağırlıklı olduğu için siyasal seçmen tercihlerinde bu ortamı sağlayan kişiler öncelikleridir (Williams ve Page, 2011). Bu kuşak da sosyal medya yerine yüz yüze iletişimi tercih etmektedir. X kuşağının nüfusu bebek patlaması kuşağına oranla daha az olup iş yapış biçimlerinde girişimcilik algısı yoktur (Schultz vd., 2012, akt., Topgül, 2015). Bu kuşak, soğuk savaşa, Çernobil olayına, Berlin Duvarı'nın yıkılışına, 1990 patlamasına şahitlik etmiştir (Topgül, 2015). Teknolojinin ilerlemesi ile daha da karşı karşıya gelen küreselleşme X Kuşağını kuvvetle etkisi altına almaktadır. Ülkelerin birbirine olan uzaklıklarının yok olduğunu, erişilebilir mesafeler olduğunu anlayabilen ve uluslararası düşünebilen ilk kuşak X kuşağıdır (Reeves ve Oh, 2008: 301, akt., Şenturan vd., 2016).

Teknoloji bu kuşakta hızlı bir gelişme ivmesi kazanmaktadır. Teknoloji ile sonradan tanışılar ve içlerinden bir kısmı teknolojinin hızını eşzamanlı olarak yakalamışken bir kısmı ise teknolojiye karşı direnç gösterir. X kuşağı bilgisayar erişimini sağlayabilen ilk kuşaktır. Bu kuşaklar ile birlikte toplumsal olayların etkisi azalıp yerini teknolojik gelişmelere bırakmaktadır. Bu kuşağın yaşadığı dönemde çamaşır makinesi, kaset çalar gibi aletler üretilip kullanılmaya başlanmıştır. Teknoloji çoğunlukla bu dönemde meydana çıkmış olsa da kullanımda Y kuşağı kadar etkin olmadıkları

söylenmektedir (Yücebalkan ve Aksu, 2013: 19; Şenturan vd., 2016: 173, akt., İlhan vd., 2019: 379-406). X kuşağı gençliğinde, çoğunluk olarak iki ebeveyni de çalışan olduğu için veya boşanma oranı fazla olduğu için tek ebeveyn ile yaşamasından dolayı çocukluklarında genel itibari ile kendilerine bakmak ve kendilerini korumak durumunda kalmışlardır (Karp vd., 2002: 3; Tolbize 2008: 3, akt., İlhan vd., 2019: 379-406). Bu kuşak paraya fazla odaklanmakta ve çalışmalarında oldukça hırslı bir şekilde iş hayatında var olmaktadır. Halen de çalışkan bir grup olarak iş hayatında aktif rol almaktadırlar.

X kuşağı, ekonomik gerileme (durgunluk, yüksek işsizlik ve artan devlet mali kısıtlama) ve aile dengesizliklerinden (ebeveynlerin istihdamları sebebiyle göçleri ve artan boşanma oranları) etkilenmiş sayılmaktadırlar. Realist, özgüvenli, müteşebbis, bağımsız ve özgürlük özellikleri X kuşağına en çok atfedilen özellikler arasındadır. İş-eglençe ilişkisi arasında denge kurmak isterler ve iş ilişkilerinde arkadaşlık şeklinde bağlar kurmayı bekleyip işi eğlençe ile dengelemeyi beklemektedirler.

Adams'a göre (2000) X kuşağı, ailelerinin tükenmişlik derecelerine ve işten kovulmalarına tanık olmaları nedeniyle şirket sadakati ve dayanca (sabır) Bebek patlaması kuşağından daha az değer vermektedirler. X kuşağı mensupları, işi sadece bir iş olarak görmekte, sosyal iş ilişkileri beklemekte ve iş ile eğlenceyi dengelemeyi beklemektedirler Çalışma ortamında arkadaş çevresi edinmek ve sosyalleşmek için fırsat getirisi yaratmasını beklemektedirler. Bu sebeple iş ve iş ortamının eğlenceli olmasını beklemekte ve yaptıkları işler için geri besleme ve ödüllendirilme istemektedirler (akt., Chen, 2008). Türkiye'de bu dönemde ortaya çıkan sağ sol olaylarının da X kuşağının duygu ve düşünceleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Yaşamını idame ettirme kaygısı yüksek olan bu nedenle kendini çalışmak ve para kazanmaya adanmış olan bir kuşaktır (Altuntuğ, 2012). Bebek patlaması kuşağına göre daha kanaat sahibidirler, garanti iş özelliğine sahip olmalarına rağmen cesur bir kimlikleri vardır (Arslan ve Staub, 2015). X kuşağını etkileyen olaylar kültürel farklılık, kadın hakları hareketinin evrimi ve kurumsallaşması, enerji krizi, bilgisayarların ilk tanıtımından oluşmaktadır (Zemke vd., 2000, akt., Dwyer, 2009: 101-110). İş ve eğlençe arasında denge kurmak istemektedirler. Bu nesil ailelerinin işten çıkarılmalarına ve tükenmişliklerine şahit olmaları sebebi ile iş yerine sadakat ve sabır konusunda negatif tutum sergilemektedirler. Çalışma ortamlarında eğlençe bekleyip, mükafat ve geribildirim beklemektedirler (Adams, 2000,

akt., Chen ve Choi, 2008: 595-615). Bencillik olarak da nitelendirilebilecek olan bağımsızlık ve özerklik tutumlarını gösterebilmektedir (Jurkiewicz, 2000). İş ve yaşam dengesine önem vermektedir ve iş tercihlerinde bu tutumlarını göz ardı etmemektedirler (Smola ve Sutton, 2002).

1.5.4. Y Kuşağı

Y Kuşağı 1980-1995 arasında dünyaya gelip, bebek patlaması kuşağının çocuklarıdır (Foot and Stoffman, 1998, akt., Dwyer, 2009: 101-110). İlk dijital nesil olarak adlandırılmaktadırlar. Y kuşağına digital generation, İnternet kuşağı, Millennial'da denmektedir.

Y kuşağı yetenek ve başarı odaklı bir kuşak olarak iş ve akademik hayatta varlıklarını sürdürmektedir. Bu kuşağın bireyleri yeteneğe ve başarıya fazlasıyla saygı gösterirler ve aynı oranda da saygı beklerler. Kişisel gelişimlerine ve bu gelişimler için sunulan fırsatlara çok fazla önem verirler. Bu kuşak sosyal medyanın gücünü de fazlasıyla kullanan bir kuşaktır. Teknolojiyi ve gelişmeleri yakından takip etmeleri sosyal medya üzerinden de aktif ağlar oluşturmalarını sağlamaktadır. İnternet çağı içerisinde olmanın sağladığı bilgiye erişim ve aldıkları eğitim ile birlikte üst düzey birikim özelliğine sahip bir nesildir. Armor'a göre (2005) Y kuşağı, e-posta, cep telefonları, internet, bloglar, anlık mesaj ve diğer bilgi çağı medyası gibi teknolojiler ile birlikte büyüdü (akt., Chen, 2008). Teknolojiye bağımlı oldukları söylenmektedir. Bunun yanında sabırsızlık, sadakat duygusu olmama, zor tatmin olan, emirden hoşlanmayan, ancak aynı anda birden çok işi yapan çok hırslı yapıya sahiptirler (Çatalkaya, 2008, Myers ve Sadaghiani, 2010; Cogin, 2011; Susuz, 2012, akt., Arslan ve Staub, 2015). Aynı zamanda, teknolojiyi etkin kullanmalarının avantajlarını görmelerinin yanında bunun getirdiği bazı dezavantajlara da sahip bir kuşaktır. İş hayatları ve tercihleri için de sosyal medyanın ve teknolojinin gücünden ve desteğinden fazlasıyla faydalanırlar. Teknolojiyi iyi kullanmaları sayesinde bu kuşak aynı anda birden fazla işi yapabilme özellikleri ile de öne çıkmaktadır. İş hayatında fazlasıyla seçici olan Y kuşağı bireyleri çok çabuk karar veren ve çabuk sıkılan bir kuşak olarak değerlendirilmektedir ve bu bağlamda X kuşağı ve bebek patlaması kuşağı bireyleri ile çatışmaktadır. Hızlı gelişime ulaşmak, emeklilik gibi sosyal haklara

önem vermek, sürekli tanınmaya ihtiyaç duymak Y kuşağı için önemli örgüt içi faktörlerdir. İş-yaşam dengesine yüksek düzeyde önem vermektedirler.

Gelişim ve teknoloji konusunda çok açıklardır. Girişimci kişilikleri vardır ve teknik yetenekleri yüksektir. Yaptıkları işleri yüksek adapteleri ile yaparlar ancak bu işlerden çok da çabuk sıkılabilmek özelliğine sahiptirler. Önceki kuşaklara kıyas ile teknolojiye en yatkın, eğitilmiş, küresel dünyayı anlamak için çaba gösteren kuşaktır (Zemke vd., 2013: 120-125, akt., Adıgüzel vd., 2014). En yüksek nüfuslu kuşağın Y kuşağı olduğu iddia edilmektedir (Tamer, 2013, akt., Arslan ve Staub, 2015).

Deloitte Y Kuşağı Araştırmasına göre, (2017) Türkiye'deki Y Neslinin %54'ü, iki sene içerisinde buldukları işyerlerinden ayrılma kararı almaktadırlar. Liderlik ve insan faktörünü önemseyen çalışma değerleri benimsemeleri bu kararlarında etkili olmaktadır. 2010 yılında yapılan kapsamlı bir araştırmanın sonucunda, Y kuşağı hakkında ilginç sonuçlar görülmektedir. Y kuşağı çevresine yardıma bulunmak ve toplumda pozitif bir etkiye sahip olmak istediğinden bahsetse de toplumsal fayda ve iş arkadaşlarına yardım konusunda diğer kuşaklarından hiçbir fark gözlemlenmedi. İlginç ve sosyal yönden tatmin edici işler istediklerini söylediler de yapılan incelemeler sonucunda bu değerlere eski kuşaklardan daha az önem verdikleri incelenmektedir. Sosyal faydaya olan vurguları ve işyerindeki yardımseverlik değerleri geçmiş kuşaklardan daha düşük olduğu söylenmekte ve işlerini yaşamlarını idame ettirmek için bir araç olarak görüp, maaş ve statüye daha fazla önem göstermektedirler. Daha az mesai ve daha fazla tatil zamanına sahip olacak işler istemektedirler (Twenge, Campbell ve Hoffman, 2010).

Çoğunlukla girişimcilik konusunda çok etkin bir kuşak oldukları söylene de bu konunun tam aksini iddia eden zıt görüşlerde mevcuttur ve halen bir tartışma konusudur (Tobak, 2011; Schawbel, 2013, akt., Arslan ve Staub, 2015). Çok özgüvenli, bağımsızlığa düşkün, rahatlığa ve statü anlamındaki konuma çok düşkün bir kuşaktır. Çok sosyal bir nesil olmalarının yanı sıra telefon ve internet kullanımları çok fazladır. Y kuşağı, diğer kuşakların aksine siyasal alanda sosyal medyayı aktif kullanıp, buradan aktarılan reklamlara sıcaktırlar. İnternet alanındaki çift taraflı iletişim sürecinin, seçmenlerle vatandaşların arasındaki iletişimin sosyal medyadan sağlanmasının maksimum şekilde olmasını istemektedirler (Göksel ve Bitirim, 2007: 353-354, akt., Divanoğlu, 2017). Kendileri ile eş buldukları siyasetçi liderlere karşı ilgi ve hayranlık hissetmektedirler.

Siyasilerin konuşmaları ve aktardıkları Y kuşağı için çok etkilidir. Hatta çok benimsedikleri ve özdeşleştiklerini düşündükleri liderlerin olumsuz özelliklerini eleştirmeyip normal görmekte-dirler. Kuşak farklılıkları için de aslında kendi içlerinde dahi homojen olmadıkları, tutarsızlık gösterebildikleri söylenmektedir. Bu da önemli bir tartışma konusudur (Guillot ve Soulez, 2014: 319-332, akt., Arslan ve Staub, 2015: 6). Y nesli, teknolojinin hakim olduğu bir dünyada meydana gelen ilk nesildir (Smola ve Sutton, 2002). Cep telefonları, disk, video oyunlar olan bir dünyada yetiştiler (Hatfield, 2002: 73, akt., Dwyer 2009: 101-110). Kunreuther, (2003) Y kuşağının iş ve aile arasındaki çatışma konusunda bebek patlaması kuşağına göre daha çok endişe duyduğu ortaya konmaktadır (Dwyer, 2009: 101-110). Y kuşağı önceki kuşaklara kıyas ile daha geç yaşta evlenme eğilimi göstermektedir (SAGE Publications, 2010). En belirleyici özelliklerinden biri internet ve teknoloji içinde yetişmiş olmalarıdır (Lyons, 2010).

Y kuşağının ardından da 2000 sonrası Z kuşağı meydana gelmiştir. Y kuşağı süresince belirginleşen hayat standardı değişimleri, Z kuşağının çok farklı bir çevrede dünyaya gelmelerini ve yetişmelerini sağlamıştır. Teknolojideki ilerlemeler Z kuşak davranışlarının diğer kuşaklardan farklı olmasına neden olmuştur. Z kuşağı, nüfus patlaması kuşağının iş hayatından çekilmesiyle yavaş yavaş işgücüne katılım sağlayacaktır (Hutchings ve Michailova 2014: 112, akt., İlhan vd., 2019: 379-406). Bu kuşağın iş hayatına katılmasıyla yeni bir bakış açısının doğması ile buna entegre olabilecek yeni bir iş dünyası geliştirmek gerekmektedir.

1.6. KUŞAKLARIN İŞ YERİNDEKİ FARKLI TUTUMLARI

Kuşakların ve iş yerindeki iş tutumlarına karşı olan farklılıklarının çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Çalışma hayatındaki hedeflere ulaşabilmek ve başarı sağlamak için bu farklılıkları anlamak etkili bir anahtar olmaktadır. İyi anlaşılıp iyi yönetmek gerekmektedir. İş tutumlarının örgütsel bilimlerde en eski konulardan biri olduğu gibi, kuşaklar hakkında da uzun süredir çalışmalar yapılmaktadır.

İş tutumları Örgütsel Davranış alanında önemli bir araştırma konusudur. Sebebi ise davranış ve tutumların örgütsel etkinlik konusunda belirleyici olmasıdır. Y kuşağı sonuç ve süreç hedefli yaklaşım, rekabetçi tutum, kısa sürede çok sayıda iş değiştirebilme tutumu göstermektedir. İş tutumları siyasal, teknolojik, ekonomik değişmelere göre

nesillerin düşüncelerini, tutumlarını etkilemektedir. Kuşakların şahit oldukları değişimlere ve gelişmelere göre farklı tutum ve davranışlar ortaya çıkmaktadır. Tutumlarda meydana gelen bu çeşitlilik kuşakların çalışma tutumlarında da farklılık yaratmaktadır.

Judge ve Kammayer-Mualler (2012) için iş tutumu, çalışan kişinin işe karşı inancı ve işin yapılması konusundaki duygusunu anlatan işine karşı değerlendirmelerini ifade etmektedir (Kırpık ve Akdemir, 2017). Çalışanların sadece bir tane iş tutumu yoktur. Herkesin çok sayıda tutumu vardır. Her konuda çok fazla tutum olduğu gibi iş konusunda da işin boyutlarına ilişkin çok sayıda tutum bulunmaktadır. Liberman, Seidman, McKenna ve Buffardi (2011)'a göre kişiler işlerine anlam yüklerler ise o işe ilişkin daha çok vakit ayırıp diğer faaliyetlerine daha az vakit ayırmaktadırlar (Kırpık ve Akdemir, 2017). Bu yoruma göre, çalışan kişiler yaptıkları iş için olumlu tutum sergilerlerse bu tutum çalışma hayatlarında olumlu davranış bütünlüğüne sebebiyet verecektir. Yöneticiler farklı kuşaklardaki çalışanlarının iş tutumlarından çok iyi biçimde haberdar olmalıdır ve önlemlerini buna göre alıp çalışanları üstünde bir denge yaratarak, yönetmelidirler. Farklı kuşakların çalışma ve yönetime yönelik tutumları modern şirketler, yöneticileri, insan kaynakları yönetimi profesyonelleri ve organizasyon çalışanları ile yakından ilgilidir. Şu anda bebek patlaması kuşağı, X ve Y iş gücü piyasasında hakimdir. Farklı nesillerin tutumlarını analiz eden birçok bilim insanı, yöneticilerle ilişkilere farklı bakış açıları olduğunu fark ederler, bu nedenle farklı kuşaklara farklı motivasyon araçlarının ve iletişim yöntemlerinin uygulanması gerekir. Bu araştırmanın da konusu işyerine yönelik tutumlardaki kuşaklar arası farklılıklardır. Farklı tutumlar farklı karakteristik özelliklerden, farklı geçmişlerden, beklentilerden, yaş ve cinsiyet farklılıklarından kaynaklanabilir. Kuşak farklılıkları da bu farklılıkları genel bir çatı altında toplamaktadır ve iş yerine yönelik farklı tutumları açıklamada kullanılan bir yöntemdir. Hernaus ve Pološki Vokic (2014), iş özelliklerinin kuşaklar için değişiklik gösterip göstermediği konusunu incelemiş ve iş özelliklerinin niteliği çoğunluk ile kuşaklar ile ilgisiz olup yüksek farklılık olmasa da özellikle iş özerkliği, ekip çalışması, insanlar ile etkileşim gibi sosyal iş özelliklerinin kuşaklar arasında farklılık gösterdiğini söylemektedir (Waal vd., 2017: 86-101).

İş ve organizasyona yönelik tutumların (iş tatmini, sadakat ve ÖVD) nesillere göre değişeceği varsayımının temeli, çoklu nesil teorisine dayanmaktadır. Buna göre, bireylerin deneyimleri ve önemli yaşam olayları gelecekteki değerleri ve tutumları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Mannheim, 1952). Önceki bazı çalışmalar tutarlı olmasa da, iş ve organizasyona yönelik tutumların üretim gruplarına göre değiştiğini göstermektedir. Yeni iş dünyasında genç yaştaki, orta yaştaki, ve ileri yaştaki iş görenler ortak iş sorumlulukları paylaşmaktadır fakat çalışma tutumuna yaklaşımları, iletişim şekilleri, birbirlerine ilişkin algıları, kişisel ve çalışma değerleri birbirinden çok farklı olabilmektedir. Bu sebep ile çatışmalar meydana gelmektedir. Yöneticilerin yaşlı ve genç iş gücünü etkili bir şekilde yönetip farklılıkların bilincinde olmak durumundadır (Dwyer, 2009: 101-110).

1.6.1. Sessiz Kuşağın İş Yerindeki Farklı Tutumları

Sessiz kuşak, tamamen olmasa da günümüzde çoğunluk olarak çalışma hayatından çekilmiştir. Günümüzdeki çalışma yerleri, çalışma koşullarının temelleri sessiz kuşağa dayanmaktadır. Ebeveynlerimiz, hatta ebeveynlerimizin ebeveynleri bu kuşak mensuplarıdır.

Sessiz kuşak iş yerlerinde otoriter bir tutum sergilemektedirler. Bu otoriter tutumlarında yetiştikleri dönem koşullarının etkisinden de kaynaklanmaktadır. Ekonomik Buhran ve savaşa şahitlik etmelerinden ötürü savaşın etkilerini çok fazla yaşamaktadırlar. İş tutumlarında da görülmektedir. Çalışma hayatlarında disiplin ve hırs tutumuna sahibi bireylerdir, geniş ailelerini de yetiştirirken bu tutumları aşlamaya çok dikkat etmektedirler. Sessiz kuşak mensupları iş tutumlarında riske yer vermemektedirler, riske girmekten hiç hoşlanmamaktadırlar. Garanti ve kesin işler sessiz kuşak için önemlidir. Değişimden ziyade istikrar ve kurallar onlar için daha önde gelmektedir. Savaş zamanlarında ordudan edindikleri yönetim şekilleri onlara hiyerarşiye karşı ilgi başlatmıştır. Genç nesillerden saygı beklemektedirler. İyi yaptıkları işler için ödül ve mükafat beklerler ama bunun yanında örgütlerine bağlılıkları da koşulsuz ve çıkarsızdır (McNamara, 2005: 1150; Sedrak vd., 2011: 32, akt., Usta, 2014). Minimum risk alan ve tedbir düzeyi yüksek olan bir kuşaktır. Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk senelerine de şahitlik etmiş olan bu nesil uyumlu olarak anılmışlardır (Adıgüzel vd., 2014). Resmi bir yapıları

vardır, kurallara, ast üst ilişkisine değer verirler. Çalıştıkları örgüte bağlılıkları çok yüksektir (Oltulu, 2019). Çalışma tutumları arasında uyum ve fedakârlık duygusu baskındır. Risk almaktan çekinirler. Değişime direnmektedirler. Şu an bu neslin çoğu emeklilik çağındadır bir kısmı da çalışma ortamında yarı zamanlı olarak bulunmaktadır (Clare, 2009: 42, akt., Usta, 2014).

1.6.2. Bebek Patlaması Kuşağının İş Yerindeki Farklı Tutumları

Bebek patlaması kuşağının çok çalışan ancak az üreten bir kuşak olduklarına dair bir algı vardır. Girişimciliğe çok açık bir nesil değildir. İdealist ve rekabetçi iş tutumları vardır.

Bu kuşak üyelerinin çoğu emekli olsalar da sonrasında çalışma hayatına devam etmektedir. Birçok yazında çalışmak için yaşadıkları söylenmektedir (Benlisoy, 2008, akt., Arslan ve Staub, 2015). Rekabetçi tutumları ile dikkat toplayan bir kuşak olup kuralları yıkmak eğilimindedirler. Çalışma örgütlerine sadık bir nesildir ve ekip çalışmasına önem gösterirler. Yüz yüze görüşmeleri tercih ederler. Değişime açıktırlar (Oltulu, 2019). Bebek patlaması kuşağı ekip çalışmasını tercih eden, iş birliği içinde bağımsızlığına düşkün, hep beraber başarı sağlama arzusu gibi tutumları barındırmaktadırlar (Sessa vd., 2007: 50). Otorite tutumuna düşkünlük açısından sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağı benzer özellik gösterse de bebek patlaması kuşağının eşitliğe karşı yüksek derecede pozitif tutumu bulunmaktadır (Crampton ve Hodge, 2007: 17, akt., Usta, 2014). Becton vd., (2014) bebek patlamasının iş tutumuna bakıldığında, Kuşağı X ve Y kuşağı ile karşılaştırıldığında uyumluluk ile alakalı daha az davranış ve tutum gösterdiklerini ifade etmektedir. X kuşağının ise bebek patlaması kuşağı ve Y kuşağı ile karşılaştırıldığında fazla mesai yapma yönelimi daha az olarak görülmektedir. Ancak bu farklılıklar yüksek derecede güçlü değildir (Waal vd., 2017: 86-101).

1.6.3. X Kuşağının İş Yerindeki Farklı Tutumları

Literatürdeki çalışmalardan anlaşıldığı üzere, X kuşağının iş yerindeki tutumlarına bakıldığında özgüvenli, kendisine emir verilmesine alışkın, otorite konusunda saygılı bir kuşak oldukları gözlemlenmektedir. Çoğunlukla demokrasiden ziyade otoriteden yanadırlar. Bir işte uzun süre çalışabilen bir tutum göstermektedirler.

Devamlı olarak iş değiştirmeye sıcak bakmazlar. Bunda ebeveynlerinden şahit oldukları durumlar da etkili olmaktadır. Ekip konusunda net bir ayrım olmamak ile birlikte bir kısım kişisel çalışmayı bir kısım ise ekip çalışmasını tercih etmektedir. İş yaşamının yanında aile ve sosyal yaşamada yüksek derecede önem vermektedirler.

X Kuşağı'nın iş yerindeki tutumları önceki kuşaklardan farklıdır. Realist ve rekabetçi bir tutuma sahiptirler. Stresi yüksek olan işlerden uzak durmakta ve keyifli işlere eğilimlidirler. Geleneksel iş odaklı çalışma tarzlarını beğenmemektedirler. İş yerinde esnek çalışma ortamı, geribildirim beklentisi içindedirler (Zemke vd., 2001: 100, akt., Taş ve Kaçar, 2019). Karaaslan, (2014) X kuşağının otoriteye tutumuna saygı duyan bir kuşak olduğunu söylemektedir. Buradan hareketle X kuşağının esnekliğin yanı sıra otoritenin de bilincinde oldukları söylenebilir. Yu ve Miller (2005) tarafından Tayvan'daki üretim işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, X kuşağının iş memnuniyetine önceki kuşağa göre daha fazla önem verdiği bulunmuştur. Jorgensen (2003) ise, X kuşağının işinden memnun olmaması durumunda, X kuşağının işlerini tatmin etmiyorsa, kuruluştan ayrılma oranının bebek patlaması kuşağından daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Smola ve Sutton, (2002) X kuşağının kuruluşlarına daha az bağlılığı olduğunu ve önceki nesle kıyasla daha fazla merkez merkezli olduğunu bildirmiştir. Ferres vd., (2003) X kuşağının duygusal bağımlılıklarında ve bebek patlaması kuşağında anlamlı bir fark olmadığını, ancak X kuşağının devam sadakatlerinin düşük olduğunu bulmuşlardır. Wallace (2006) tarafından yapılan çalışmada ise, istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, iş taahhüdü seviyelerinin bebek patlaması neslinin üretiminin X neslinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Hiyerarşi konusunda da kuşak ikiye ayrılmaktadır. İş yerinde esneklik tutumunu savunanların yanı sıra hiyerarşiyi savunanlar da mevcuttur. Bunun sebebi işten çıkarılma korkusu olabilmektedir (Karaaslan, 2014: 107-110, akt., Taş ve Kaçar, 2019). Bu kuşak normalde özel yaşamlarında sadakat konusuna çok duyarlı olmalarına karşın iş tutumlarında sadakat kavramına çok duyarlı özellik göstermemektedirler. İşten çıkarılan ebeveynlerin çocukları oldukları ve bu güvensizlik ortamına şahit oldukları için, 1980li senelerdeki ekonomik krizin ardından iş hayatına girdikleri için iş tutumlarının başında maaş ve güvenlik kavramları çok önemlidir (Adıgüzel vd., 2014). X kuşağı, yalnız yetiştiği ve sosyoekonomik koşullar sebebi ile gelecek konusunda düşük güven düzeyi olduğu için çocuklarına karşın sert bir tavır göstermektedirler. X kuşağı pazarlamayı doğrudan

yapmakta iken, Y kuşağı elektronik ortamda ve reklam yolu ile yapmayı tercih etmektedir (Bolelli, 2019). X kuşağı ve Y Kuşağı'nın bilgi ve beceri öğrenme isteği bebek patlaması kuşağından daha fazladır (Smola ve Sutton, 2002). İş tutumları arasında, ekip çalışmasının da yer aldığı söylenmektedir. İş yapış biçimlerini, ekip çalışmasının olumlu olarak etkilediğini belirtmektedirler (Karaaslan, 2014: 112-113, akt., Taş ve Kaçar, 2019).

1.6.4. Y Kuşağının İş Yerindeki Farklı Tutumları

Y kuşağı iş yerlerinde sorgulayıcı bir tutuma sahiptirler. Pozitif olmak bu kuşak için önemlidir. Y kuşağının iş tutumları arasında en çok öne çıkanlar, otorite sahibi işveren ve otoriter yönetimden hoşlanmamaları, inisiyatif alma konusunda kendilerine de sorumluluk verilmesi istemeleri örnek verilebilmektedir. Yaptıkları güzel işler karşısında hızlı bir şekilde geribildirim ve takdir edilme istekleri vardır. Hızlı terfi de istedikleri bir diğer durumdur. İşlerini seçerken de bu faktörler onlar için önem arz etmektedir. Çok yönlü ve sorgulayıcı bir nesildir.

Hoşlanmadıkları olguları rahatça yorumlayıp eleştirebilen bir yetileri vardır, emirlerden ve keskin konuşmalardan hoşlanmamaktadırlar (Karaaslan, 2014: 52, akt., Taş ve Kaçar, 2019). Ender (2012)'ye göre Y kuşağı, rutin iş yapış biçimlerinden ziyade monotonluktan uzak bir iş yerini tercih etmektedirler (Taş ve Kaçar, 2019). Bu durumda ücreti yüksek olan ancak sıkıcı ve kendini tekrar eden bir iş tutumu yerine yenilikler katan, heyecan veren işleri daha çok benimsedikleri iddia edilir. Çalışmanın anket kısmında bu yargının doğru olup olmadığı da anlaşılmaya çalışılacaktır.

Önceki kuşaklara kıyas ile girişimcilik konusuna ilgileri daha fazladır. Çoğunlukla kendi işlerini kurmak isteyen bir nesildir (Çoban, 2006 akt, Taş ve Kaçar, 2019). Kendi çalışma saatlerini kendileri yaratmak istemektedirler (Adıgüzel vd., 2014: 176). Yenilikçi tutumu yüksek olan bir nesildir Akdemir vd. (2014)., Y kuşağı iş yerindeki yöneticilerinin sert ve soğuk değil de sevecenlik içinde, iletişim odaklı olmasını istediklerini söylemektedir (Taş ve Kaçar, 2019). Bu kuşak katı kurallara sahip tutumlardan ve otoriteden hoşlanmamaktadırlar. Karaaslan (2014: 104-112), bu kuşağın yönetici ile iletişimden çekinmediklerini, yeri geldiğinde fikir ayrılığı yaşayıp çatışmak konusunda dahi rahat olduklarını söylemektedir (Taş ve Kaçar, 2019). Bu yaklaşım,

yüksek ihtimal ile özgüvenlerinin getirdiği bir sonuçtur. İletişim konusunda resmiyet yerine hiyerarşinin olmadığı daha yatay bir iletişim tutumunu tercih etmektedirler. Örgütsel tutumu diğer kuşaklara göre zayıftır. Çoğunlukla örgütsel bağlılık göstermemektedirler (Özer, 2013). Ancak bu işlerinde başarılı ve hırslı olduğu gerçeğini değiştirmemektedir.

Deloitte, 2013 senesindeki yazısında Y kuşağı hakkında bir çalışma yapmıştı. Y kuşağının yetişme döneminde ekip sporlarında ve ekip oyunlarında çok fazla yer aldığını söylemektedir. Çalışmaya göre bu durum, mevcut iş hayatlarında ekip çalışması konusunda yatkınlıklarına zemin hazırlamıştır. Deloitte'un çalışanlarının temel özelliğine bakılacak olursa yoğun bir ekip çalışması, proje grupları olduğu ve onların da çoğunu Y kuşağının oluşturması bu tezi doğrular niteliktedir.

X kuşağı yüz yüze olarak iletişimini sağlamayı seçerken, Y kuşağı elektronik ortamda iletişim sağlamayı seçmektedir. X kuşağı yönlendiren bir lider özelliği sergilerken Y kuşağı, destekleyen, birlikte iş yapan lider özelliklerini benimsemektedir (Bolelli, 2019). Bazı çalışmalara göre Y kuşağının hak kazanma tutumunun diğer kuşaklardan daha yüksek olduğu söylenmektedir. Y kuşağı arasındaki narşisizm bu hak kazanma duygusunun temel bir nedeni haline gelmektedir (Twenge vd., 2008). Y kuşağının çalışma şekilleri eski kuşaklardan farklıdır (Rani ve Samuel, 2016: 1695-1719). Çalışma tutumlarında çoğunlukla sabırsız ve iddialı davranışlar göstermektedirler, övgü ve terfi gibi ödüller beklemektedirler (Gursoy vd., 2008; Ng vd., 2010, akt., Rani ve Samuel, 2016: 1695-1719).

2. BÖLÜM

DEĞER VE ÇALIŞMA DEĞERLERİ KAVRAMLARI VE ÇALIŞMA DEĞERLERİNİN İNCELENDİĞİ DEĞİŞKENLER

2.1. DEĞER KAVRAMI

Değer, insanların hayatlarındaki önemli amaç ya da ilkelerdir (Probst, Carnevale ve Triandis, 1999: 173, akt., Çınar Altıntaş, 2004). Felsefe alanındaki çalışmalara göre değer olumlu olduğu gibi olumsuz da olabilmektedir. Saygı, saygısızlık, inanmak, inanmamak, sevgi, nefret, ideal, tutku, yemek, içmek gibi kişinin hayatında bulunan şeylerdir (Mengüşoğlu, 1983: 204, akt., Aydın, 2011).

İş değerleri üzerine sosyoloji, antropoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi (Cemalcılar, Secinti ve Sumer 2018) gibi çok sayıda alanda çalışmalar bulunmaktadır. Sosyoloji ve antropoloji biliminde değer, kültürel ve toplumsal anlamda bir öge olarak ele alınmaktadır. Bu neticede sosyal bilimciler değeri, genellikle seçimler ve inançlar olarak adlandırmaktadır. Değer kuramcılarına göre değer, kişilerin davranış ve tutumlarına rehber görevi gören kullanıma uygun davranışlardır (Mellahi, 2001: 46, akt., Çınar Altıntaş, 2004). Sosyolojik açıdan değer, kişi ve ekip için faydalı, beğeni gören, istenen her şeydir. Değer nesnenin kendisi değil, nesneye atfedilen önem derecesine göre belirlenmektedir. Rokeach'ın (1968) tanımlamasına göre değer, bireysel veya örgütsel olabilen bir davranış biçimi veya yaşam amacı şeklinde olan kalıcı bir inançtan meydana gelir (Aydın, 2011). İnanç, değer kavramı üzerindeki etkili bir faktördür. Tanımlamada bu yön açıkça görülebilmektedir. Araştırmacılar değer ve inanç ilişkisi konusunda iki gruba ayrılmaktadırlar. Rokeach'ın çalışması ve diğer bazı çalışmalar bir değerın bir inançtan meydana geldiğini söylüyor olsa da, Güngör ve bazı araştırmacılar her bir değerın arkasında birçok inancın var olduğunu söylemektedir.

Değerlerin değişip değişmediği konusunda da literatürde tartışma konusu olmuştur. Bu konuda tam olarak netlik sağlanamamakla birlikte çoğunluk aynı paydada buluşmaktadır. Değerler aslında değişmemektedir, değişen insanların onlara atfettikleri anlamın, değerlere verdikleri önemin, algılama düzeylerinin değişmesinden kaynaklanmaktadır. İnsanların düşünce biçimleri, değerleri, algıları ve yargıları

değiştikçe değerlere bakış açıları değişmekte, bu neticede de değerler değişkenlik göstermektedirler. Tecrübe ve anıların da bu değişkenlikte etkisi oldukça yüksek olmaktadır. Farklı toplumlar birbirinden farklı değerlere sahiptir. Her toplumun farklı kültürel öğeleri, normları, inanışları olduğu üzere değerleri de birbirlerinden ayrılmaktadır. Çünkü değerlere yükledikleri anlamlar da birbirlerinden farklıdır. Toplum içindeki bireyler çeşitli ideal ve inançlara sahip olmasalardı çeşitli normlar ve değerler oluşmayacaktı. Değerler kişilerin davranışlarında bağımsız değişken rolü göstermektedirler. Sosyolojik alanda araştırma yapan Özensel, çalışmasında bunu doğrulamaktadır (2003).

Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000:60)'da farklı kültürlerin kendilerine özgü değer özellikleri gösterdiği konusuna katılmaktadır. Benzer değer özellikleri barındıran kültürel ve kişisel ortamlardan bahsedilebildiğini ifade eder (Çalışkur vd., 2012: 219-236). Değerler, davranış ve durumlara yönelik olarak ortaya çıkmaktadır. Durum ve davranışlara rehberlik etmektedirler (Lan vd., 2008: 122-123, akt., Çalışkur vd., 2012: 219-236). Değer, kişinin, tercih, güdü, ihtiyaç, istek, tutum ve amacını gösteren bir davranış şekli, kişinin kazanmak ve başarmak için başvurduğu, çabaladığı, içselleştirdiği bir nesne ya da durum olarak kullanılmaktadır (Naktiyok, 2003:100 akt., Çalışkur vd., 2012: 219-236). Geçmişten bu yana süregelen bilim insanlarının yaptığı değer çalışmalarına bakıldığında değerlere ilişkin çok sayıda sınıflandırma mevcuttur. Literatürde bulunan çalışmalarda çoğunlukla çalışma değerlerinin farklı boyut ve alt kavramlar içerdiği kabul edilmektedir. Değerlerin, bireysel ve örgütsel olarak ayrıldığına ilişkin teoriler bulunmaktadır. Bireysel düzeydeki değerler, kişiye ilişkin olan, kendimizi başkalarına karşı tanıtırken, başkalarının ve kendi davranışlarımızı yargılamak, mukayese ederken, davranışlara, eylemlere ve düşüncelere yol gösteren standartlar olarak tanımlanmaktadır (Feather, 1975:8, akt., Sağnak, 2005: 72-95). Örgütsel düzeydeki değerler ise, örgütsel kültür olgusunun ölçülebilir bir parçası olarak tanımlanmaktadır (McDonald ve Gandz, 1991, akt., Sağnak, 2005: 72-95).

Örgüt ve yönetim için değer, örgütteki bireyleri olumlu ve olumsuz biçimde değerlendirmek, algılamak ve yargılamak için kullanılan ölçüler olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002: 94, akt., Sağnak, 2005: 72-95). Örgüt kültürünün, değerlerin fonksiyonudur. Yapılan araştırmalarda kişi-örgüt değer ilişkisinin örgütsel bağlılık ile pozitif işten

ayırılma, işe devamsızlık gösterme ile negatif bir ilişkisi olduğu belirlenmektedir. İş görenler iş yerlerinde bazı sıkıntılar yaşamaktadır. Bunların sebeplerinden bir tanesinin iş görenlerin kendi değerleri ile işyerinin değer anlayışının uyuşmamasından dolayı gerçekleştiği söylenmektedir. İş görenleri ile aynı ya da birbirine yakın değerlere sahip olan işverenlerin daha az sıkıntı yaşadığı ve bunun altında yatan nedenin de daha güvenilir olarak algılandıkları görülmektedir (Turgut, 1998, akt., Sağnak, 2005: 72-95).

Toplumsal olarak bakıldığında ise, Gyekye (1996), toplumsal değer kavramını ‘toplumun değerini ve önemini belirten değerler’ olarak tanımlamıştır. Ekonomik, teknolojik, siyasi gibi değişkenler ile toplumun uyum içinde çalışmasını göstermektedir. Bu uyumun gerçekleşmesi için kişilerin davranış şekillerini düzene sokmaları sağlanmalıdır (Oyeshile, 2004, akt., Sak, 2019).

2.1.1. Değer ile İlişkili Kavramlar

2.1.1.1. Değer İnanç İlişkisi

İnanç insanın varoluşundan itibaren insana insan olma özelliğini kazandıran bir temel olgudur. Bir düşünceye inanmayı ifade eder ve topluma atfedilen ortak bir özelliktir. Değerler, kişilerin davranışlarının yansımasıdır. Bu değerler, tutum ve inançlarımızı etkilemektedir (Goff ve Goddard, 1999: 49, akt., Çınar Altıntaş, 2004). Bu neticede davranışlar kültürün neden olduğu bir etki olarak ortaya çıkmaktadır. İnanç kavramı, genel olarak şüphesiz şekilde kabullenmek anlamında kullanılmaktadır. Bilgi ve anlayışa dayandıkça tamamlanmış kabul edilen bir yapılanma biçimi olarak sayılmaktadır (Kretch ve Crutchfield, 1980: 227).

Güngör’e göre, psikoloji alanı değer konusunu diğer bilim dallarından daha farklı bir şekilde ele almaktadır. Değerin önemini insanların davranışlarında yol gösteren olmayı sağlayıp sağlayamadığı konusundadır, psikolojide objektif bir esasa göre dayanıp dayanmamasında değildir. Psikolojide, değer inanca ile aynı anlamda kabul edilmesinin yeterli olduğunu söylemektedir (Güngör, 1998: 28, akt., Özkul, 2007).

Rokeach değer inanca ile ilgili daimi inançlar olduğunu söylemektedir. Değer inanca olması bakımından, duygu ve bilgilerimizin bir bileşimi olduğunu, tek başına değeri

ise inancın spesifik bir alt başlığı olmak açısından inanca göre daha yüksek zihinsel bir organizasyon olduğundan bahsetmektedir. İnançtan daha yüksek olma sebebi için ise bir değil birden fazla inancı kapsaması olarak açıklamaktadır (Güngör, 1998: 28, akt., Özkul, 2007). Buradan hareketle itibari ile değerler, elverişli olan ya da elverişli olmayan davranışların arasında bulunan inanç ve tercihlerdir (Soutar, Grainger ve Hedges, 1999: 204, akt., Çınar Altıntaş, 2004).

2.1.1.2. Değer Tutum İlişkisi

Tutum bir sorun karşısında tutulan yolu ifade etmekte ve birey, kurum veya toplumun sorunu ele alış biçimini göstermekte olarak tanımlanmaktadır. İnsan davranışlarının sorgulanması ile ortaya çıkan bir kavramdır. İnanç ve değerler bütününi göstermektedir. Değerin bağlı bulunduğu kavramlardan bir tanesi de tutum kavramıdır (Çınar Altıntaş, 2004). Connor ve Becker'a göre (1975) tutum, küresel temel değerleri ortaya çıkartmaktadır (Katz ve Ezra, 1959, akt., Sak, 2019). Değerler ve tutumlar bireylerin hayatındaki davranışlarını da etkilemektedir (Lee vd., 2002: 228, akt., Çınar Altıntaş, 2004). Tutum, kişilerin bir durum karşısında içsel olarak verdikleri tepkileri ifade etmektedir. Düşünceler ve inançlar ile bağlantılı bir kavramdır. Tutum, bireysel, örgütsel kavramlar gibi psikolojik nesnelere olumlu olarak değerlendirilmesi durumudur. Bireyin, psikolojik nesneye karşın tutumu duruma göre değişkenlik yaratabilmektedir. Değer ise tutuma kıyasla daha tutarlıdır (Sak, 2019).

Rokeach, sosyal psikologların yaptıkları çalışmaların değerden çok tutuma yönelik çalışmalar olduğunu ifade etmektedir. Literatürde değer üzerine yapılan çok çalışma olmasına rağmen tutumların belirlenmesine ilişkin incelemelerin son elli yılda daha fazla olduğunu belirtmektedir. Buna sebep olarak sosyal içerikli davranışların kaynağında tutumların varlığına olan inançtan olduğunu söylemektedir (Rokeach, 1973: 17). Rokeach'a göre, değer ve tutum kavramları aynı anlamlar ifade eden kavramlardan ibaret olmayıp değer kavramı inancımızı ifade etmektedir, tutum ise bir durumun peşinden giderek bir değil birden fazla inancın sonucu olarak meydana gelmektedir (Güngör, 1998: 29, akt., Özkul, 2007).

Tutumlar ve inançların ortak paydada birleştiği yanı, davranışlar ve psikolojik süreç arasında bütünleşmeye neden olmalarıdır. Tutum, durum ve somut objeye yönelik

olan bir değerin uygulanması yolu ile sonuçlanmaktadır (Davis ve Rasool, 1998: 113, akt., ınar Altıntaş, 2004). Değer nesne ve durumları aşmaktayken, tutum ise belirli bir nesne ve duruma odaklı olmaktadır. Bireylerin değerleri düzinelerce olabilirken tutumları sayısı binlerce olabilmektedir. Bireyin kimliğinin oluşması konusunda değerler tutumlardan daha yüksek öneme sahiptir (Özkul, 2007). Literatürdeki tutum ve değere ilişkin çalışma ve tanımlara bakarak tutumların değerlerin alt varyasyonu olduğunu, değerlere bağlı olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir. Woodruff 1942 senesindeki çalışmasında tutumların değerlerin fonksiyonları olduğunu söylemektedir (Özkul, 2007). Kişi değeri, baskın ekip ve öğrenme ile ortaya çıkan toplumsallaşma ile birlikte kazanmaktadır. Çok sayıda tutum ve davranış bütünü değerlerden gelmektedir ve değerler ulusların ve kültürlerin ayırıcı özelliklerini ortaya koymaktadır (Watson vd., 2002: 924., akt., ınar Altıntaş, 2004). Değerlerin daha kapsamlı olduğu ve tutumların değerlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır. İkisinin birbiri ile ilişki derecesi oldukça yüksektir.

Rokeach'ın iddia ettiği değerlerin yalnız bir inançtan meydana gelmesi tezine Güngör (1998) karşı çıkmaktadır. Tutumların gerçekten birçok inançtan meydana gelebileceğini, bunu zaten herkesin bildiği ve kabul ettiğini savunur. Ancak tutumun özünü değerlerden aldığına bakacak olursak burada bir tutarsızlık olacağını söylemektedir. Bu noktada pek çok inanç olmadan bu özün olamayacağından bahseder. Rokeach'e göre (1968) kişilerin davranışlarının anlaşılabilmesi için değerin tutumdan daha çok kullanılmakta olduğunu ve bu sebeple de değer kavramının davranışları tutum kavramından daha çok yansıttığını söylemektedir (Jiang ve Lankford, 2000: 2, akt., ınar Altıntaş, 2004).

2.1.1.3. Değer Davranış İlişkisi

Kahle değerin tutum ve davranışları etkilediğini savunmaktadır. Çünkü değerlerin çevresel uyum için gerekli olan temel özellikleri barındırdığını ifade etmektedir. Değerler, davranışların üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Yapılan çalışmalara bakıldığında değerlerin davranışlar üzerinde etkileyici özelliği çoğunluk tarafından onaylanmaktadır. Literatürdeki çoğu çalışma bu etkiyi onaylasa da bu düşünceye katılmayan görüşler de vardır. Örnek verecek olursak Williams, bir davranışın değerler tarafından belirlendiğinin kesin olarak söylenemeyeceğini ifade eder (Çalışkur vd., 2012: 219-236).

Değer konusunu bireysel boyutta anlayabilmek için bireyin davranışlarını gözlemlemek gerekmektedir. Bireyin değerleri hakkında bilgi sahibi olmak, davranışlarına ilişkin bilgi sahibi olabilmeyi sağlamaktadır. Değerler bireyin mevcut davranışını göstermenin yanında önceki davranışlara ilişkin de ışık tutmaktadır. Schwartz'a göre (1992) evrensel değerler teorisi, değerlerin ve davranışların arasındaki tutumların aracı olduğu ve davranışların seçimine yol gösteren kavram bütünü olarak ifade edilmektedir (Hayley vd., 2015, akt., Sak, 2019).

Davranış ve değer arasındaki ilişkiye bakarken, yalnızca bir değer veya tutuma dayalı olarak bir davranış hakkında tamamen bir tahmin ulaşmanın mümkün olmayacağı söylenmektedir. Connor ve Becker, 1979: 72, davranışı "tutum ve değer görüntüsü" olarak ifade etmektedir. Bireyler öncelikle ulaşmaya çalıştığı amaçlara, değerlerinden destek almaktadır. Bu amaçları elde etmek için ise uygun davranışı sergilemek durumundadır. Davranışları ile değerleri arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Ünal ve Erciş, 2006: 363, akt., Çalışkur vd., 2012: 219-236).

2.2. ÇALIŞMA DEĞERLERİ KAVRAMI

Değer hakkında yapılan çalışmaların temel hedefi, tutum, davranış, sosyal tecrübe ve rolün değer ile nasıl bir ilişkisi olduğunu öğrenmektir (Ros vd., 1999). Değer hakkındaki çalışmalardan, en çok üzerinde odaklanılan değer dallarından bir tanesi çalışma değerleridir (Cennamo ve Gardner, 2008; Elizur vd., 1991; Harpaz, 1990; Hofstede, 2001, akt., Yang vd., 2018: 486-505). Değer, davranış ve olayların seçim ya da değerlendirilme konusunda onlara rehberlik yapan kavram ya da inanç bütünü olarak ifade edilebilmektedir (Schwartz ve Bilsky, 1987: 551, akt., Krumm vd., 2013: 532-560).

Yapılan araştırmalar, bir bireyin gençlik senelerinde sahip olduğu inanç ve değerlerin ileriki senelerde de sabit kaldığını göstermektedir (Egri ve Ralston, 2004; Twenge, 2010, akt., Yang vd., 2018: 486-505). Değer, kişileri toplum içerisinde çalışmaya yönlendiren inanç ve standart bütünü olarak ifade edilmektedir. Değerler bilişsel ve duyuşsal boyutlardan oluşmaktadır (Rokeach, 1973, akt., Chen ve Choi, 2008: 595-615). Kişilerin sahip oldukları değerler davranış ve tutumları üzerinde etkili olmaktadır (Peter ve Olson, 2001). Kişilerin çalışma değerleri, işteki davranışlarını etkiler (Sagie vd., 1996). Yani birey hangi çalışma değerlerini edindiye bu örgüt içinde

sergilediği çalışma tutumlarında da bu edindiği çalışma değerlerinin etkisi altında kalarak bu değerlere bağlı olan davranışlar sergileyecektir (Chen ve Choi, 2008: 595-615). Çalışma değerleri, temel değerlerinin bir değişkeni, çalışma hayatında ifade edildiği hali olarak tanımlanabilmedir (Twenge vd., 2010: 1121). Kuşaklar arasındaki değer farklılıklarının çalışma hayatına yansımış bir hali olarak görülebilmektedir. Çalışma değeri kavramı, çalışma ile ilgili çok sayıda tercih, öncelik, seçim, tutum ve kararları yansıtmaktadır (Yeganeh, 2017: 130-146). Brown ve Crace (2002) çalışma değerlerini “Bireylerin iş rolüne katılımlarının bir sonucu olarak tatmin olmaları gerektiğine inandığı değerler” olarak tanımlamaktadır. Super (1970) ise çalışma değerini, kişilerin iş hayatında istediği hedeflediği, işten almak istediği karşılık ve tatmin olarak görmektedir. Super (1969)’a göre çalışma değerleri bir ihtiyacın tatmin edilmesi için ortaya konmuş olan faaliyeti güdüleyen amaçlardır. Ros vd.’ne göre, (1999) gerçek olması beklenen sonuç ya da davranışlara ilişkin inançları ifade etmektedir. Farklı çalışma değerlerinin yol göstermede kılavuzluk etmesi için önemlerine göre sıralanması gerektiğini savunmaktadır (Turgut, 2017). Super’e göre, (1970) bireyin toplam değerlerinin alt kümesi olan çalışma değerleri, kişinin işinde aradığı veya arzu ettiği kalite, tepki ve memnuniyettir. Knoop, (1994) iş görenlerin işyerlerinde elde ettikleri sonuçları adlandırdıkları değer olarak tanımlamaktadır (İlhan vd., 2019: 379-406). Çalışma değerleri, kişilerin çalışma ortamlarında neyi arzu ettiğini ve hedeflediğini ifade etmektedir. Bu değerlerinin yaşam boyunca değişmesine ilişkin bebek patlaması kuşağı X kuşağından daha istikrarlıdır. Çalışma değerleri yaşı ilerledikçe daha sabit kalmaktadır. Krahn ve Galambos (2014)’de bu bulguyu desteklemektedir (Lyons vd., 2015: 991-1009).

Çalışma değerleri, bireylerin çalışma vasıtası ile hedeflediklerini elde etme çabasıdır (Twenge vd., 2010: 1121). Yaşam değerlerinin aksine, işletme değerleri yalnızca iş amaçlıdır ve işin insan hayatı üzerinde ne kadar etkili olduğunu belirler. Evrenin tamamında değerler vardır. Çalışma değerleri ise kişinin işe karşı duygu ve düşüncelerini oluşturmaktadır. Çalışma değerlerinin örgütsel davranış ve bağlılık üzerinde etkisi büyüktür. Çalışma değerleri, bireyin işine yönelik düşünceleridir. Bireysel çalışma değerleri, insanların arzularını ve hedeflerini, çalışma performanslarını ve hatta meslektaşlarını etkiler (Kitapçı vd., 2013: 65). Çalışma değeri kavramı, kişinin çalışma kararlarında önem verdikleri iş tercihleri olarak belirtilmektedir (Lofquist ve Dawis, 1978; Pryor, 1982, akt., Nie, Lian ve Huang, 2012: 354-375). Bu kavram, çalışma

ortamındaki belirli genel değerleri belirtmektedir (Ros vd., 1999, akt., Krumm, Grube ve Hertel, 2013: 532-560). İşin içeriği, çeşitli yönleri ve sonuçları ile alakalı genelleştirilmiş inançlardır (Lyons vd., 2010). Çalışma değerlerinin ne olduğu konusundaki çalışmaların önemi dikkate alındığı üzere, çalışma değerlerinin nasıl ölçülebildiğini anlamak da önem sağlamaktadır. Goodale, Wijting ve Smith (1971), işletme değerlerini, iş yapma arzusuyla ilgili iç değerler olarak tanımlamakta ve yüksek pozisyonlara ulaşmanın, statü edinmenin ve ücretlere yönelik tutumların işletme değerlerini etkileyebileceğini ifade etmiştir. Çalışma değerleri, inanç, hedef, ihtiyaç gibi olgularla bağlantılıdır. Kişinin hedeflerine, ihtiyaçlarına, istediklerine ulaşabilmesi için çalışma değerleri bir kaynaktır.

Bazı eleştiriler de her kuşağının çalışma değerlerinin okul hayatından iş hayatına geçiş aşamasında değişeceğini bu değişim boyutunun da her nesilde farklı olacağı yönündedir. Özellikle Y Kuşağı'nda bu değişimin belirsiz olduğu söylenmektedir. İstihdamı sağlayabilmek için çalışanların hangi değerlere sahip olduğunu ve bu değerlerin sonradan da değişip değişmeyeceğini anlamak çok önemlidir (Lyons vd., 2015: 991-1009). Elizur'a göre (1991) çalışmanın değerleri, bireylerin çalışmanın sonunda elde edilen çıktıya verdikleri önemi ifade etmektedir (Kaya, 2011: 12). Literatürde kendini gerçekleştirme değerleri (İç), güvenlik veya gerekli değerler (Dış) olarak iki değer grubu vardır (Çelik, 2000: 83). Hofstede (2001), çalışma değerlerinin ulusal kültürün etkin bir ölçütü olması nedeni ile önemli olduğundan bahsetmektedir. Çalışma değerlerinin şekillenmesinde içinde bulunulan toplum ve kültürün etki boyutu bireysel faktörlerin etki boyutundan daha fazla olmaktadır.

Çalışmanın bireyler ve toplum için maddi, manevi, sosyal, psikolojik olarak olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Zaman zaman boğucu, can sıkıcı ve istenmeyen bir durum olsa da çalışmanın genel etkileri pozitif yöndedir. İnsanlar yaşamında ulaşmak istediği hedef ve amaçlar doğrultusunda birşeyler için çalışmaktadır. Herkesin yaşam amacı birbirinden farklıdır ve herkes kendi amaçları için çabalamaktadır (Turgut, 2017). Nitekim bir amaç için harekete geçerse o amaç ancak o şekilde bir değere dönüşebilmektedir. Kişilerin örgüt içindeki çalışma değerlerini oluşturan karar, tutum ve davranışlarında demografik özellikler de etkilidir. Irk, cinsiyet, eğitim durumu, yaş, mezuniyet yaşı, evlilik süresi, evlenme yaşı, çocuk yaşı gibi demografik faktörler de

bireyin çalışma değeri yargılarının şekillenmesi konusunda büyük öneme sahiptir. Yapılan incelemede bu değişkenler de çalışma içerisine katılacaktır.

2.2.1. Çalışma Değerlerinin Sınıflandırılması

İş değerlerinin sıralamaya konulması, bu kavramın altında yatan yapının keşfi ve üç nesil arasındaki çalışma değeri farklarının anlaşılabilmesi, çalışma değerinin kuşaklar üzerinde yarattığı etkilerin daha net bir şekilde anlaşılabilmesini sağlayacaktır (Chen ve Choi, 2008: 595-615). D. Super 1950’li yıllarda ilk kez çalışma değeri kavramını meydana çıkarmış ve iş değeri ve iş tutumu arasında farklar olduğunu belirtmiştir (Chen, ve Choi, 2008: 595-615). Super (1995: 54), çalışma değerlerinden çalışma ortamına uygulanan istek ve hedeflerin hiyerarşik bir organizasyonu olarak bahsetmektedir. Burdan anlaşıldığı üzere, çalışma değerinin hiyerarşik bir düzeninin olduğu ve kişilerin çeşitli çalışma değerlerini ihtiyaç ve öncelik sırasına göre sıralandığıdır (Yang vd., 2018: 486-505) .

Önceki araştırmalara bakıldığında özellikle üç nesil arasında çalışma gücü açısından çalışma değerlerinde büyük farklar olduğu görülmüştür (Lancaster ve Stillman, 2002, akt., Chen ve Choi, 2008: 595-615). Literatür ayrıntılı olarak incelendiğinde içsel, dışsal, sosyal, bağlı, büyüme, güvenlik ve boş zaman gibi birbirinden farklı çok sayıda çalışma değeri değişkeni ortaya koyulmuştur (Twenge vd., 2010; Kooij vd., 2011). En temel çalışma değeri ayrımları olduğu düşünülen içsel ve dışsal olduğu düşünülmesi nedeni ile genel itibari ile bu iki değere odaklanılmaktadır (Ryan ve Deci, 2000; Twenge vd., 2010). Dışsal çalışma değeri, maddi ödüller ile ilişkilidir, (Ryan ve Deci, 2000). İçsel çalışma değeri ise kişiye özgü olan maddi olmayan ödülleri içermektedir örnek olarak yaratıcı olma kavramı ve özerklik verilebilmektedir (Schwartz, 1999; Ryan ve Deci, 2000). Güvenlik değeri dışsal değerler ile ilişkilendirilir, sosyal-özgeci değerler ise içsel değerler ile ilişkilendirilir. Hatta sosyal değeri kimi araştırmacılar içsel değerlerin bir bileşeni şeklinde saymaktadırlar (Twenge vd., 2010).

İçsel değer ve dışsal değer arasındaki ayrıma ilişkin literatürde bolca araştırma mevcuttur (Dagenais, 1998, akt., Krumm, Grube ve Hertel, 2013: 532-560). Dışsal çalışma değeri, çalışan bireylerinin ücret, çalışma koşulu gibi ödülleri yansıtmakten içsel çalışma değeri, bireylerin memnuniyet ve ilgi elde etme arzuları ile alakalıdır

(Johnson vd., 2012, akt., Yang vd., 2018: 486-505). Dışsal çalışma değeri kişilerin mesleklerinden elde edebileceği maddi nitelikleri tanımlamaktadır. Dışsal çalışma değerleri konusunda kuşaklar arası farklılıklar üzerine yapılan çoğu araştırmada X ve Y kuşağının ekonomik gelir, statü, başarı ve diğer dışsal değerlerin bebek patlaması kuşağından daha yüksek olduğu saptanmaktadır (Cennamo ve Gardner, 2008; Twenge ve Campbell, 2010). Araştırmacılar bu iki değerin yanında özgürlük (iş yaşam dengesi, sosyal değerler (çalışma arkadaşları ile etkili iletişim) gibi çalışma değerleri de ortaya koymuştur (Lyons vd., 2010). Sosyal çalışma değerleri çeşitli çalışma değerleri ölçütlerinde dahil edilmektedir (Furnham vd., 2005; Meyer ve Allen, 1997). Bu değerler iş ortamında sosyal ilişkiler kurabilme ve sürdürülebilirlik, diğerlerine yardım etme, topluma fayda sağlama gibi değerleri kapsamaktadır (Krumm, Grube ve Hertel, 2013: 532-560).

2.2.1.1. İçsel Çalışma Değerleri

İçsel çalışma değerleri dışsal değerlerin ayna görüntüsüdür: bir kişinin çalışmasının istenen içeriğini tanımlar, genel koşullarını değil. Arendt'e göre, (2013: 140) içsel değerler kişisel gelişim ve işte kendini gerçekleştirme etrafında gelişir. Kişisel becerilerin daha da geliştirilmesi için fırsatlara ve faaliyetin teşvik ettiği çalışmalara ilgi duymaya bireysel bir önem vermesinin önemini vurgularlar (Tarnai vd., 1995: 140). Örneğin, bu değerlerin üstünde olan biri, daha az güvenlik (dışsal bir değer) anlamına gelse de, ne yaptığına karar verme özgürlüğüne sahip olduğu bir işi tercih edebilir. Bu nedenle, odak noktası, bireysel servet veya güvenlik yerine kişisel olarak tanımlanmış iş hedeflerine dayanmaktadır (Yankelovich, 1985).

İçsel çalışma değerleri hızlandırılmış Avrupa işgücü piyasası için geçerlidir. Bireylerin işlerinde sorumluluk almaları, yaratıcı olmaları ve tipik dokuz ila beş arası bir tarzda çalışmak yerine kendilerini gerçekleştirmeleri için çaba göstermeleri beklenir (Ester vd., 2006).

İç kaynaklı değerler, maddiyattan ziyade maneviyata yönelik değerlerdir. Zevk, haz ön plandadır. Bir şeyleri başarmak sonucunda elde edilen ödüllere ilişkindir. Örnek olarak işyerindeki içsel mutluluk, entelektüellik, özgünlük, yaratıcılık, çekici ve eğlenceli iş örnek verilebilmektedir.

2.2.1.2. Dışsal Çalışma Değerleri

Dışsal değer ise gelir, çalışma saatleri, emeklilik planları veya sigortalar gibi somut şeyleri kapsayan dışsal çalışma değerlerini ifade eder. Bu anlamda, bu değerler kişinin çalışma biçimine veya işinin içeriğine bağlı olmadıkları için dışsaldır (Kaasa, 2011, akt., Hallman ve Müller 2006: 119) dışsal değerlerin temel amacının elverişli koşullar sağlayarak işin genel hoş olmayan karakterini azaltmak olduğunu söyleyebilirler. Başka bir deyişle, birisi işinin içeriğini beğenmese bile, iyi bir ücret veya diğer kolaylıklar sağlarsa yine de takdir edebilir. Ancak Ester, Braun ve Vinken'e (2006: 90) göre dışsal çalışma değerleri artık eskimiş değerler oldukları için Avrupa'da ekonomik kalkınmayı teşvik etmek için yeterli değildir. Avrupa işgücü piyasasındaki değişikliklerle uyumlu olmak için, çalışanlar geleneksel zihniyetlerini arttırmak, hatta değiştirmek ve içsel çalışma değerlerini arttırmak zorundadır.

Dış kaynaklı değerler somuttur ve faaliyetlerin gerçekleşmesinin ardından elde edilmektedir. Örnek olarak maddiyat, emeklilik, çalışma şartları, tatil imkanları gösterilebilmektedir.

2.3. ÇALIŞMA DEĞERLERİNİN ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN YAPILAN ÇALIŞMALAR

Literatürde çalışma değerlerinin ölçümünde kullanılan ölçeklere bakıldığında çok sayıda çalışma mevcut olduğu görülmektedir. Geçmişten günümüze çok sayıda araştırmacı çalışma değerlerinin yapısı ve sınıflandırılması üzerine çalışma yapmaktadır. Konuya ilişkin en yaygın ve kabul gören sınıflandırma içsel ve dışsal çalışma değerleri olarak iki gruba ayrılmaktadır (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Super, 1962, akt., Turgut, 2017). İçsel/Bilişsel değerler, işin zorlayıcılığı, entelüktelliği, çekiciliği gibi daha soyut ve psikolojik tatminleri barındırmaktadır, çalışmanın manevi yönleri ile ilişkilidir, Dışsal/Araçsal değerler ise maaş, iş güvenliği, yan haklar gibi çalışmanın maddi yönleri ile ilişkilidir. Çeşitli araştırmacılar tarafından çok boyutlu yapılar da tespit edilmektedir. Örneğin, Ginzberg vd., (1951) iç ve dış kaynaklı değerlere ek olarak sosyal/çevresel değerler (örn., çevreyle, arkadaşlarla ilişkiler) isminde bir boyut daha eklemiştir (Turgut, 2017).

2.3.1. Milton Rokeach Değer Kavramı ve Değer Sınıflandırma Sistemi

Milton Rokeach değeri, (1973) Değerin bir durum ya da nesneye bağlı kişinin davranışlarını ve inançlarını ifade ettiğini söylemektedir. Değeri soyut idealler şeklinde tanımlayıp ve pozitif ve negatif olarak ayırmaktadır. Değer; eylem, nesne ve durumlar arasında kontrol işlevi gören ve onları yönlendiren inançlardır. Rokeach'e göre değer, (1968) ancak kararlılık göstererek bireysel ve toplumsal anlamda değişim ile gerçekleştirilebilir, bu kararlılık gösterilmezse süreklilik sağlanamamaktadır. Bu nedenle tutumlu ve kararlı olması gerekmektedir (Sak, 2019).

Rokeach, değer kalıcı olduğunu söylemektedir. Ancak kalıcı olsa da tamamen durağan bir yapıda olmadığından bahseder. Çünkü değerler zamanla birlikte yaşam boyu değişmektedir. Bu nedenle tamamen durağan olması mümkün olmamaktadır. Ancak sosyal ve kişisel varlığın devamını sağlayacak şekilde durağanlık göstermektedir (Feather, 1975, akt., Sağnak, 2005: 72-95). Durağanlık gösterirse, değişim mümkün olmayacağı için birey ve toplumun dinamik şekilde değişim gösterebilmesi için bir akış olması gerekmektedir. Tam tersi olsa da süreklilik zorlaşacağı için dengede olması önemlidir. Değişim sağlayıp aynı zaman da belirgin bir süreklilik de göstermesi gereklidir. Rokeach'a (1973) göre değerler bireyin önem sırasına göre hiyerarşik düzene bağlı şekilde sıralanıp bir değer sistemi oluşturulmaktadır. Bu değerleri yol gösterici olan kurallar olarak görür ve bu değerlere ulaşmayı çabalar. Psikolog Milton Rokeach, değerleri amaçsal ve araçsal olarak iki kategoriye ayırmaktadır. Bu envanter; 18 amaçsal, 18 araçsal değerden oluşan bir formdur (Rokeach, 1973: 32-33, akt., Çalışkur vd., 2012: 219-236).

Araçsal (Yardımcı) değer, başarılması amaçlanan hedeflere ulaşılabilmek için kullanılan araçları kapsamaktadır. Kişilerin ulaşmak istedikleri amaçları için gösterdikleri davranışlarda araçsal değerler rol oynamaktadır. Bu değerler hırs, hoşgörü, duyarlılık, neşeli olmak, açıklık, cesaretli, bağışlama, yardım severlik, kahramanlık, bağımsızlık, itaat, mantıklı, sevgi dolu olmak, sadakat, kibarlık, sorumluluk sahibi olmak ve kendi kendini kontrol etme becerisi oluşturmaktadır (Çalışkur vd., 2012: 219-236). Rokeach iki çeşit aracı değer olduğunu söylemektedir. Kişinin kendine odaklandığı değerleri bireysel değer olarak, kişinin diğer kişilere odaklandığı değerleri ise sosyal değer olarak ifade

etmektedir. Amaçsal değerlerin de iki çeşit olduğunu ve bunların da yeterlilik değerleri ve ahlaki değerleri olduğunu belirtmektedir. Rokeach, aracı değerlerin gündelik davranışlar esnasında ortaya çıktığını, amaçsal değerlerin ise bireylerin yaşamlarında elde etmek istedikleri nihai amaçları olduğunu söylemektedir. Araştırmasında bireyden her değer için yaşamında rehberlik etme şiddetine bağlı olarak değeri önemine göre sıralamasını isteyerek değer sistemini saptamıştır (Krishnan, 2001: 127-128, akt., Çınar Altıntaş, 2004). Amaçsal (Temel) değer ise, bireyin ömrü boyunca başarmayı amaçladığı hedefler olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler rahat bir hayat, başarıma hissi, eşitlik, aile güvenliği, özgürlük, mutluluk, içsel uyum, irade, memnuniyet, özgürlüğe kavuşma, kendi kendine saygı, sosyal olarak tanınma, doğru arkadaşlık ve bilgelik değerlerden oluşmaktadır. (Çalışkur vd., 2012)

2.3.2. Shalom H. Schwartz Değer Kavramı ve Motivasyonel Değer Türleri

Shalom H. Schwartz'ın Motivasyonel Değer Türleri, farklı kültürel yapılara sahip bireylerin ortak on motivasyon değer türü ile ortaya çıkmıştır. Bireylerin evrensel ihtiyaçları bu motivasyonel değer türlerinde etkili olmuştur. Schwartz'a göre değer, bireyin hayatında neyin önemli olduğunu gösterir ve her bireyin aynı değere sahip olmadığını, birbirlerinden farklı değerlere sahip olabildiğini ifade etmektedir. Bir birey için önem sağlamayan bir değer diğer birey için çok önemli olabileceğini söyler (Özkul, 2007:23). Schwartz'ın evrensel değer araştırması; Schwartz 1992-1994'te bireysel değerlere odaklanıp 40 ülke üzerinde geniş bir araştırma yaparak bu araştırmanın sonucunda 10 genel değer saptamıştır. Bu 10 değer, Güvenlik, görenek, gelenek, iyi niyetli olma, evrensel düşünme, öz yönelimli olma, heyecan dolu yaşam, hedonizm, başarıma, güç (Steers ve Runde, 2002: 198, akt, Çınar Altıntaş, 2004). Analizinde öncelikle bireylerin problemler ile nasıl başa çıktığını inceleyerek adım atmıştır, bu problemleri inceleyerek 10 değer belirlemiştir. Schwartz ve diğer bazı araştırmacıların değer konusundaki çalışmalarında Rokeach'ın geliştirmiş olduğu değer ölçeği temel sağlamıştır (Bacanli, akt., Sağnak, 2005: 72-95). Değer, normların, algıların, kişiliklerin ve motivasyonların anlaşılabilmesi için temel oluşturduğu için örgütsel davranış alanındaki araştırmaların önemli bir konusudur (Robbins, 1992:25, akt., Sağnak, 2005: 72-95).

2.3.3. Donald Super İş Değerleri Envanteri (WVI)

Donald Super (1970), 1950'li yıllarda çalışma değerleri kavramını ortaya çıkararak meslek teorileri arasına sokmuştur (akt., Usta, 2014). Çalışma değerlerine ilişkin ilk yaygın sınıflandırma Super'ın envanteri iç ve dış değerlerden oluşan ikili sınıflandırmasıdır (Turgut, 2017: 23). Super, ilk etapta 45 çalışma değeri ve altında topladığı 15 temel çalışma değerini ortaya koymuş ve bunları “içsel” ve “dışsal” olmak üzere iki boyutta sınıflandırmıştır (Lyons, 2003: 61). Bu çalışma, 2006 yılında Zytowski tarafından değişiklikler yapılarak “Revize Edilmiş Super Çalışma Değerleri Ölçeği” adı altında geliştirilmiş olarak, yeni ölçek 72 çalışma değerini barındırarak ve her biri 6 maddeden oluşarak 12 temel çalışma değerinin “içsel” ve “dışsal” olmak üzere 2 boyut altında ölçülmesi temeline dayanmaktadır (Hammond vd., 2010: 1, akt., İlhan vd., 2019: 379-406). Dış değerleri para, maddi varlık, çalışma şartları, emeklilik, iş güvenliği vb. faaliyetlerin gerçekleşmesinin ardından elde edilen somut sonuçlar olarak ifade etmiştir. İç kaynaklı değerleri özerk olmak, ilgi çekici iş, yaratıcı olmak gibi maddi olmayan değerleri kapsar. Faaliyetlerin kendisine duyulan zevk ve hedefe ulaşmak ile ilişkilendirir (Turgut, 2017: 23).

2.3.4. Lyons İş Değerleri Ölçeği (LWVS)

Lyons'un İş Değerleri Ölçeği, kişisel değerlerin çalışma hayatına uyarlanması ve bireysel ve örgütsel değerleri bir araya getirmesinden ötürü değerlerin bireylerin mesleki tercihlerindeki etkisinin yüksek olmasından dolayı önemlidir. En güncel ve gelişmiş ölçeklerden bir tanesinin olmasının yanında çok fazla değeri kapsayan bir ölçektir (Özkan, 2010). Lyons, çalışma değerlerinin genel değerlerden ayrı çok sayıda özellikler barındırdığını ancak yine de ikisinin birbiri ile bağlantısı olan değerler olduğunu ifade etmektedir (Lyons, 2003). Lyons geliştirdiği çalışma değerleri ölçeğini geliştirirken Super'ın İş Değerleri Envanteri (WVI), Mesleki İş Değerleri Ölçeği (Miller-VWI), Pryor'un İş Özelliği Tercih Ölçeği (WAPS), Dawis ve Lofquist'in Minnesota Önem Ölçeği (MIQ), Mirells ve Garret'in Protestan İş Değerleri Ölçeği (PWE) gibi ölçeklerden de yararlanmıştır (Lyons, 2003).

Farklı kişilerin birbirinden farklı çalışma değerleri ölçeği geliştirdiğini bunun da sebebinin farklı amaçlara yönelik ve farklı alanlarda kullanılmak için

gerçekleştirildiğinden kaynaklanması olduğunu savunmaktadır. Lyons'ta en objektif çalışmayı ortaya koyabilmek için tüm çalışmaları birlikte ele almıştır. Nitekim bu çalışmalarda bahsedilen tüm değer bileşenlerini içerisine alan bir çalışma değeri ölçeği geliştirmeyi amaçlamıştır. LWVS çalışma değerlerini ölçmede yaygın olarak kullanılan ölçeklerden 13 tanesi derlenip kategorize edilmiştir ve çalışmaya yönelik modern yaklaşımlar da göz önünde bulundurularak var olan ölçeklerde yer almayan, günümüzde modern çalışma yaşantısını yansıttığı için önem taşıyan ifadeler eklenerek oluşturulmuştur (Lyons, 2003; Lyons vd., 2010). Ölçek çalışanların sahip olduğu değerlerin çalıştığı örgüt tarafından karşılanma durumunu belirlemek üzere geliştirilmiştir (İlhan vd., 2019: 379-406). Lyons, çalışma değerleri ölçeğini geliştirirken çalışma değerleri maddelerini oluşturmak için çalışmalarda katkı sağlayan çok sayıdaki ölçeği inceleyip çalışmasına katmıştır. Farklı yapılarıdaki ölçekleri 132 madde şeklinde bir araya getirmiştir. Üniversite öğrencilerinden ileride meslek seçiminde onlar için önemli olacak 10 çalışma değerini listemelerini isteyip aldığı 68 cevabın önceki maddelerle ilişkisini inceleyip paralellliğini saptadıktan sonra madde sayısı 134 olarak belirlenmiştir. Daha sonra birbiri ile örtüşen maddeleri değerlendirip madde sayısını 118'e indirmiştir. İki hakemden yardım alınarak kavram sayısının azalması için çalışma değerleri anlamlı sınıflandırmalara ayrılmıştır. Ölçeğe son şekli verilerek içsel, dışsal, sosyal-özgeci, saygınlığa ilişkin olmak üzere 4 boyutta incelenmiştir (Lyons., 2009, akt., Özkan, 2010). Bu çalışma kapsamında dışsal çalışma değerleri "Araçsal-Maddi Çalışma Değerleri" ve "Araçsal-Destekleyici Çalışma Değerleri" olarak iki gruba ayrılmıştır (Özkan, 2010: 114-122).

Ölçeğin sınıflandırması aşağıdaki şekildedir.

•**Araçsal Maddi Çalışma Değerleri:** Maddi değerleri ifade etmektedir. İşin maddi olarak tatmin boyutu, sosyal hayat ile çalışma hayatı arasındaki dengenin sağlanabilmesi, mesai saatlerinin bireye uygun olması, kişisel gereksinimlerini karşılayacak avantajlar sağlaması, iyi bir maaş gibi değerlerden oluşur (Lyons vd., 2006, akt., Oltulu, 2019).

•**Araçsal Destekleyici Çalışma Değerleri:** Bu değerler içsel değerlere ulaşırken bir aracı özelliği taşımaktadırlar (Rokeach, 1973). İşverenin çalışanları desteklemesi,

sürekli olarak ve objektif geribildirimlerin yapılması, çalışanların gelişimi için eğitimlerin yapılması gibi değerlerden oluşmaktadır (Lyons vd., 2010, akt., Oltulu, 2019).

• **İçsel Değerleri:** Çalışma yaşamında çalışan kişilerin çalıştıkları işteki psikolojik olarak memnuniyetini ifade eden değerlerdir. Bu değerler, işin heyecanlı ve ilgi çekici olması, enteresan ve değişik bir iş olması, yaratıcılık imkanı sunan bir iş olması, özgür bir iş ortamı fırsatı sunması gibi değerlerden oluşmaktadır (Lyons vd., 2010). Yeteneklerini kullanabilme ve özgürlük ile alakalı değerlerdir (İlhan vd., 2019: 379-406).

• **Saygınlık İle İlgili Çalışma Değerleri:** İş ünvanı ve işe ilişkin yetkilere ilişkin değerlerdir. Çalışanların iş hakkında sahip oldukları yetkiler, çalışılan işin toplumda saygı duyulan prestijli bir iş olması gibi değerlerden oluşmaktadır (Lyons vd., 2010). Bu değerler statü ve yetki ile ilişkili değerlerdir.

• **Sosyal-Özgeci Çalışma Değerleri:** Çalışanlara eğlence sağlayan ve keyifli bir çalışma ortamı olması, çalışma arkadaşlarının sosyal, samimi ve etkili iletişime sahip olması, diğer kişilere yardım etme ve içinde yaşanılan örgüte katkıda bulunma gibi değerlerden oluşmaktadır (Lyons vd., 2010). Ahlaki değerleri, adilliği, tarafsız politikaları ve ahlaki değerler içeren bir işe sahip olma değerlerini içermektedir (İlhan vd., 2019: 379-406).

2.4. YAZINDA ÇALIŞMA DEĞERLERİNİN İNCELENDİĞİ DEĞİŞKENLER

2.4.1. İş Tatmini

İş tatmini hakkında literatürde çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. İş tatmini, örgütte çalışan bir bireyin verdiği emek karşılığında kazandığı ücretin yanında işinden aldığı mutluluğu ifade etmektedir. Kuşakların iş tatmin değerlerinin çalışma ortamlarındaki performansları üzerinde de etkisi vardır. Luthans, (1995) iş tatminini bireyin işine yönelik verdiği duygusal tepki olarak ifade etmektedir. Bu çalışma değeri işten sağlanan doyum ile alakalıdır. Her kuşağın iş tatmini tutumuna bağlılık derecesi birbirinden farklıdır. Takdir, unvan gibi koşulların iş tatminini etkileyebileceği gibi maaş, yan haklar da çalışanların çalışma değerleri üzerinde etkisi olan iş tatmini

boyutlarındandır. Toruntay, Y kuşağının çalışma ortamına dikkat ve isteğin X kuşağından daha az olduğunu söylemektedir. Y kuşağının çalışma ortamındaki ahlaki değerler ve etiklere bağlılık düzeyleri düşüktür. Bu yönleri doğrultusunda çalışmaya karşı tatminleri az olmaktadır. Çalışma ortamının yanında yaşamlarında da Y kuşağı mensuplarının tatmin duygusu daha alt seviyededir (Toruntay 2011: 24).

İş tatmini, kişinin çalıştığı işe karşı pozitif davranışları ve tutumlarıdır. Kişilerin iş tatminini sağlamak için ihtiyacı olan temel faktörlerden bir tanesi örgütlerin sergiledikleri performanstır. Örgüt başarılı olursa çalışanlar örgüte karşı istekli, meraklı, hevesli olacak ve iş tatmin düzeyleri yüksek olacaktır, eğer örgütün başarısı düşük olur ise istek ve hevesleri azalacak, iş tatmin düzeyleri düşük olacak ve işten ayrılma fikri doğacaktır (Charash ve Spector, 2001; Bayarçelik ve Afacan, 2016, akt., Sak, 2019).

İş tatmini kişilerin çalıştıkları iş yerine pozitif duygular beslemesi ve mutlu olma halidir. İş tatmini ve çalışma değerleri arasındaki ilişki çalışmalara göre değişiklik göstermektedir, kesin bir sonuç elde edilmemektedir. Farklı görüşler mevcuttur. Kalleberg, (1977) iş tatmini ve çalışma değerinin negatif bir ilişkisinin bulunduğunu söylemektedir (Turgut ve Çinko, 2017). Bireyleri çok fazla önem verdiği bir şeye sahip olma derecesi beklentisi kadar tatmin edici derecede olmayacaktır ve sandığından daha az tatmin olacaktır. Drummond ve Stoddard 1991 yılında Kalleberg'in düşünceleri ile paralellik göstererek, iç değerler ve dış değerlerin iş tatmini ile ilişkisinin negatif olduğunu savunmaktadır. Knoop (1994) ise iş tatminin hem iç değerler hem de dış değerler ile pozitif ilişkisi olduğunu ifade etmektedir. Amabile vd., (1994) daha farklı bir yorum getirerek iş tatmini kavramını dış değerlerle ilişki dahilinde bulmaz iken iç değerler ile pozitif ilişkide bulmaktadır. Bu çelişki içeren araştırmaların sebebini Vansteenkiste vd. (2007) araştırmış ve sebebini çalışma değerlerinin göreceli önemlerine odaklanmak gerekirken mutlak önemlerine odaklanmaktan olduğunu söylemektedir (Turgut ve Çinko, 2017).

2.4.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin bulunduğu örgütteki amaçlarına inanması, örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmesi ve örgütte kalma isteğidir (Mathis ve Jackson, 2011: 70, akt., Bağrıyanık, 2016: 71). Çalışma değerleri alanında çok yaygın bir

değişkendir ve çalışma değerine ilişkin çalışmaları bulunan araştırmacılar örgütsel bağlılık değişkenine sıklıkla yer vermektedir. Kuşaklararası farklılıklar için de aktif bir tartışma konusudur. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç alt boyutu bulunmaktadır (Bağrıyanık, 2016).

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, kuşakların örgütsel bağlılık değişkenine bağlı olarak farklılaştığına dair bulgular vardır. Özer vd., (2013: 125), bebek patlaması kuşağın örgütsel sadakatinin çok yüksek olduğunu, çalışma arzusu ile yaşadıklarını, emekli olmalarına rağmen sonradan çalışma hayatına devam ettiklerini, değişimlerden çok hoşlanmadıklarını söylemektedir (Aydoğan ve Öztürk, 2019). Buna göre bebek patlaması kuşağının örgütsel bağlılık değerinin çok yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Risk almayı da sevmeyen bu kuşak örgüte karşı çok bağlı ve sadıktır. X kuşağı da bebek patlaması kuşağına yakın örgütsel bağlılık değerleri gösterirken, Y kuşağı farklı özellikler göstermektedir. Sorgulayıcı ve özgüveni çok yüksek olan Y kuşağı, iş değiştirmek konusunda tereddüt etmemektedir (Gürbüz, 2015: 45, akt., Aydoğan ve Öztürk, 2019). Bu sebep ile örgütsel bağlılıkları diğer kuşaklara göre çok düşüktür. Örgüt içinde çok iyi ilişkiler kurmalarına rağmen örgütsel bağlılık beslemeyen ve menfaatleri doğrultusunda bir durum sezdiklerinde daha kolay şekilde iş değiştirme yoluna gitmektedirler. Bu değerde kuşaksal tecrübe ve yaşantılar etkili olmaktadır. Daboval (1998) tarafından yapılan çalışmada bebek patlaması üretiminin örgütsel bağlılık düzeylerinin X kuşağına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Zühal (2010: 138) bu tutumu destekler nitelikte bir açıklama yaparak diğer kuşakların örgütsel bağlılık tutumlarının Y kuşağına oranla daha yüksek olduğu iddia etmektedir (Taş ve Kaçar, 2019). Costanza vd.'nin 2012'de yaptığı bir çalışmada, Baby Boomers kuşağı ve X kuşağında örgütsel bağlılık değişkeninin daha etkin olduğu görülürken Y kuşağında bu bağlılığın düşük olduğu, örgütten ayrılma niyetlerinin bulunduğunu söylemektedir.

Genel itibari ile Baby Boomers ve X kuşağı için bu örgütsel bağlılık değişkeninin yüksek olduğu ve genç kuşakta bunun tam tersinin görüldüğü söylenmektedir. Hollanda'da 2012 senesinde yapılan bir çalışmadaki ankette de buna benzer bir sonuç saptanmıştır (Lub vd., akt., İlhan vd., 2019: 379-406). Örgütsel bağlılık değişkeni, kişinin çalıştığı iş yerine karşı hissettiği özdeşleşmesinin, içinde bulunduğu ekiple bütünleşmesinin derecesidir (Steers 1977, 47, akt., İlhan vd., 2019: 379-406).

2.4.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal Bağlılık, bireyin kendi arzusu ile örgütte çalışma isteğidir. Kendini örgütten biri olarak görerek, özdeşleştirerek, kendi tercihleriyle örgütte kalmaktadır (Meyer ve Allen 1997:11, akt., İlhan vd., 2019: 379-406). Bu durum yöneticilerin çok istedikleri bir çalışma değeri değişkenidir. Çünkü çalıştığı örgüte duygusal bağlılık duyan bir çalışan, yaptığı işi benimsediği için örgütün amaç ve değerlerini de benimseyecek, daha verimli bir örgüt üyesi olacaktır. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları ortamı tanımaları ve bu ortam ile duygusal bağ kurup özdeşleşmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler, kendi istekleri ile mevcut işyerlerinde çalışmaya devam ederler (Allen ve Meyer, 1991: 67, Şekerli, 2017). Allen ve Meyer (1991) duygusal bağlılığın örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın boyutlarının işten ayrılma eğilimi ile ilişkisi olan değişkenlerle ilgisi olduğunu söylemektedir (Şekerli, 2017). X kuşağını maaş gibi gelecek odaklı çalışma değişkenleri daha çok etkiliyorken, Y kuşağı için duygusal bağlılık gibi değişkenler daha fazla etkilemektedir (İlhan vd., 2019: 379-406).

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, normatif ve devam bağlılığının işten ayrılma eğilimi ile negatif bir ilişkisi bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer vd., 2002, akt., Şekerli, 2017). Porter vd. (1974: 604)'da örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile ilişkisi olduğunu desteklemektedir (Şekerli, 2017). Birey eğer çalıştığı ortama ve işe duygusal bağlılık hissetmiyorsa devamında başarısızlık, verimsizlik, işten kaytarma ve en sonunda da işten ayrılma ya da çıkartılma getirecektir. Bu da çalışan devrini arttıracaktır. Bireyin örgüte başarı ve verimlilik sağlaması için işine karşı duygusal bağlılığının yüksek olması gerekmektedir. Duygusal bağlılık, bireyin çalışma ortamına bağlı olması ve bu çalışma ortamında kendi iradesi ile kalma isteğidir. İçinde bulunduğu örgüte karşı yüksek bir duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, örgütte kalmak isteyeceklerdir (Özutku, 2008: 79-97). Duygusal bağlılığın belirleyici değişkenleri dört maddeye ayrılmaktadır. Bunlar yapısal özellikler, bireysel özellikler, iş tecrübesi, işe ilişkin özelliklerdir (Özutku, 2008: 79-97). Çalışmada araştırma çerçevesine uygunluğu sebebi ile örgütsel bağlılığın sadece bu boyutu dahil edilmektedir.

2.4.2.2. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların iş yerine karşı sorumlulukları ve yükümlülükleri olduklarına inanmaları sebebiyle kendilerini buldukları iş yerinde kalmak konusunda zorunda görmelerine dayanmaktadır (Wasti, 2005, akt., zkan, 2010). Çalışanlar ahlaki bir sorumluluk ve görev duygusuna sahiptirler ve buldukları örgütten ayrılmamaları gerektiğine inanmaktadırlar (zkan, 2010).

2.4.2.3. Devam Bağlılığı

Becker (1960), devam bağlılığını çalışanlarının örgütleri için yaptıkları yatırımlar ile birlikte gelişen bağlılık türü olarak tanımlamaktadır (zkan, 2010). Bireylerin çalıştıkları süre boyunca örgütte harcadıkları zaman, emek ve çaba ile para vb. gibi kazanımlarını çalışma ortamlarından ayrılarak kaybedecekleri düşüncesi ile örgüte karşı oluşturdukları bağlılık çeşididir (Balay, 2000; Powell ve Meyer, 2004, akt., zkan, 2010).

2.4.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, başka imkanları değerlendirmek için, mevcut işte işgörenin tatmin düzeyinin düşük olduğu için, bilinçli bir Şekilde bireyin işten çıkma eylemidir (elik ve ıra, 2013; Yıldız vd., 2013, akt., Zincirkıran vd., 2015). İşgörenin çalıştığı işten belirli bir vakitte ayrılmasına kadar geçen zaman içindeki ayrılma düşüncesi olarak ifade edilmektedir (Fong ve Mahfar, 2013: 35, akt., Yenihan vd., 2014: 38-49). Örgütte alışan bireyleri işten ayrılma niyeti gösterdikçe çalışanların devir hızı artmakta ve bu durum da çalışma ortamı içerisinde motivasyon ve performans düşüklüğüne yol açmaktadır. Özellikle de işten ayrılan bireyler nitelikli ve iş hakkında tecrbelilerse işten ayrıldıkları takdirde yöneti için stratejik anlamda güçlükler ve diğer çalışanlar için de iş yükünün artması anlamında sıkıntılar doğabilecektir (Kaya ve Abdioğlu, 2010).

Bireylerin işten ayrılma niyetleri, çalışma ortamındaki performansları negatif Şekilde etkileyeceği için bu niyeti tetikleyecek öğeler tespit edilip çözüm aramak ve önüne geçmek gerekmektedir. Bu öğeler araştırmacılar tarafından tespit ediliği takdirde çalışanların işten ayrılma niyetleri bir miktar da olsa önlenebilecektir (Hwang vd., 2006, akt., Zincirkıran vd., 2015). Çalışanlar, alışma ortamında istediği tatmin duygusunu,

başarıyı, maddi ve manevi, sosyal olanakları alamayınca veya yeterli bulmayınca o işletmeden ayrılma kararı almaktadırlar.

Demirtaş ve Akdoğan (2014), işten ayrılma niyeti sebeplerini bireysel ve örgütsel sebepler olarak iki gruba ayırmaktadır. Bireysel sebepler emeklilik vaktinin gelmesi, hastalık ve ölümler, evlilik gibi sebepler sayılırken, örgütsel sebepler başka işten gelen daha yüksek ücret ve terfi koşulları, stres, iş tatmini gibi sebeplerdir (Mobley, 1982; Vandenberg ve Nelson, 1999). Literatüre bakıldığında araştırmalarda çoğunlukla işten ayrılma niyetinin işteki stres, örgütsel bağlılık, iş tatmini, liderlik gibi değişkenler ile alakası olduğu görülmektedir (Poyraz ve Kama, 2008; Sağlam vd., 2010; Çakar ve Ceylan, 2011; Onay ve Kılıcı, 2011; Demirtaş ve Akdoğan, 2014, akt., Zincirkıran vd., 2015). Bu işten ayrılma niyetleri eyleme dönüştüğü takdirde işletmedeki çalışanların devir hızında artış görülmektedir. Bu durumda yeni çalışanlar alınacak, yeni çalışanlara eğitimler verilecek ve çalışma ortamında personeller arasında gerekli birtakım uyumların sağlanması gerekecek bu durumlar da maliyetleri arttıracaktır (Tuna, 2007: 45; Kaur vd., 2013: 1220, akt., Yenihan vd., 2014: 38-49). İşverenler, işgörenlerin bu işten ayrılma niyetlerinin oluşmaması, oluşanların da ortadan kalkması ve nitelikli çalışanların elde tutulması için çeşitli tedbirler almalıdır.

Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen değişkenlerin işletmeler tarafından belirlenerek önlemler alınması, işletmenin rekabet avantajına katkı sağlayacak yetenekli çalışanları elde tutmalarını sağlayacaktır.

2.5. ÇALIŞMA DEĞERLERİ VE KUŞAK FARKLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE ETKİYİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Çalışma değeri, kişilerin çalıştığı işyerinde ve işinde bulmak istedikleri, hedefledikleri, aradıkları tatmin, değer, karşılıktır (Super, 1970, akt., İlhan vd., 2019: 379-406). Örgütte kuşaklar arası farklılıkları ile ilgili çalışmalar, çalışma değeri, tutum, kariyere ilişkin beklenti ve deneyimler, ekip çalışması gibi değişkenlerde farklılıklar tanımlamaktadır (Lyons ve Kuron, 2014, akt., Waal vd., 2017: 86-101).

Literatürde çalışma değerlerine ilişkin çok sayıda tanım mevcut olmak ile birlikte kişilerin işyerinde verdiği emeğe karşılık bu emeğin karşılığında almayı beklediği değer

olarak düşünölebilmektedir. Yazında bahsedildiği üzere çalışma değerlerinin içsel ve dışsal alt sınıflandırması vardır.

Dışsal alışma değerleri çalışmanın maddi, içsel çalışma değerleri ise psikolojik yönlerine ilişkindir. Çalışma değerkenlerinden dışsal çalışma değerleri de her kuşak için önemlidir. Yaşlı ve genç yöneticiler arasındaki çalışma değerleri farklılıklarını ve benzerliklerini anlamak, örgütsel davranış içindeki yönetim stratejileri için hayati öneme sahip olmaktadır. Kuşaklar arasındaki çalışma değerleri yapısının ve bu değerlerin farklılıklarının belirlenmesi, kuşaklar üzerindeki etkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Kuşaklararası farklılıklar yönlendirme ve yönetim stratejileri ile desteklenerek orta ve uzun vadede zarar vermek yerine fayda sağlayabilecektir. Kuşaklar arasındaki farklılıkların yaşlanma, tecrübe, yaşam aşaması ve kariyer aşaması nedeniyle meydana gelen değerliklerden kaynaklandığı söylenmektedir.

Ayrıca farklı nesil üyelerinin, farklı zaman dilimlerinde çalışmaya başlaması, nesiller arasında çalışma değerleri farklılıklarının olabileceğini göstermektedir. Çalışma değerleri sıralamasının belirlenmesi, çalışma değerlerinin altında yatan yapının keşfedilmesi ve bu üç kuşak arasındaki çalışma değerleri farklılıklarının belirlenmesi, nesiller üzerindeki etkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Kuşak farklılıklarının şekillenmesi ile olumlu ve olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır. Değerik fikir, çalışma değerleri, algı, yönetimsel bakış açısı olumlu sonuçları iken bahsedilen bu pozitif şekillenmeler problemler de doğurabilmektedir. Nesiller arasındaki duygu, düşünceler, verilen projeyi yapma biçimi, tecrübe, yaşanmışlıklar, içinde yaşanan tarihsel zaman ve mekan birbirinden farklıdır ve çatışma yaratabilmektedir.

Smola ve Sutton, 1974-1999 yılları arasında yaptıkları çalışmada ABD'deki çalışma değerlerini karşılaştırarak, çalışma değerlerinin nesle göre değerdiği sonucuna vardılar. Aynı kuşak içinde barınan bireyler için de tamamının aynı duygu ve düşünceleri kapsıyor olarak sınıflandırmak mümkün değerildir. Aynı kuşağın üyeleri kendi aralarında farklılık gösterebilmektedir. Özellikle sosyologların gelecek araştırmalarında bu konu üzerinde çalışmaları tavsiye edilmelidir.

Kuşak farklılıklarının çalışma değerleri üzerindeki etkisi hakkındaki tartışmaların çoğu nesnel bir sonuca varmamakta ve sonraki nesillerin öncekilerden farklı olduğu kesin

olarak kanıtlanamamaktadır. Bu nedenle konu hakkındaki hipotezler veri oluşturmak yerine algı ve hipotezler olarak kalmaktadır.

X kuşağı teknoloji kullanımına sahip olan ilk kuşaktır, bu durum onlar için bebek patlaması kuşağına karşın bir ayrıcalık sağlamaktadır (Lemmens, 2010: 7, akt., İlhan vd., 2019: 379-406). Öte yandan bebek patlaması kuşağı, başarıya ulaşabilmek için fedakarlık yapmayı bir bedel olarak görmüştür. Dönemin zor koşullarının getirdiği olumsuzlukları çalışkanlıkla ödenmesi gereken bir bedel olarak benimsemiştir (Zemke vd., 2000: 5, akt., İlhan vd., 2019: 379-406). Benimsedikleri bu çalışma değerine karşın ise takdir alma istekleri bulunmamaktadır (Adıgüzel vd., 2014). X kuşağı iş ve özel yaşam dengesine önem vermektedir. Hem işlerine hem özel yaşamlarına vakit kalmasını isterler. Kariyerlerini bu şekilde geliştirmek ve yetkinlik sağlamak istemektedirler (Crampton ve Hodge, 2003: 18; Smola ve Sutton, 2002: 365, akt., İlhan vd., 2019: 379-406). Y kuşağı, doğumlarından itibaren teknoloji ile iç içe olmaları sayesinde karşılaştıkları bir soruna cevap aramaları daha kapsamlı ve kolay olmaktadır. Problem çözümünde teknolojiyi etkin kullanmaktadırlar. Büyüdükleri ortam itibari ile sosyalliğe ve iletişime çalışma hayatlarında önem vermektedir. Çalışma değerleri arasında sosyallik bulunmaktadır. Y kuşağının çalışma değerleri önceki kuşaklara göre daha farklıdır. Maddi olanakların yanı sıra manevi olanaklar Y kuşağı için çoğunlukla daha kritik bir önem taşımaktadır. Esnek çalışma saatleri, sosyal yardım ve tatmin duyabilecekleri bazı değerler Y kuşağı için daha önemlidir (Aydın ve Başol, 2014: 4). Eş zamanlı olarak birden fazla iş yapabilirler ve rutinliği kıran değişimlere uyum sağlama konusunda yeteneklidirler. Çalışma hayatlarında bu yetkinlikleri öne çıkan özelliklerindedir (Göksel ve Güneş 2017: 812 akt., İlhan vd., 2019: 379-40).

3. BÖLÜM

KUŞAKLARARASI FARKLILIKLARIN ÇALIŞMA DEĞERLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde öncelikle birinci ve ikinci bölümde detaylı olarak açıklanan yazından hareketle çalışmanın amacı ve oluşturulan hipotezler açıklanmakta ardından araştırmanın yürütülmesinde izlenen yöntem; örneklem seçimi ve veri toplama araçlarının geliştirilmesi verilerin toplanması, analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler sunulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı çalışma değerleri ile iş tutumları arasındaki nedensel ilişkileri incelemek ve bu ilişki örüntüsü üzerinde çalışma değerlerinin hangi boyutlarının hangi iş tutumlarına ilişkin etki modelinde kuşaklar (bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı) açısından karşılaştırma yapmak amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Yazın taraması sonucunda araştırmanın amacına uygun olarak hipotezler geliştirilmiş, bu kapsamda sınanacak hipotezler iki grup altında toplanmıştır. Kuramsal çalışmalar, bir örgütün etkili üyelerinin değerlerinin örgütün kültürünü temsil etme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Schein, 1992). Günümüzde mevcut işgücü içerisinde üst kademelerde yer alan kuşaklar bebek patlaması kuşağıdır (Cennamo ve Gardner, 2008). Dolayısıyla bu kuşak genç kuşaklardan farklı değerlere sahip olmaları nedeniyle farklı iş tutumları da gösterebilecektir. Bu nedenle birinci grup hipotezlerde her bir kuşak için algılanan çalışma değerleri ile iş tutumları arasındaki nedensel ilişkiler incelenmektedir. Araştırmanın bu yöndeki hipotezleri aşağıdaki gibidir.

Hipotez 1: Kuşak gruplarının çalışma değerleri ile iş tutumları arasında nedensel bir ilişki mevcuttur.

H1 (a) Kuşak gruplarının çalışma değerleri ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif nedensel bir ilişki mevcuttur.

H1 (b) Kuşak gruplarının çalışma değerleri ile iş tatmini arasında pozitif nedensel bir ilişki mevcuttur.

H1(c) Kuşak gruplarının çalışma değerleri ile işten ayrılma niyeti arasında negatif nedensel bir ilişki mevcuttur.

İkinci grup hipotezlerde çalışma değerlerinin iş tutumlarına ilişkin etki modelinde kuşaklar açısından farklılaşmanın olup olmadığına ilişkin karşılaştırma yapmak amaçlanmaktadır. Üç grup kuşak açısından ele alındığında çalışma değerlerinin çalışanların iş tutumları üzerindeki etkisi bu çalışmanın temel hipotezlerini oluşturmaktadır. Araştırmanın bu yöndeki hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Çalışma değerlerinin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitifdir.

H2 (a) Bebek patlaması kuşağında çalışma değerlerinin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitifdir.

H2 (b) X kuşağında araçsal destekleyici değerlerin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitifdir.

H2 (c) Y kuşağında araçsal destekleyici değerlerin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitifdir.

Hipotez 3: Çalışma değerlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatiftir.

H3 (a) Bebek patlaması kuşağında araçsal destekleyici değerlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatiftir.

H3 (b) X kuşağında araçsal destekleyici değerlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatiftir.

H3 (c) Y kuşağında araçsal destekleyici değerlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatiftir.

Hipotez 4: Çalışma değerlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitiftir.

H4 (a) Bebek patlaması kuşağında araçsal destekleyici değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitiftir.

H4 (b) X kuşağında araçsal destekleyici değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitiftir.

H4 (c) Y kuşağında araçsal destekleyici değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitiftir.

Hipotez 5: İçsel değerlerin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitiftir.

H5 (a) Bebek patlaması kuşağında içsel değerlerin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitiftir.

H5 (b) X kuşağında içsel değerlerin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitiftir.

H5 (c) Y kuşağında içsel değerlerin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitiftir.

Hipotez 6: İçsel değerlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatiftir.

H6 (a) Bebek patlaması kuşağında içsel değerlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatiftir.

H6 (b) X kuşağında içsel değerlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatiftir.

H6 (c) Y kuşağında içsel değerlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatiftir.

Hipotez 7: İçsel değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitiftir.

H7 (a) Bebek patlaması kuşağında içsel değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitiftir.

H7 (b) X kuşağında içsel değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitiftir.

H7 (c) Y kuşağında içsel değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitiftir.

Hipotez 8: Sosyal özgeci değerlerin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitiftir.

H8 (a) Bebek patlaması kuşağında sosyal özgeci değerlerin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitiftir.

H8 (b) X kuşağında sosyal özgeci değerlerin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitiftir.

H8 (c) Y kuşağında sosyal özgeci değerlerin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitiftir.

Hipotez 9: Sosyal özgeci değerlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi bebek patlaması kuşağında pozitif, X ve Y kuşağında ise negatiftir.

H9 (a) BB kuşağında sosyal özgeci değerlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi pozitiftir.

H9 (b) X kuşağında sosyal özgeci değerlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatiftir.

H9 (c) Y kuşağında sosyal özgeci değerlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatiftir.

Hipotez 10: Sosyal özgeci değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi bebek patlaması ve X kuşağında pozitif, Y kuşağında ise negatiftir.

H10 (a) Bebek patlaması kuşağında sosyal özgeci değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitiftir.

H10 (b) X kuşağında sosyal özgeci değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitiftir.

H10 (c) Y kuşağında sosyal özgeci değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi negatiftir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmada izlenen örneklem seçimi ve veri toplama prosedürü hakkında bilgi verilmekte ardından, araştırmanın örnekleme, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve kullanılan istatistiksel teknikler tanıtılmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmanın örneklemini Bursa ilinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde çalışan üst, orta ve alt kademedeki beyaz yakalı işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırmada, daha geniş bir bakış açısı sağlayabilmek amacıyla sektörel bir ayrıma gidilmemiştir. Araştırmada kavramsal model içerisinde yer alan değişkenlerin ölçülebilmesi için verilerin toplanmasında web tabanlı anket yöntemi kullanılmıştır. Dolayısıyla çalışmada veri toplamak için araştırmacının yönettiği inceleme yaklaşımı kullanılmıştır. Web tabanlı anket çalışması, ana kütlenin iyi belirlenmesi durumunda, araştırılan konuyu doğrudan temsil eden veya yakın bulunan denekleri bir araya getirme gücü açısından bir eleme fonksiyonuna sahiptir (Corbitt vd., 2003, akt., Çınar Altıntaş, 2007:158). X adet çalışanın e-posta adreslerine ulaşılarak araştırmanın amacı açıklanmış, araştırma ile ilgili açıklamalar yapılarak araştırmaya katılmaları rica edilmiştir. Soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Soru formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı sorular sorulmuştur. Bu sorularda katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim ve medeni durumları gibi sorular yöneltilmiştir. Kuşak bilgileri yaş aralıkları ile elde edilmiştir. Kuşakların sıralanması; Y Kuşağı, X Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağı şeklindedir. Z Kuşak bireyleri henüz iş hayatında olmaması sebebiyle, Sessiz Kuşak da yaşlı ve emekli olması nedeniyle, çalışmada bu iki kuşağa yer verilmemiştir. Araştırmaya ilişkin veriler, demografik sorular da dahil olmak üzere 50 adet soru ve ifadeden meydana gelen soru formu aracılığı ile elde edilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümü ise kavramsal modelde yer alan konulara ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Çalışma yaklaşık 2 ay devam etmiş, bu süre sonunda 318 geri dönüş sağlanmış elde edilen anketlerin 318 adedi istatistiksel değerlendirmeye uygun veriler olarak kabul edilmiştir. Araştırmaya dahil edilebilir anketler temel alındığında geri dönüş oranı %43 olarak gerçekleşmiştir. Soru formunda 4 ölçek kullanılmış ve kullanılan ölçeklere ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

3.5. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Mevcut araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan çalışma değerleri ve bağımlı değişkenlerini oluşturan; duygusal bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyetinin ölçümünde 5 kademeli Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Her bir ölçek için cevaplayıcıların ölçeklerde yer alan soruları 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Aşağıda, çalışmada yer alan tüm değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçekler açıklanmaktadır.

3.5.1. Çalışma Değerleri Ölçeği

Literatürde çalışma değerlerine ilişkin çok sayıda ölçek kullanılmaktadır. Bu çalışmada Lyons (Lyons 2003; Lyons, Higgins ve Duxbury, 2009) tarafından geliştirilen ve Saynur Özkan (2010) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Çalışma Değerleri Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin seçilme nedeni Lyons'ın ölçeğinin çalışma değerlerine ilişkin tüm ölçeklerin taranması ile geliştirilmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Özkan tarafından yapılmış olup ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için Temel Bileşenler Analizi faktör analizi tekniğini kullanılmış, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Sphericity Testi ölçekteki tüm boyutlar için uygulanmıştır. KMO değeri .968; Barlett's Sphericity Testi sonucu ise anlamlı olarak bulunmuştur ($x=19447.184$; $p<0.01$). KMO ve Barlett's Sphericity Testi sonucunda değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu, verilerin çok değişkenli normal dağılım gösterdiği ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda Çalışma Değerleri Ölçeği'nin maddelerinin toplam varyansın %70.569'nu açıklayan 5 faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Orijinal çalışmada 6'lı Likert ölçeği kullanılarak tasarlanan ölçek Türkçe uyarlamasında 5'li Likert ölçeğine göre revize edilmiştir. Ölçeğin orijinali 4 faktörden oluşmaktadır, ancak faktör analizi sonucunda bu çalışmada "araçsal değerler" boyutunda yer alan maddelerin iki gruba ayrıldığı ve iki ayrı faktör olarak bir araya geldiği saptanmıştır. Yapılan güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları 5 boyuttan oluşan Çalışma Değerleri Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu belirlenmiştir (Özkan, 2010: 114-122). Ölçekte yer alan sorulara aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 1: Çalışma Değerleri Ölçeği

Maddeler
Araçsal Destekleyici Çalışma Değeri Boyutu
1. İşimi yaparken ihtiyacım olan bilgiye ulaşma imkanına sahibim.
2. Becerilerimi geliştirebilmek için ihtiyaç duyduğum eğitim olanaklarına ulaşabileceğim bir işte çalışıyorum.
3. İş performansım hakkında çok hızlı ve yapıcı geribildirimler yapan bir üst yönetime sahibim.
4. Düşünceli ve destekleyici bir yönetici ile çalışıyorum.
5. Teknik olarak donanımlı bir yönetici ile çalışıyorum.
6. İyi yapılan işin takdir gördüğü bir işyerinde çalışıyorum.
7. Plan ve programların adil ve tarafsızca yönetildiği bir işte çalışıyorum.
Araçsal Maddi Çalışma Değeri Boyutu
8. Özel yaşamımla uyum sağlayan çalışma saatlerine sahibim.
9. İş hayatımı, özel hayatımı ve aile sorumluluklarımı dengede tutmama izin veren iş koşullarına sahibim.
10. Ücretsiz izin, sağlık sigortası gibi kişisel ihtiyaçlarımı karşılayan ek ödenekler alıyorum.
11. İyi kazanç sağladığım bir işte çalışıyorum
12. İş güvencesi garantisine sahibim.
İçsel Çalışma Değeri Boyutu
13. Başkalarına bağlı kalmadan özgürce çalışma yeteneğine sahibim.
14. Eğitim ve iş hayatım boyunca edinip geliştirdiğim yetkinliklerimi kullanmama imkan veren bir işte çalışıyorum.
15. Sanatsal ve bilimsel açıdan ilham verici bir işte çalışıyorum.
16. İlgi çekici, heyecan verici ve cazip bir işe sahibim.
17. İş etkinliklerimde değişim ve farklılık sağlayan bir işte çalışıyorum.
18. Sürekli olarak yeni bilgiler öğrenme ve kendini geliştirme fırsatına sahibim.
19. Özgün fikirlere ve yaratıcılığa imkan tanıyan bir işte çalışıyorum.

20. Yeteneklerimi zorlayan ve çalışma azmimi arttıran iş ve projeler üzerinde çalışıyorum.

Sosyal Özgeci İş Değeri Boyutu

21. Ahlaki değerlerimle uyumlu bir işte çalışıyorum

22. Topluma fayda sağlayan bir işte çalışıyorum.

23. İnsanlara yardım etme fırsatı sağlayan bir işte çalışıyorum.

24. Arkadaşlık kurabileceğim uyumlu, nazik ve samimi iş arkadaşlarıyla çalışıyorum.

25. Canlı ve eğlenceli bir iş ortamında çalışıyorum.

26. Sosyal etkileşim kurmama olanak tanıyan bir işte çalışıyorum.

Saygınlık İş Değeri Boyutu

27. Kariyerimde ilerleme fırsatları sunan bir firmada çalışıyorum.

28. Organizasyon üzerinde önemli etkisi olan bir işte çalışıyorum.

29. Firmanın üretimine katkıda bulunma imkanı veren bir işte çalışıyorum.

30. İnsanlar tarafından saygı duyulan ve prestijli bir işte çalışıyorum.

31. Diğer çalışanların işlerinin planlanması ve yönetilmesi konusunda yetki sahibiyim.

3.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu çalışmada örgütsel bağlılık yazınında yaygın biçimde kabul gören Meyer vd., (1996) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutları kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin orijinali, Meyer vd., (1996)'den uyarlanmış, Türkçe 'de güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Wasti ve Can (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir ($\chi^2 /df = 1.84$, $GFI = 0,85$, $CFI = 0,91$, $TLI = 0,89$, $RMSEA = 0,06$)⁵²⁸. Ölçeğin, 5 soruluk duygusal bağlılık alt boyutunun iç tutarlılıkları sırasıyla ($\alpha = 0,69$ ve $\alpha = 0,76$) olarak raporlanmaktadır. Ölçekte yer alan sorulara aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Maddeler
Duygusal Bağlılık Boyutu
1.Meslek hayatımın kalan kısmını bu firmada geçirmek beni mutlu eder.
2.Bu firmanın meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.
3.Firmama karşı güçlü bir aitlik hissim yok. R
4.Bu firmaya kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum. R
5.Bu firmanın benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.

R-Ters Kodlama

3.5.3. İş Tatmini Ölçeği

Araştırmanın analiz edip sonuçlandırabilmemiz için gerekli olan bir diğer ölçek iş tatmini ölçeğidir. Veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Çalışan bireylerin sahip oldukları iş tatmini algısını ölçmeye yönelik bir araştırmadır. Ölçek olarak literatürdeki çalışmalarda iş tatminini ölçmek için sıklıkla tercih edilen Brayfield ve Rothe (1951)'un geliştirdiği, Sait Gürbüz (2015)'ün “Kuşak Farklılıkları: Mit Mi? Gerçek Mi?” makalesinde kullanılmak üzere Türkçe'ye uyarladığı dört maddeden oluşan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,84 olarak hesaplanmıştır (Gürbüz, 2015). Ölçekte yer alan sorulara aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 3: İş Tatmini Ölçeği

Maddeler
1. Yaptığım işin beni şu an için gerçekten tatmin ettiğini söyleyebilirim.
2. İşimde diğer insanların birçoğuna göre mutlu olduğumu düşünüyorum.
3. Yaptığım işi gerçekten eğlenceli buluyorum.
4. İş günlerimin çoğunda işimi şevk ve istekle yapıyorum.

3.5.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyetinin ölçülmesi için çeşitli ölçekler bulunmaktadır. Bu çalışmada kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeği Türkçe yazında sık olarak kullanılan 4 soruluk Blau ve Boal'un (1989) geliştirdiği bir envanterdir. Türkçe uyarlaması Refika Bakoğlu Deliorman, İlknur Taştan Boz, İhsan Yiğit ve Sebahattin Yıldız (2009) tarafından yapılmıştır ve "Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlaması" çalışmasında kullanılmıştır. Araştırma yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin güvenirlik ve faktör analizleri yapıp KMO değeri 0,766, Bartlett değeri 914.112 ve Cronbach Alpha değeri ise 0,8649 olarak bulunmuştur. Unsurların açıklayıcılık düzeyinin %71,956 olduğu ve 2. Sorunun 0,875 değeriyle en yüksek açıklama düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Çalışmada uygulanan tüm faktör analizlerinde genel kabul gören varimax rotasyonu ve temel bileşenler analizi kullanılmıştır (Deliorman vd., 2009: 86-87). Ölçekte yer alan sorulara aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 4: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Maddeler
1. Daha iyi alternatifim olursa şu an çalıştığım işten ayrılmayı düşünebilirim.
2. Uygun koşullar olursa çalıştığım işten ayrılmak isterim.
3. Daha iyi başka bir iş alternatifim olursa şu an çalıştığım işten ayrılırım.
4. Başka firmada bir iş arıyorum.

3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİKSEL TEKNİKLER

Veri toplama süreci sonunda elde edilen veriler SPSS 22 istatistik programının üzerinden analize tabi tutulmuştur. Elde edilen verilerin güvenilirliğini test etmeden önce, veriler EM (beklenti en çoklama) yöntemine göre kayıp veri analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz neticesinde kayıp veriye rastlanmamıştır. Daha sonra verilerin normal

dağılımına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş, ardından, araştırmada kullanılan tüm ölçeklere ilişkin güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla; demografik özelliklere ilişkin bulgular, ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler güvenilirlik analizi ve ölçeklere ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları, araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonlar ve iç tutarlılık katsayıları ve hipotez sınamaları başlıkları altında verilmektedir.

3.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Toplam 318 anket formunun (geri dönüş oranı %43) kullanıldığı araştırmada katılımcıların %57.2'si diğer sektörden, %17.3'ü otomotiv sektöründen, %10'u tekstil sektöründen, %8.80'i inşaat sektöründen ve %6.61'i ise gıda sektöründe çalışanlardan oluşmaktadır. Diğer taraftan katılımcılar, (%29.5) 1946 - 1966 yılları arasında (bebek patlaması kuşağı), (%32.6) 1967-1979 yılları arasında (X kuşağı), (%37.9) 1980-1999 yılları arasında (Y kuşağı) doğanlardan oluşmaktadır. Araştırmada katılımcıların %37.1'i kadın ve %62.9'si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %35'i bekar ve %65'i evlidir. %2.5'i ilköğretim, %15'i lise, %10.5'i önlisans, %55'i lisans ve %17'si lisansüstü eğitim seviyesinden oluşmaktadır. Katılımcıların %27.3'ü 0-5 yıl, %9.50'si 6-10 yıl, %7.9'u 11-15 yıl, %13.6'sı 16-20 yıl ve %41.7'si 21 yıl ve daha fazla süredir çalışanlardan oluşmaktadır. Son olarak katılımcıların %47.2'si üst kademe çalışan, %41.7'si orta kademe çalışan ve %11.1'i alt kademe çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 5: Sosyo-Ekonomik ve Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Y Kuşağı	%	X Kuşağı	%	Bebek Patlaması Kuşağı	%
<i>Cinsiyet</i>						
Kadın	61	51	39	38	18	19
Erkek	59	49	64	62	75	81
<i>Medeni Durum</i>						
Bekar	88	73	17	17	5	5
Evli	32	27	86	83	88	95
<i>Eğitim Durumu</i>						
İlköğretim	1	1	1	1	6	7
Lise	4	3	24	24	18	20
Ön lisans	5	4	18	18	10	11
Lisans	88	73	40	39	44	49
Lisansüstü	22	19	19	18	12	13
<i>Toplam çalışma süresi</i>						
0-5 yıl	84	70	-	-	1	1
6-10 yıl	24	20	5	5	1	1
11-15 yıl	8	6	15	15	2	2
16-20 yıl	2	2	32	31	9	10
21 yıl ve üstü	2	2	51	49	78	86
<i>Firmadaki mesleki pozisyon</i>						
Üst kademe çalışan	37	31	47	46	63	69
Orta kademe çalışan	55	47	51	49	25	28
Alt kademe çalışan	26	22	5	5	3	3
<i>Sektör</i>						
Otomotiv	9	7	27	26	19	20
Gıda	5	5	9	9	6	7
İnşaat	7	6	11	11	10	11
Tekstil	9	7	7	7	16	17
Diğer	90	75	49	47	42	45

3.8. VERİLERİN ANALİZİ

Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Analizleri ve Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada hipotez sınamalarına geçmeden önce araştırma örneklemini üzerinden her bir ölçek için güvenilirlik analizleri ve açıklayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

Aşağıda araştırmada kullanılan her ölçek için tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizi ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları sırasıyla verilmektedir.

Çalışma Değerleri Ölçeği

31 sorudan oluşan beş boyutlu (araçsal destekleyici çalışma değeri, araçsal maddi çalışma değeri, içsel çalışma değeri, sosyal özgeci çalışma değeri, saygınlık ile ilgili çalışma değeri) çalışma değerleri ölçeğine varimax rotasyonlu asal bileşenler tekniğinin kullanıldığı açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Değişkenlerin faktörler içerisinde yer alma kriterleri, a) özdeğerlerin 1,0 'dan büyük olması b) Cattell'in çizge testidir. Belirlenen kriterler neticesinde gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde faktör yük değeri düşük olan araçsal maddi çalışma değerleri ve saygınlığa ilişkin çalışma değeri boyutu ölçekten çıkarılmış, analiz sonucunda ölçeğin araçsal destekleyici çalışma değeri, içsel çalışma değeri ve sosyal özgeci çalışma değeri olmak üzere özdeğeri 1'in üzerinde olan üç faktör altında toplandığı belirlenmiştir. KMO değeri (0,933) ve Barlett küresellik testi sonuçları ($X^2 = 3840,331$; $p < 0,001$) olarak belirlenmiştir. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %66,330'dür. Toplam varyansın, %49,751'ünü birinci, %9,551 ini ikinci, %7,067'ini üçüncü bileşen açıklamaktadır. Dolayısıyla ilerleyen analizlerde ölçek üç boyutlu olarak kullanılmıştır. Her bir faktöre ilişkin açıklamalar Tablo 6'da görülmektedir.

Orijinali Lyons'a ait olan Saynur Özkan'ın Türkçeye uyarladığı 31 ifadeden oluşan beş boyutlu değer ölçeğine ilişkin çalışma değerleri boyutlarını içeren) ilişkin açıklayıcı Değer ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi neticesinde mevcut çalışmada ayrıldığı tespit edilmiştir

Tablo 6: Çalışma Değerleri Açıklayıcı Faktör Analizi

	Faktör1	Faktör2	Faktör3
İş performansım hakkında çok hızlı ve yapıcı geribildirimler yapan bir üst yönetime sahibim.			,776
Düşünceli ve destekleyici bir yönetici ile çalışıyorum.			,838
Teknik olarak donanımlı bir yönetici ile çalışıyorum.			,775
İyi yapılan işin takdir gördüğü bir işyerinde çalışıyorum.			,655

Plan ve programların adil ve tarafsızca yönetildiği bir işte çalışıyorum.	,621
Eğitim ve iş hayatım boyunca edinin geliştirdiğim yetkinliklerimi kullanmama imkan veren bir işte çalışıyorum	,702
Sanatsal ve bilimsel açıdan ilham verici bir işte çalışıyorum.	,727
İlgi çekici, heyecan verici ve cazip bir işe sahibim.	,788
İş etkinliklerimde değişim ve farklılık sağlayan bir işte çalışıyorum.	,778
Sürekli olarak yeni bilgiler öğrenme ve kendini geliştirme fırsatına sahibim	,757
Özgün fikirlere ve yaratıcılığa imkan tanıyan bir işte çalışıyorum	,771
Yeteneklerimi zorlayan ve çalışma azmimi arttıran iş ve projeler üzerinde çalışıyorum.	,763
Ahlaki değerlerimle uyumlu bir işte çalışıyorum.	,569
Topluma fayda sağlayan bir işte çalışıyorum.	,590
İnsanlara yardım etme fırsatı sağlayan bir işte çalışıyorum.	,637
Arkadaşlık kurabileceğim uyumlu, nazik ve samimi iş arkadaşlarıyla çalışıyorum.	,738
Canlı ve eğlenceli bir iş ortamında çalışıyorum.	,763
Sosyal etkileşim kurmama olanak tanıyan bir işte çalışıyorum.	,751

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin faktöriyel yapısını değerlendirmek amacıyla 5 sorudan oluşan ölçeğe temel bileşenler analizi yürütülmüş, faktör sayısı araştırmacı tarafından belirlenerek, varimax döndürme metodu kullanılmıştır. ölçeğe ilişkin açıklanan toplam varyans %80,566 dır. Elde edilen KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri (0,725) ve Barlett küresellik testi sonuçları ($X^2=692,524$; $p<0,001$) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tablo örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Açıklayıcı Faktör Analizi

Duygusal Bağlılık	Faktör1
Meslek hayatımın kalan kısmını bu firmada geçirme fikri beni mutlu ediyor.	0,848
Bu firmanın meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	0,860

Çalıştığım firmaya karşı kendimi karşı yüksek derecede ait hissetmiyorum. R	-,0151
Çalıştığım firmaya karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum. R	-,0223
Çalıştığım firmanın benim için çok özel bir anlamı var.	0,875

İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini ölçeğinin faktöriyel yapısını değerlendirmek amacıyla 4 sorudan oluşan ölçeğe temel bileşenler analizi yürütülmüş, faktör sayısı araştırmacı tarafından belirlenerek, varimax döndürme metodu kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin açıklanan toplam varyans %76,978 dir. Elde edilen KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri (,845) ve Barlett küresellik testi sonuçları ($X^2=756,978$; $p<0,001$) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tablo iş tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8: İş Tatmini Açıklayıcı Faktör Analizi

İş Tatmini	Faktör1
Yaptığım işin beni şu an için gerçekten tatmin ettiğini söyleyebilirim.	,891
İşimde diğer insanların birçoğuna göre mutlu olduğumu düşünüyorum.	,873
Yaptığım işi gerçekten eğlenceli buluyorum.	,838
İş günlerimin çoğunda işimi şevk ve istekle yapıyorum.	,894

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyetine ilişkin ölçeğin faktöriyel yapısını değerlendirmek amacıyla 4 sorudan oluşan ölçeğe temel bileşenler analizi yürütülmüş, faktör sayısı araştırmacı tarafından belirlenerek, varimax döndürme metodu kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin açıklanan toplam varyans %79,233 dir. Elde edilen KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri (0,825) ve

Barlett küresellik testi sonuçları ($X^2=1195,282$; $p<0,001$) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tablo işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9: İşten Ayrılma Niyeti Açıklayıcı Faktör Analizi

İşten Ayrılma Niyeti	Faktör1
Daha iyi alternatifim olursa şu an çalıştığım işten ayrılmayı düşünebilirim.	,898
Uygun koşullar olursa çalıştığım işten ayrılmak isterim.	,913
Daha iyi başka bir iş alternatifim olursa şu an çalıştığım işten ayrılırım.	,879
Başka firmada bir iş arıyorum.	,480

3.8.1. Güvenilirlik ve Tanımlayıcı İstatistikler

Bu çalışmada, içsel tutarlılık değeri cronbach alpha değeri (α) ile ölçülmüştür. Bu çalışmada kullanılan anketin genel güvenilirlik değeri .919 olarak çıkmaktadır. Bunun yanı sıra çalışmada kullanılan Değer ölçeğinin her bir boyutuna ilişkin güvenilirlik değerleri ile diğer ölçeklerin (iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık) güvenilirlik değerleri ayrıca hesaplanmıştır. Her bir ölçeğe ilişkin güvenilirlik değerleri ve tanımlayıcı istatistikler Tablo 10' da gösterilmektedir.

Tablo 10: Değişkenler İçin Tanımlayıcı İstatistik

Ölçek	Madde Sayısı	Ortalama	Cronbach's α
Çalışma Değerleri	18	3.8653	.945
Araçsal Destekleyici	5	3.8937	.870
İçsel	7	3.7053	.931
Sosyal Özgeci	6	3.9969	.850
İş Tatmini	4	3.8899	.895
İşten Ayrılma Niyeti	4	2.7201	.911

3.8.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Araştırmada yer alan hipotezleri test edecek analizleri yapmadan önce, araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin birbirleriyle korelasyonları incelenmiştir. Bu değişkenler sırasıyla; Çalışma değerleri (araçsal destekleyici değerler, içsel değerler, sosyal özgeci değerler), duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, şeklindedir. Araştırmada kullanılan değişkenler arasında bulunan korelasyon katsayıları aşağıda yer alan Tablo 11’de gösterilmiştir. Değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı korelasyonlar koyu renkle gösterilmiştir.

Çalışma değerlerine ilişkin yapılan ölçümlerde içsel çalışma değeri (M=3.70, SD=.994), araçsal destekleyici çalışma değeri (M=3.89, SD=.896) ve sosyal özgeci çalışma değerine (M=3.99, SD=.837) ilişkin çıkan sonuçların anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer taraftan çalışma değerlerine ilişkin ölçümleri yapılan iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılığa ilişkin yapılan ölçümlere göre iş tatmini (M=3.88, SD=.915), işten ayrılma niyeti (M=2.72, SD=1.2) iken duygusal bağlılık (M=3.69, SD=.979) şeklindedir. Tablo:11 yapıların aralarındaki korelasyon değerlerini yansıtmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda iş tatmini incelendiğinde öncelikle araçsal destekleyici çalışma değeri ve iş tatmini arasındaki karşılıklı korelasyon testi yapılmıştır. Yapılan korelasyona bakıldığında .609 düzeyinde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İçsel çalışma değeri ve iş tatmini arasında yapılan karşılıklı korelasyon testinin sonucuna bakıldığında .790 düzeyinde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal özgeci çalışma değeri ve iş tatmini arasında yapılan karşılıklı korelasyon testinin sonucuna bakıldığında .665 düzeyinde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşten ayrılma niyeti incelendiğinde öncelikle araçsal destekleyici çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti arasındaki karşılıklı korelasyon testi yapılmıştır. Yapılan korelasyona bakıldığında .480 düzeyinde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İçsel

çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti arasında yapılan karşılıklı korelasyon testinin sonucuna bakıldığında -.535 düzeyinde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal özgeci çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti arasında yapılan karşılıklı korelasyon testinin sonucuna bakıldığında -.432 düzeyinde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal bağlılık incelendiğinde öncelikle araçsal destekleyici çalışma değeri ve örgütsel bağlılık arasındaki karşılıklı korelasyon testi yapılmıştır. Yapılan korelasyona bakıldığında .520 düzeyinde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İçsel çalışma değeri ve duygusal bağlılık arasında yapılan karşılıklı korelasyon testinin sonucuna bakıldığında .588 düzeyinde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal özgeci çalışma değeri ve duygusal bağlılık arasında yapılan karşılıklı korelasyon testinin sonucuna bakıldığında .518 düzeyinde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 11: Yapıların Karşılıklı Korelasyonları

	Ortalama	Standart Sapma	Araçsal Destekleyici İş Değeri	İçsel İş Değeri	Sosyal Özgeci İş Değeri	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	Duygusal Bağlılık
Araçsal Destekleyici İş Değeri	3.8937	.89620	1					
İçsel İş Değeri	3.7053	.99457	.623	1				
Sosyal Özgeci İş Değeri	3.9969	.83707	.522	.684	1			
İş Tatmini	3.8899	.91521	.609	.790	.665	1		
İşten Ayrılma Niyeti	2.7201	1.27749	-.480	-.535	-.432	-.507	1	
Duygusal Bağlılık	3.6987	.97912	.520	.588	.518	.668	-.676	1

3.8.3. Regresyon (Etki) Analizi

Regresyon (Etki) Analizi'ne bakıldığında Y kuşağının araçsal çalışma değeri ve iş tatmini 0.174, içsel çalışma değeri ve iş tatmini 0.544, sosyal özgeci çalışma değeri ve iş tatmini 0.084, araçsal destekleyici çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti -0.466, araçsal destekleyici çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti -0.466, içsel çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti -.134 (n.s.), sosyal özgeci çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti -.043 (n.s.), araçsal destekleyici çalışma değeri ve örgütsel bağlılık 0.22, içsel çalışma değeri ve örgütsel bağlılık .175 ve sosyal özgeci çalışma değeri ve örgütsel bağlılık -.016 (n.s.) düzeyinde ölçülmüştür. Y kuşağının içsel çalışma değerinin iş tatmini üzerinde diğer kuşaklar açısından ele alındığında en yüksek regresyon değerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İçsel çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti üzerinde diğer kuşaklar açısından ele alındığında Y kuşağının regresyon değerinin istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal özgeci çalışma değeri ve örgütsel bağlılık üzerinde diğer kuşaklar açısından ele alındığında Y kuşağının regresyon değerinin istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal özgeci çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti üzerinde diğer kuşaklar açısından ele alındığında Y kuşağının regresyon değerinin istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 12: Y Kuşağı Regresyon Analizi Sonuçları

Kuşak Grubu	Y Kuşağı		
	Bağımlı Değişkenler		
Bağımsız Değişkenler	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	Duygusal Bağlılık
Araçsal Destekleyici İş Değerleri	0,174	-0,466	0,22
İçsel İş Değerleri	0,544	-,134 (n.s.)	,175
Sosyal Özgeci İş Değerleri	0,084 (n.s.)	-,043 (n.s.)	-,016 (n.s.)

X kuşağına ilişkin araçsal destekleyici çalışma değeri ve iş tatmini 0.197, içsel çalışma değeri ve iş tatmini 0.447, sosyal özgeci çalışma değeri ve iş tatmini 0.356, araçsal destekleyici çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti -.148 (n.s.), araçsal destekleyici çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti -.148 (n.s.), içsel çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti -0.403, sosyal özgeci ve işten ayrılma niyeti -0.322, araçsal destekleyici çalışma değeri ve örgütsel bağlılık .063 (n.s.), içsel çalışma değeri ve

örgütsel bağlılık .191 (n.s.) ve sosyal özgeci çalışma değeri ve örgütsel bağlılık .068 (n.s.) düzeyinde ölçülmüştür. X kuşağının araçsal destekleyici çalışma değerinin iş tatmini üzerinde diğer kuşaklar açısından ele alındığında en yüksek regresyon değerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. X kuşağının sosyal özgeci çalışma değerinin iş tatmini üzerinde diğer kuşaklar açısından ele alındığında en yüksek regresyon değerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araçsal destekleyici çalışma değerinin işten ayrılma niyeti üzerinde diğer kuşaklar açısından ele alındığında X kuşağının regresyon değerinin istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araçsal destekleyici çalışma değerinin işten ayrılma niyeti üzerinde diğer kuşaklar açısından ele alındığında X kuşağının regresyon değerinin istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İçsel çalışma değeri ve örgütsel bağlılık üzerinde diğer kuşaklar açısından ele alındığında X kuşağının regresyon değerinin istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal özgeci çalışma değeri ve örgütsel bağlılık üzerinde diğer kuşaklar açısından ele alındığında X kuşağının regresyon değerinin istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araçsal destekleyici çalışma değeri ve örgütsel bağlılık üzerinde diğer kuşaklar açısından ele alındığında X kuşağının regresyon değerinin istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 13: X Kuşağı Regresyon Analizi Sonuçları

Kuşak Grubu	X Kuşağı		
	Bağımlı Değişkenler		
Bağımsız Değişkenler	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	Duygusal Bağlılık
Araçsal Destekleyici İş Değerleri	0,197	-,148 (n.s.)	,063 (n.s.)
İçsel İş Değerleri	0,447	-0,403	,191 (n.s.)
Sosyal Özgeci İş Değerleri	0,356	-0,322	,068 (n.s.)

Bebek patlaması kuşağının araçsal çalışma değeri ve iş tatmini 0.158, içsel çalışma değeri ve iş tatmini 0.324, sosyal özgeci çalışma değeri ve iş tatmini 0.347, araçsal destekleyici çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti -0,337, araçsal destekleyici çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti -0,337, içsel çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti -0.808 düzeyinde, sosyal özgeci çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti .071 (n.s.), araçsal destekleyici çalışma değeri ve örgütsel bağlılık .050 (n.s.), içsel çalışma değeri ve

örgütsel bağlılık .126 (n.s.) düzeyinde ve sosyal özgeci çalışma değeri ve örgütsel bağlılık .035 (n.s.) düzeyinde ölçülmüştür. İçsel çalışma değeri ve örgütsel bağlılık üzerinde diğer kuşaklar açısından ele alındığında bebek patlaması kuşağının regresyon değerinin istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal özgeci çalışma değeri ve örgütsel bağlılık üzerinde diğer kuşaklar açısından ele alındığında bebek patlaması kuşağının regresyon değerinin istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araçsal destekleyici çalışma değeri ve örgütsel bağlılık üzerinde diğer kuşaklar açısından ele alındığında bebek patlaması kuşağının regresyon değerinin istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal özgeci çalışma değeri ve işten ayrılma niyeti üzerinde diğer kuşaklar açısından ele alındığında bebek patlaması kuşağının regresyon değerinin istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 14: Bebek Patlaması Kuşağı Regresyon Analizi Sonuçları

Kuşak Grubu	Bebek Patlaması Kuşağı		
	Bağımlı Değişkenler		
Bağımsız Değişkenler	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	Duygusal Bağlılık
Araçsal Destekleyici İş Değerleri	0,158	-0,337	,050 (n.s.)
İçsel İş Değerleri	0,324	-0,808	,126 (n.s.)
Sosyal Özgeci İş Değerleri	0,347	,071 (n.s.)	,035 (n.s.)

3.8.4. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Çalışmanın bu kısmında iki farklı genel hipotez tahmini yapılmıştır. Bunlardan ilkinde tüm örneklem kullanılarak araştırmadaki genel ilişkiler sorgulanmaktadır. Bu yolla birinci grup hipotezlerde her bir kuşak için algılanan çalışma değerleri ile iş tutumları arasındaki nedensel ilişkiler (Hipotez 1) analiz edilmektedir. İkinci grup hipotezlerde ikinci grup hipotezlerde çalışma değerlerinin iş tutumlarına ilişkin etki modelinde kuşaklar açısından farklılaşmanın (Hipotez 2) olup olmadığına ilişkin karşılaştırma yapmak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda aşağıda bu iki grup hipotez testlerine ilişkin analizler ve elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 15: Parametre Tahminleri

Hipotezler (Nedensellik İlişkisi)	Hipotez	Sonuç
Çalışma Değerleri ⇒ İş Tutumları	H1	Kabul
Çalışma Değerleri ⇒ Duygusal Örgütsel Bağlılık	H1	Kabul
Çalışma Değerleri ⇒ İş Tatmini	H1	Kabul
Çalışma Değerleri ⇒ İşten Ayrılma Niyeti	H1	Kabul
Araçsal Destekleyici Değerler ⇒ İş Tatmini	H2	
Araçsal Destekleyici Değerler ⇒ Bebek Patlaması Kuşağı ⇒ İş Tatmini	H2	Kabul
Araçsal Destekleyici Değerler ⇒ X Kuşağı	H2	Kabul
Araçsal Destekleyici Değerler ⇒ Y Kuşağı	H2	Kabul
Çalışma Değerleri ⇒ İşten Ayrılma Niyeti	H3	
Araçsal Destekleyici Değerler ⇒ Bebek Patlaması Kuşağı ⇒ İşten Ayrılma Niyeti	H3	Kabul
Araçsal Destekleyici Değerler ⇒ X Kuşağı	H3	Red
Araçsal Destekleyici Değerler ⇒ Y Kuşağı	H3	Kabul
Çalışma Değerleri ⇒ Duygusal Bağlılık	H4	
Araçsal Destekleyici Değerler ⇒ Bebek Patlaması Kuşağı ⇒ Duygusal Bağlılık	H4	Red
Araçsal Destekleyici Değerler ⇒ X Kuşağı	H4	Red
Araçsal Destekleyici Değerler ⇒ Y Kuşağı	H4	Kabul
İçsel Değerler ⇒ İş Tatmini	H5	
İçsel Değerler ⇒ Bebek Patlaması Kuşağı ⇒ İş Tatmini	H5	Kabul
İçsel Değerler ⇒ X Kuşağı	H5	Kabul
İçsel Değerler ⇒ Y Kuşağı	H5	Kabul
İçsel Değerler ⇒ İşten Ayrılma Niyeti	H6	
İçsel Değerler ⇒ Bebek Patlaması Kuşağı ⇒ İşten Ayrılma Niyeti	H6	Kabul

İçsel Değerler ⇒	X Kuşağı ⇒	ma Niyeti	H6	Kabul
İçsel Değerler ⇒	Y Kuşağı		H6	Red
İçsel Değerler ⇒	Duygusal Bağlılık		H7	
İçsel Değerler ⇒	Bebek Patlaması Kuşağı	Duygusal Bağlılık	H7	Red
İçsel Değerler ⇒	X Kuşağı ⇒		H7	Red
İçsel Değerler ⇒	Y Kuşağı		H7	Kabul
Sosyal Özgeci Değerler ⇒	İş Tatmini		H8	
Sosyal Özgeci Değerler ⇒	Bebek Patlaması Kuşağı	İş Tatmini	H8	Kabul
Sosyal Özgeci Değerler ⇒	X Kuşağı ⇒		H8	Kabul
Sosyal Özgeci Değerler ⇒	Y Kuşağı		H8	Red
Sosyal Özgeci Değerler ⇒	İşten Ayrılma Niyeti		H9	
Sosyal Özgeci Değerler ⇒	Bebek Patlaması Kuşağı	İşten Ayrılma Niyeti	H9	Red
Sosyal Özgeci Değerler ⇒	X Kuşağı ⇒		H9	Kabul
Sosyal Özgeci Değerler ⇒	Y Kuşağı		H9	Red
Sosyal Özgeci Değerler ⇒	Duygusal Bağlılık		H10	
Sosyal Özgeci Değerler ⇒	Bebek Patlaması Kuşağı	Duygusal Bağlılık	H10	Red
Sosyal Özgeci Değerler ⇒	X Kuşağı ⇒		H10	Red
Sosyal Özgeci Değerler ⇒	Y Kuşağı		H10	Red

Çalışma değerleri boyutlarından araçsal destekleyici değer ve içsel değerın iş tatminini doğrudan etkilediği görülmektedir, sosyal özgeci değerın iş tatmini üzerindeki etkisinde ise bebek patlaması kuşağı ve X kuşağının aracı rolü olduğunda H1 hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmaktadır. Çalışma değerleri boyutları (araçsal destekleyici iş değeri, içsel değer, sosyal özgeci iş değeri) ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki için korelasyon değerlerine bakıldığında aralarındaki ilişkinin negatif olduğu görülmektedir ve buna bağlı olarak H1 hipotezindeki çalışma değerleri ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin negatif olarak ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Çalışma değerlerinin boyutlarının tamamı (araçsal destekleyici iş değeri, içsel değer, sosyal özgeci iş değeri)

iş tutumlarını etkilemektedir. Buna bağlı olarak H1 hipotezindeki çalışma değerleri ve iş tutumları arasındaki ilişki anlamlı kabul edilmektedir.

Çalışma değerleri boyutlarından araçsal destekleyici değer (bağımsız değişkenin), iş tatminini (bağımlı değişken) doğrudan etkilediği ve buna bağlı olarak H2 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Çalışma değerleri boyutlarından araçsal destekleyici değerlerin, işten ayrılma niyetinin üzerindeki etkisinde Y ve bebek patlaması kuşağının aracı rolü olduğunda H3 hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır. Son olarak araçsal destekleyici değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde Y kuşağının aracı rolü olduğunda H4 hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır.

Çalışma değerleri boyutlarından içsel değer (bağımsız değişkenin), iş tatminini (bağımlı değişken) doğrudan etkilediği ve buna bağlı olarak H5 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Çalışma değerleri boyutlarından içsel değerlerin, işten ayrılma niyetinin üzerindeki etkisinde X kuşağı ve bebek patlaması kuşağının aracı rolü olduğunda H6 hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır. Son olarak içsel değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde Y kuşağının aracı rolü olduğunda H7 hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır.

Çalışma değerleri boyutlarından sosyal özgeci değerlerin (bağımsız değişkenin), iş tatmininin (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinde X ve bebek patlaması kuşağının aracı rolü olduğunda H8 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Çalışma değerleri boyutlarından sosyal özgeci değerlerin, işten ayrılma niyetinin üzerindeki etkisinde X kuşağının aracı rolü olduğunda H9 hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır. Son olarak sosyal özgeci değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin olmadığı ve buna bağlı olarak H10 hipotezi reddedildiği sonucuna varılmıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kuşaklar hem benzer doğum yıl dilimlerini hem de gelişim yıllarında benzer sosyal ve tarihi dönüm noktası olaylarını paylaşan bir gruptur (Mannheim, 1952). Kuşak farklılıkları konusu özellikle 1980'li yıllardan itibaren artan küreselleşme ile birlikte popüler basın ve akademik literatürde önemli hale gelmiştir (Strauss ve Howe, 2000, akt., Lyons, 2003). Birbirlerinden farklı zaman dilimlerinde dünyaya gelen bireyler içinde

buldukları örgütlerde birbirlerinden farklı değer ve tutumlar göstermektedir. Bu farklılıkların tespiti birey ve örgüt düzeyinde karmaşıklıkları çözümlmek için önem taşımaktadır. Kuşak farklılıkları ve çalışma değerlerine yönelik getirilecek çözümler ile birlikte bireylerin içerisinde buldukları örgütte işlerini daha mutlu olarak sürdürebilmelerini sağlayacaktır. Lyons, değeri “Değerlendirmede kullanılan evrensel olmayan standartlar ve varoluşa ilişkin durumları ifade eden somut değerlendirmeler” olarak tanımlamaktadır. Bireyler bir davranışı yaratırken birden çok değeri aynı anda kullanmakta ve sadece bir değeri bağımsız olarak kullanmamaktadır bu sebep ile çalışma değerleri üzerine çalışan araştırmacılar öncelikle değerlerin bir arada nasıl hareket ettiğini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır (2003). Aynı kuşağı paylaşan kişiler birbirlerine yakın zaman dilimlerinde doğmuş olmaları sebebi ile ortak ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel konulara şahitlik etmiş oldukları, bu sebeple de ortak düşünce, değer, norm ve inanç içinde olup benzer davranış ve tutumlar sergilemektedirler. (Marcus 2014, 12, akt., İlhan vd., 2019: 381).

Bu kapsamda mevcut çalışmanın amacı, çalışma değerleri ile iş tutumları arasındaki nedensel ilişkileri incelemek ve bu ilişki örüntüsü üzerinde çalışma değerlerinin hangi boyutlarının hangi iş tutumlarına ilişkin etki modelinde kuşaklar (bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı) açısından karşılaştırma yapmak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda 318 katılımcıdan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Toplanan verilerin analizinde -faktör analizi ve regresyon (etki) analizi - kullanılmaktadır. İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayıları incelenmiştir. Ankete verilen cevapların ortalaması alındığında, çalışma değerleri boyutları (araçsal destekleyici değer $x=3.8937$, içsel değer $x=3.7053$ ve sosyal özgeci değer $x=3.9969$), iş tatmini ($x=3.8899$), işten ayrılma niyeti ($x=2.7201$) ve son olarak duygusal bağlılık ($x=3.6987$) şeklindedir.

Çalışmada, çalışma değerleri boyutlarından araçsal destekleyici değerler, içsel değerler ve sosyal özgeci değerler boyutlarını ele alarak iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel duygusal bağlılık üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Araştırmada kurgulanan hipotezler test edildiğinde en yüksek ilişki çalışma değerlerinin iş tatminini üzerindeki etkisinde görülmektedir. İş tatmini ve çalışma değerleri boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olması örgütte çalışan beyaz yakalıların çalışma değerlerine ilişkin tutumlarında

iş tatminini dikkate aldığını göstermektedir. Çalışma değerlerinin en fazla iş tatminini etkilediği görülmektedir. Bu, çalışanların çalışma değerleri ile çalıştıkları işten ne ölçüde mutlu oldukları ve duygusal memnuniyetlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Çalışma değerleri boyutlarından yalnızca sosyal özgeci değerleri ile iş tatmini arasında Y kuşağı aracı rolü olduğunda anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Hoffman'ın çalışmasında Y kuşağı için bahsettiği, bu kuşağın çalıştıkları örgüt içinde iş tatmini elde ettikleri unsurların sosyal değerler yerine iyi maaş gibi faktörlerden oluştuğu düşüncesini desteklemektedir (2010). Aydın ve Başol'un Y kuşağının sosyal ve manevi olanaklara iş hayatında çok önem verdiği konusundaki düşüncesi ise hipotez sonuçları doğrultusunda desteklenmemektedir (2014).

Araçsal destekleyici değerlerin duygusal bağlılığın üzerinde Y kuşağının aracı rolü olduğunda etkisi olduğu, X kuşağı ve bebek patlaması kuşağının aracı rolü olmadığı görülmektedir. Sosyal özgeci değerlerin duygusal bağlılığı direk olarak etkilemediği ve Y kuşağı, X kuşağı ve bebek patlaması kuşağının aracı rolü olmadığı görülmektedir. Özcan (2008) tarafından yapılan çalışmada da çalışma değerleri ve örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunamamıştır. Çalışma değerlerinden sadece sosyal özgeci değerlerin duygusal bağlılığı doğrudan etkilemediği saptanmıştır. Ahlâki değerlerimle uyumlu bir işte çalışıyorum, topluma fayda sağlayan bir işte çalışıyorum, canlı ve eğlenceli bir iş ortamında çalışıyorum, sosyal etkileşim kurmama olanak sağlayan bir işte çalışıyorum, insanlara yardım etme fırsatı sağlayan bir işte çalışıyorum ifadeleri dikkate alındığında sosyal sorumluluk, toplumsal fayda, sosyalleşme gibi tutumların duygusal bağlılık üzerinde üç kuşak için de etkisi görülmemektedir. Çalışanların buldukları örgüte olan bağlılık ve aitlik hisleri sosyal özgeci değer değişkeninden bağımsız şekillenmektedir. Özkan'ın öğretmenlerin çalışma değerleri üzerine yaptığı araştırmada ise örgüte duygusal bağlılık ile araçsal çalışma değerleri arasında pozitif yönde düşük ancak anlamlı bir ilişki saptanmıştır (2010: 124). Çalışmamızdaki analiz sonuçlarına bakıldığında duygusal bağlılık ile araçsal çalışma değerlerinde sadece Y kuşağı için pozitif yönde düşük ama anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, bu doğrultuda Türkçe alan yazındaki çalışmayı kısmen desteklemektedir. Koslowsky ve Elizur'da yaptıkları çalışmada yakın bulgular elde etmiş ve işgörenlerin yeteneklerini kullanmasına ve bağımsız çalışmasına imkân tanıyan bir işin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına pozitif yönde etkisinin olduğunu ifade etmiştir (Elizur vd., 1996, Özkan, 2010).

X kuşağının bağımsızlık, özgürlük gibi değerleri diğer kuşaklara göre daha yüksektir (Jurkrewicz, 2000). Bu içsel değerlerin diğer kuşaklara göre X kuşağında daha anlamlı yükseklik göstermesi çalışma sonucunda kesin olarak desteklenmemektedir. Y kuşağı içsel değerlerinin iş tatmini üzerindeki etki boyutunda X kuşağından daha yüksek değer göstermektedir. Ancak bunun sebebi Jurkrewicz'in çalışmayı yaptığı dönemde Y kuşağının henüz iş hayatına başlamamalarından kaynaklanıyor olabilmektedir.

Araçsal destekleyici değerlerin işten ayrılma niyetini doğrulamadan etkilemediği ancak Y kuşağı ve bebek patlaması kuşağı aracı rolü üstlendiğinde etkilediği görülmektedir. Çalışma değeri boyutlarından içsel değerlerin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemediği ancak X kuşağı ve bebek patlaması kuşağının aracı rolü üstlendiğinde etkilediği görülmektedir. Duygusal bağlılık ve çalışma değerlerinin aksine işten ayrılma niyeti ile içsel değer arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunması ile ilgili bulgu literatürde çok sınırlıdır. İçsel değerlerin duygusal bağlılığı direkt olarak etkilemediği sonucuna varılmıştır. İçsel değerlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde X kuşağı ve bebek patlaması kuşağının aracı rolü olmadığı, Y kuşağının aracı rolü olduğu görülmektedir. Çalışma değeri boyutlarından sosyal özgeci değerlerin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemediği ancak X kuşağı aracı rolü üstlendiğinde etkilediği görülmektedir. Sosyal özgeci değerlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde Y kuşağı ve bebek patlaması kuşağının aracı rolü olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışma değerlerinin işten ayrılma niyetini kısmen etkilediği ve bu neticede çalışanların çalışma değerleri düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmektedir ve çalışma değerleri boyutlarından içsel değerlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi bebek patlaması kuşağı aracılığıyla ettiğinde en yüksek düzeye ulaşmaktadır. Bebek patlaması kuşağının işine sadık bireyler olduğunu ve işten ayrılmak istemedikleri hipotezi (Akdemir, 2013; Özer, 2013; Adıgüzel, 2014) verilerin analizi sonucunda kısmen desteklenmektedir. Adams, X kuşağının işten ayrılma niyetinin bebek patlaması kuşağına göre ailelerinin tükenmişlik düzeyi ve işten kovulmalarındaki yüksek değer sebebi ile daha düşük olduğunu söylemektedir (2000). Adams'ın bu hipotezi çalışma sonucumuz için anlamlı düzeyde değildir.

Macky (2008) ve Deloitte araştırması (2013) Y kuşağının iş devir hızının çok yüksek olduğundan bahsedilmektedir. Ancak bu çalışmanın sonucunda Y kuşağının işten

ayrılma niyeti oranında diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Bunun sebebi bu çalışma için toplanan verilerin Covid-19 salgınının hakim olduğu bir ortamda sağlanmasından ötürü iş bulma güçlüğüne artmış olmasından kaynaklanabilmektedir. İlerleyen dönemlerde salgın bittiğinde bu tarz bir çalışmanın tekrarlanması ile Y kuşağının ve diğer kuşakların seçimlerinde bir farklılık oluşup oluşmayacağına bakılıp sağlıklı bir karşılaştırma yapılabilir.

Sonuç olarak araştırmadan elde edilen bulgular genel bir yapıyı göstermektedir. Araştırmanın örnekleminin Türkiye'deki beyaz yakalı özel sektör çalışanlarından seçilmesi araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Kuşak farklılıkları ve çalışma değerleri, yapılacak araştırmalarla derinlemesine ele alınması gereken bir alandır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, çalışma değerlerinin özellikle işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi konularla ilişkileri incelenmelidir. Böylelikle konuya ilişkin yazın geliştirecek ve mevcut çalışma gelecekte yapılacak çalışmalar için bilgiler verecektir. Bu çalışmada çıkarılan sonuçların sadece Türkiye için geçerli olduğunu ve kültürlerarası olarak bakılmasının da fayda sağlayacağı söylenebilmektedir. Y kuşağının kariyer rollerinde ilerledikten sonra deneyim, kariyer ve yeni yaşam rolleri kazandıkça değere karşı tutumları kendinden önceki kuşaklara benzeyebilecektir (Giancola, 2006, akt., Lyons, 2014: 1004). Bu kapsamda gelecekte Y kuşağına ilişkin yapılacak yeni çalışmalarla bireylerin çalışma değerlerine karşı tutumlarında farklılaşma olup olmayacağını incelemek faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- ADIGÜZEL, Orhan., BATUR, Zeynep, EKŞİLİ, Nisa. (2014). “*Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss. 165-182.
- ALTINTUĞ, Nevriye, (2012). “*Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İMYO, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, ISSN: 1309 -8039.
- WAAL, Andre, PETERS, Linde, BROEKHUIZEN, Merel, (2017). “*Do Different Generations Look Differently at High Performance Organizations?*”, [Journal of Strategy and Management](https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2015-0083), Cilt: 10 Sayı: 1, ss. 86-101, <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2015-0083>.
- ARENDR, Hannah, (2013). “*The Human Condition*”, University of Chicago Press.
- ARSLAN, Aykut, STAUB, Selva, (2015). “*Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma*”, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, KAÜ İİBF Dergisi Cilt: 6, Sayı: 11, ISSN : 1309 – 4289.
- AYDIN-ÇETİN, Gülşen, BAŞOL, Oğuz, (2014). “*X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?*”, <https://doi.org/10.17339/ejovoc.41369>.
- AYDIN, Mustafa, (2011). “*Değerler, İşlevleri ve Ahlak*”, Yıl: 7, Sayı: 19.
- BAĞRIYANIK, Hüseyin, (2016). “*Öğretmenlerin İş Değerleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*”, Sayı: 14, ss. 69-84.
- BESSANT, Judith, (2011). “*The Conversation*”.
- BOLELLİ, Murat, (2019). “*İş Yaşamındaki Kuşakların Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme*”, Maltepe Üniversitesi, Uluslararası İşletme ve Pazarlama Kongresi Bildirileri.
- BROWN, Duane, CRACE, Kelly, (2002). “*Life Values Inventory*”, Applied Psychology Resources.

- CEMALCILAR, Zeynep, SECİNTİ, Ekin, SÜMER, Nebi, (2018). “*Intergenerational Transmission of Work Values: A Meta-Analytic Review*”, Journal of youth and adolescence, Cilt: 47, Sayı: 8, ss. 1559-1579.
- CHEN, Po-Ju, CHOİ, Youngsoo, (2008). “*Generational Differences in Work Values: A Study of Hospitality Management*”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Cilt: 20, Sayı: 6, ss. 595-615.
- ÇALIŞKUR, Ayşem, DEMİRHAN, Ayşe, BOZKURT, Serdar, (2012). “*Değerlerin Belirli Meslek Alanları ve Demografi Değişkenlere Göre İncelenmesi*”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, ss. 219-236.
- CENNAMO, Lucy, GARDNER, Dianne, (2008). “*Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit*”, [Journal of Managerial Psychology](#), Cilt: 23 Sayı: 8, ss. 891-906, <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>.
- CHEN, Po-Ju, CHOİ, Youngsoo, (2008). “*Generational Differences in Work Values: a Study of Hospitality Management*”, [International Journal of Contemporary Hospitality Management](#), Cilt: 20 Sayı: 6, ss. 595-615, <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>.
- COHEN, Aaron, (1992). “*Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis*”, Journal of Organizational Behavior, Cilt: 13, Sayı: 6, ss. 541.
- COSTANZA, David, BADGER, Jessica, SEVERT, Jamie, (2012). “*Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis*”, *Journal of Business and Psychology*, Cilt: 27, Sayı: 4, ss. 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>.
- ÇELİK, Vehbi, (2000). “*Okul Kültürü ve Yönetimi*”, (3.Baskı), İstanbul: Pegem Yayıncılık.
- ÇINAR-ALTINTAŞ, Füsun., (2004). “*Kültürlerarası Yönetim Açısından Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması*”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- ÇINAR-ALTINTAŞ, Füsun, (2007). “*Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi*”.

- DABOVAL, Jeanne, (1998). “A Comparison Between Baby Boomers and Generation X Employees’ Bases and Foci of Commitment, Doctoral Dissertation”, Nova South Eastern University, Fort Lauderdale, FL.
- DELİORMAN-BAKOĞLU, Refika, BOZ-TAŞTAN, İlknur, YİĞİT, İhsan, YILDIZ, Sebahattin, (2009). “Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç : Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlaması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Sayı: 63, ss. 77-98.
- DEMİRKAYA, Harun, AKDEMİR, Ali, KARAMAN, Engin, ATAN, Özlem, (2015). “Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması”, Journal Of Business Research Turk, Cilt: 7, Sayı: 1, ss. 186-20.
- DEMİRTAŞ, Özgür, AKDOĞAN, Asuman, (2014). “The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate”, Turnover Intention, and Affective Commitment, [Journal of Business Ethics](#), Cilt: 130, Sayı: 1.
- DERELİ, Beliz, TORUNTAY, Hatice, (2015). “Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi”.
- DİVANOĞLU-USLU, Sevilay, (2017). “Kuşak Farklılıklarının Politik Pazarlama ve Siyasal İletişim Açısından Değerlendirilmesi”, International Periodical for the Languages, Literature and History of Tu Cilt: 12, Sayı: 31, ss. 265-278.
- DUMAN, Zeki, (2019). “Kuşak Çatışması-X ve Z Kuşağı Üzerine Sosyolojik Bir Çalışma”, Nobel Akademik Yayıncılık.
- DWYER, Rocky, (2009). “Prepare For the Impact of the Multi-Generational Workforce!”, [Transforming Government: People, Process and Policy](#), Cilt: 3 Sayı: 2, ss. 101-110, <https://doi.org/10.1108/17506160910960513>.
- EGRİ, Carolyn, RALSTON, David, (2004). “Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States”, *Organization Science*, Cilt: 15, Sayı: 2, ss. 210–220. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0048>.
- ESTER, Peter, BRAUN, Michael, VİNKEN, Henk, (2006). “Eroding work values? In Globalization, value change and generations. A cross-national and intergenerational perspective”.

- FERRES, Natalie, TRAVAGLIONE, Anthony, Firms, Ian, (2003). “*Attitudinal Differences Between Generation-X and Older Employees*”, International Journal of Organizational Behavior, Cilt: 6, Sayı: 3, ss. 320-333.
- FRANDSEN, Sten, JORGENSEN, Hans, BARTHELMIE, Rebecca, RATHMANN, Ole, BADGER, Jake, HANSEN, Kurt, OTT, Soren, RETHORE, Pierre-Elouan, LARSEN, Soren, JENSEN, Leo, (2009). “*The making of a second-generation wind farm efficiency model complex*”.
- GIBSON, Jane, MURPHY, Edward, GREENWOOD, Regina, (2009). “*Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs*”, Journal of Diversity Management.
- GLASS, Amy, (2007). “*Understanding Generational Differences for Competitive Success*”, Industrial And Commercial Training, Cilt: 39 Sayı: 2, ss. 98-103.
- GÜRBÜZ, Sait, (2015). “*Kuşak Farklılıkları: Mit Mi, Gerçek Mi?*”, The Journal of Human and Work, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 39-57.
- HALMAN, Loek, MÜLLER, Hans, (2006). “*Contemporary Work Values in Africa and Europe: Comparing Orientations to Work in African and European Societies*”. International Journal of Comparative Sociology, Cilt: 47, Sayı: 2, ss. 117-143.
- HERNAUS, Tomislav, VOKIĆ, Nina-Pološki, (2014). “*Work Design for Different Generational Cohorts: Determining Common and Idiosyncratic Job Characteristics*”, Journal of Organizational Change Management, Cilt: 27 Sayı: 4, ss. 615-641.
- HOFTSEDE, Geert, (2001). “*Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations*”, SAGE Publications.
- INGLEHART, Ronald, (1997). “*Modernization And Postmodernization: Cultural, Economic And Political Change in 43 Societies*”.
- İLHAN, Ümit, KÜMBÜL-GÜLER Burcu, AKSARAYLI, Mehmet, (2019). “*Çalışma Değerleri ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşağı Mavi Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Çalışma*”, Journal of Yasar University, Cilt: 14, Sayı: 56, ss. 379-406.
- İLİÇ-KELGÖKMEN, Derya, YALÇIN, Buse, (2017). “*Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları*”.

- JORGENSEN, Bradley, (2003). “*Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy Implications for Defence Forces in the Modern Era. Foresight*”, Cilt: 5, Sayı: 4, ss. 41–49.
- JURKIEWICZ Carole, (2000). “*Generation X and the Public Employee*”, <https://doi.org/10.1177/009102600002900105>.
- KARABULUT, Yunus, (2016). “*Dijital Pazarlamada Kohort Analizi*”, <https://www.karabulut.co/dijital-pazarlamada-kohort-analizi-cohort/#more-1985>.
- KARP, Hank, (2002). “*Bridging the Boomer — Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work. Davies-Black Publishing*”.
- KAYA, Burcu, (2011). “*Öğretim Elemanlarının İş Değerleri Açısından Örgütsel Davranış Modellerinin İncelenmesi*”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- KAYA, Harun, ABDİOĞLU, Hasan, (2010). “*An Empirical Study On Employee Turnover Tendency*”.
- KIRPIK, Gülşen, AKDEMİR, Bünyamin, (2017). “*Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının İş Tutum Farklılıklarının İncelenmesi: TRC1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) Organize Sanayi Bölgelerinin Örneği*”.
- KİTAPÇI, Hakan, KAYNAK, Ramazan, ÖKTEN, Sultan, (2013). “*Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma*”. International Review of Economics, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 49-73.
- KRECH, David, Crutchfield, Richard, Ballachey, Egerton, (1962). “*Individual in Society: A Textbook of Social Psychology*”.
- KRUMM, Stefan, GRUBE, Anna, HERTEL, Guido, (2013). “*The Munster Work Value Measure*”, [Journal of Managerial Psychology](https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0023), Cilt: 28 Sayı: 5, ss. 532-560, <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0023>.
- LEHTO, Xinran, BROWN, Sally, CHEN, Yi, MORRISON, Alastair, (2006). “*Yoga Tourism as a Niche Within the Wellness Tourism Market*”, Tourism Recreation Research, ss. 25-35.

- LESTER, Scott, STANDIFER, Rhett, SCHULTZ, Nicole, WINDSOR, James, (2012). “Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination”, [Journal of Leadership & Organizational Studies](#), Cilt: 19, Sayı: 3, ss. 341-354.
- LUTHANS, Fred, (1995). “Organizational Behavior”, Management, University of Nebraska, 0071134662, 9780071134668.
- LYONS, Sean, (2003). “An Exploration of Generational Values In Life and at Work”.
- LYONS, Sean, HIGGINS, Chris, DUXBURY, Linda, (2009). “Work Values: Development of a New Three-Dimensional Structure Based on Confirmatory Smallest Space Analysis”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 31, Sayı: 7, ss. 969–1002.
- LYONS, Sean, HIGGINS, Chris, DUXBURY, Linda, (2010). “Work values: Development of a New Three-Dimensional Structure Based on Confirmatory Smallest Space Analysis”, Cilt: 31, Sayı: 7, *Journal of Organizational Behavior*.
- LYONS, Sean, KURON, Lisa, SCHWEITZER, Linda, NG, Eddy, (2015). “Millennials’ Work Values: Differences Across the School to Work Transition”, [Personnel Review](#), Cilt: 44 Sayı: 6, ss. 991-1009, <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>.
- MANNHEIM, Karl, (1952). “Essays on the Sociology of Knowledge”.
- MEGLINO, Bruce, RAVLIN, Elizabeth, (1998). “Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research”, *Journal of Management*, Cilt: 24, Sayı: 3, ss. 351–389. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80065-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80065-8).
- MEYER, John, ALLEN, Natalie, (1997). “Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application, Thousand Oaks”, California: Sage Publications, Inc.
- MURPHY, Jeannette, (2007). “International Perspectives and Initiatives”, <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2007.00704.x>.
- NIE, Ting, LIAN, Zhihua, HUANG, Hua, (2012). “Career Exploration and Fit Perception of Chinese New Generation Employees: Moderating By Work Values”, [Nankai Business Review International](#), Cilt: 3 Sayı: 4, ss. 354-375, <https://doi.org/10.1108/20408741211283728>.

- OLTULU, Mehmet, (2019). “*İş Değerleri Bağlamında Öğretmenler Arasındaki Kuşak Farklılıkları*”, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi”.
- ONUR, Bekir, (1980). “*Kuşak Kavramı ve Kuşaklararası Diyalog*”.
- ÖZENSEL, Ertan, (2003). “*Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer*”, Değerler Eğitimi Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 3, ss. 217-239.
- ÖZER, Pınar, ERİŞ, Engin, NECZAN, Ömür, ÖZMEN, Timurcanday, (2013). “*Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 38, ss. 123-141.
- ÖZKAN, Sainur, (2010). “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığı ve İş Değerleri*”, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZKUL, Ahmet, (2007). “*Yaşam ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler: SDÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZTÜRK, Mustafa, AYDOĞAN, Ayşegül, (2019). “*Y Kuşağının Sendikalar Hakkındaki Tutumları: Süleyman Demirel Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama*”, Cilt 5, Sayı: 9, ss. 195-230.
- USTA, Ömer, (2014). “*Kuşak Farkının İş Değerleri Üzerindeki Etkisini İncelemek Üzere Bir Araştırma*”.
- PARRY, Emma, & URWIN, Peter, (2011). “*Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence*”, International Journal of Management Reviews, Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 79-96.
- PETER, Paul, OLSON, Jerry, (2001). “*Consumer Behavior and Marketing Strategy*”.
- PUYBARAUD, Marie, (2010). “*Generation Y and the Workplace: Annual Report*”.
- RANİ, Nitya, SAMUEL, Anand, (2016). “*A study on Generational Differences in Work Values and Person-Organization Fit and its Effect on Turnover Intention of Generation Y in India*”, [Management Research Review](https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0249), Cilt: 39 Sayı: 12, ss. 1695-1719, <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0249>.

- ROS, Maria, SCHWARTZ, Shalom, SURKISS, Shoshana, (1999). “*Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work*”, <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x>.
- RYAN, Richard, DECI, Edward, (2000). “*Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being*”, University of Rochester, American Psychological Association, Cilt: 55, Sayı: 1, ss. 68-78.
- RYDER, Norman, (1965). “*The Cohort as a Concept in the Study of Social Change*”, American Sociological Review, ss. 843-861.
- SAGE Publications, (2010). “*Work, Leisure Attitudes of Baby Boomers, Generation Xers and Millennials Compared*”.
- SAGIE, Abraham, ELIZUR, Dov, KOSLOWSKY, Meni, (1996). “*Work Values: A Theoretical Overview and a Model of Their Effects*”, [Journal of Organizational Behavior](#), Cilt: 17.
- SAĞNAK, Mesut, (2004). “*Value Congruence And Results In Organizations*”, Sayı: 37, ss. 72-95.
- SAK, Ozan, (2019). “*Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Bireysel Değerleri ve İş Tatmini İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, Uludağ Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- SCHEIN, Edgar, (1992). “*How Can Organizations Learn Faster? The Problem Of Entering The Green Room*”, MIT Sloan School Of Management.
- SESSA, Valerie, KABACOFF, Robert, DEAL, BROWN, Heather, (2007). “*Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors*”, *The Psychologist-Manager Journal*, Cilt: 10, Sayı: 1, ss. 47–74. <https://doi.org/10.1080/10887150709336612>.
- SİMONEAUX, Sarah, STROUD, Chris, (2010). “*Bridging the Generation Gaps in the Retirement Services Workplace*”, Cilt: 17, Sayı: 2, ss. 72-74.
- SMOLA, Karen, SUTTON, Charlotte, (2002). “*Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium*”, *Journal of Organizational Behavior*, ss. 363–382.

- ŞEKERLİ, Eyüp, (2017). “*Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinin Meta Analiz ile Araştırılması*”.
- ŞENTURAN, Leman, KÖSE, Selmin, SABUNCU, Necmiye, ÖZHAN, Fatma, GÖKTAŞ, Sonay, (2016). “*Nursing Students’ of Autonomy And Submissive Behaviours: Four-Year Follow Up*”, Cilt: 19, Sayı: 3, <https://doi.org/10.17049/ahsbd.07473>.
- TAKEDA, Sachiko, DİSEGNA, Marta, YANG, Yumei, (2019). “*Changes in Chinese Work Values: A Comparison Between the One-Child, Social Reform and Cultural Revolution Generations*”, Evidencebased HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, Cilt: 7 Sayı: 1, ss. 24-41.
- TARNAİ, Christian, GRİMM, Holger, JOHN, Dirk, WATERMANN, Rainer, (1995). “*Work Values in European Comparison: School Education and Work Orientation in Nine Countries*”, Tertium Comparationis, Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 139-163.
- TAŞ, Yunus, KAÇAR, Semih, (2019). “*X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği*”, OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, ISSN:2528-9527 E-ISSN : 2528-9535, Yıl: 9, Cilt: 11, Sayı: 18, <https://doi.org/10.26466/opus.554751>.
- TOPGÜL, Tuna, (2015). “*Y Nesli Üzerine Sosyolojik Bir Analiz*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü”, Sosyoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- TORUNTAY, Hatice, (2011). “*Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TURGUT, Tülay, ÇİNKO, Murat, (2017). “*Yaşam ve Çalışma Değerleri Üzerine Araştırmalar*”, İstanbul.
- TWENGE, Jean, CAMPBELL, Stacy, (2008). “*Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on the Workplace*”, Journal of Managerial Psychology, Cilt: 23 Sayı: 8, ss. 862-877.
- TWENGE, Jean, (2010). “*A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes*”, Journal of Business and Psychology, Cilt: 25, Sayı: 2, ss. 201-210.

- TWENGE, Jean, CAMPBELL, Stacy, HOFFMAN, Brian, (2010). “*Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing*”, *Social and Intrinsic Values Decreasing*, *Journal of Management*.
- WASTI, Arzu, CAN, Özge, (2008). “*Affective and Normative Commitment to Organization, Supervisor, and Coworkers: Do Collectivist Values Matter?*”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 73, Sayı: 3, ss. 404–413.
- WILLIAMS, Kaylene, PAGE, Robert, (2011). “*Marketing to the Generations*”.
- WOLLACK, Stephen, GOODALE, James, WIJTING, Jan, SMITH, Patricia, (1971). “*Development of the Survey of Work Values*”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 55, Sayı: 4, ss. 331–338. <https://doi.org/10.1037/h0031531>.
- WONG, Melissa, GARDINER, Elliroma, LANG, Whitney, COULON, Leah, (2008). “*Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace?*”, *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 23 Sayı: 8, ss. 878-890.
- YANG, Fiona, LAU, Virginia, (2015). “*LuXurY Hotel Loyalty – a Comparison of Chinese Gen X and Y Tourists to Macau*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt: 27 Sayı: 7, ss. 1685-1706.
- YANG, Jun, YU, Chun-Sheng, WU, Jun, (2018). “*Work Values Across Generations in China*”, [Chinese Management Studies](https://doi.org/10.1108/CMS-12-2017-0357), Cilt: 12 Sayı: 3, ss. 486-505, <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2017-0357>.
- YANKELOVICH, Daniel, (1985). “*The World at Work: An International Report on Jobs, Productivity*”, and *Human Values*, New York, NY: Octagon Books.
- YEGANEH, Hamid, (2017). “*Cultural Modernization and Work-Related Values and Attitudes: An Application of Inglehart’s Theory*”, [International Journal of Development Issues](https://doi.org/10.1108/IJDI-10-2016-0058), Cilt: 16 Sayı: 2, ss. 130-146, <https://doi.org/10.1108/IJDI-10-2016-0058>.
- YENİHAN, Bora, ÖNER, Mert, ÇİFTYILDIZ, Kemal, (2014). “*İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma*”, Cilt: 5, Sayı: 1, ss. 38-49.

YU, Huichun, MİLLER, Peter, (2005). “*Leadership Style: The X Generation and Baby Boomers Compared in Different Cultural Contexts*”, Leadership and Organization Development Journal, Cilt: 26, Sayı: 1, ss. 35–50.

ZİNCİRKİRAN, Mustafa, ÇELİK, Gaye, CEYLAN, Kemal, EMHAN, Abdurrahim, (2015). “*İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*”, <https://www.researchgate.net/publication/275039241>.

EKLER

EK 1 : Çalışmada kullanılan anket

Değerli katılımcı;

Bu anket, T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yönetim ve Organizasyon programında Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ danışmanlığında devam etmekte olduğum yüksek lisans tez çalışması için veri toplamak amacıyla düzenlenmiştir. Bu veriler sadece akademik amaçla kullanılacak başka hiçbir yerde kullanılmayacaktır.

Bu araştırma, “Kuşaklararası Farklılıkların Çalışma Değerleri Üzerindeki Etkisi”ni belirlemeyi amaçlamaktadır.

Değerli katılımınızdan dolayı teşekkür ederim.

Miray Ece BİNAY

A. Aşağıdaki sorular ad ve soyad gibi bilgilerinizi almadan araştırmanın amacı doğrultusundaki demografik bilgilerinizi tespit etmeye yöneliktir. Lütfen, her bir soruya karşılık gelen ifadeyi seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.

Cinsiyetiniz:

(1) Kadın (2) Erkek

Doğum yılınız:

(1) 1925-1944 arası (2) 1946-1966 arası (3) 1967-1979 arası (4) 1980-1995 arası (5) 1995 ve sonrası

Medeni durumunuz:

(1) Bekar (2) Evli

Mesleki pozisyonunuz:

(1) Üst Kademe Çalışan (2) Orta Kademe Çalışan (3) Alt Kademe Çalışan

Bulduğunuz firmanın sektörü:

(1) Otomotiv (2) Gıda (3) İnşaat (4) Tekstil (5) Diğer

Bulduğunuz firmadaki hizmet süreniz?

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

B. Aşağıdaki ifadeler çalıştığınız kuruma ilişkin düşüncelerinizi belirlemeye çalışmaktadır. Lütfen, her bir ifadeye ne oranda katıldığınızı yandaki seçeneklerden en uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimi yaparken ihtiyacım olan bilgiye ulaşma imkanına sahibim.					
2. Becerilerimi geliştirebilmek için ihtiyaç duyduğum eğitim olanaklarına ulaşabileceğim bir işte çalışıyorum.					
3. İş performansım hakkında çok hızlı ve yapıcı geribildirimler yapan bir üst yönetime sahibim.					
4. Düşünceli ve destekleyici bir yönetici ile çalışıyorum.					
5. Teknik olarak donanımlı bir yönetici ile çalışıyorum.					
6. İyi yapılan işin takdir gördüğü bir işyerinde çalışıyorum.					
7. Plan ve programların adil ve tarafsızca yönetildiği bir işte çalışıyorum.					
8. Özel yaşamımla uyum sağlayan çalışma saatlerine sahibim.					
9. İş hayatımı, özel hayatımı ve aile sorumluluklarımı dengede tutmaya izin veren iş koşullarına sahibim.					
10. Ücretsiz izin, sağlık sigortası gibi kişisel ihtiyaçlarımı karşılayan ek ödenekler alıyorum.					
11. İyi kazanç sağladığım bir işte çalışıyorum.					
12. İş güvencesi garantisine sahibim.					
13. Başkalarına bağlı kalmadan özgürce çalışma yeteneğine sahibim.					
14. Eğitim ve iş hayatım boyunca edinip geliştirdiğim yetkinliklerimi kullanmaya imkan veren bir işte çalışıyorum.					
15. Sanatsal ve bilimsel açıdan ilham verici bir işte çalışıyorum.					
16. İlgi çekici, heyecan verici ve cazip bir işe sahibim.					
17. İş etkinliklerimde değişim ve farklılık sağlayan bir işte çalışıyorum.					
18. Sürekli olarak yeni bilgiler öğrenme ve kendini geliştirme fırsatına sahibim.					

19. Özgün fikirlere ve yaratıcılığa imkan tanıyan bir işte çalışıyorum.					
20. Yeteneklerimi zorlayan ve çalışma azmimi arttıran iş ve projeler üzerinde çalışıyorum.					
21. Ahlaki değerlerimle uyumlu bir işte çalışıyorum					
22. Topluma fayda sağlayan bir işte çalışıyorum.					
23. İnsanlara yardım etme fırsatı sağlayan bir işte çalışıyorum.					
24. Arkadaşlık kurabileceğim uyumlu, nazik ve samimi iş arkadaşlarıyla çalışıyorum.					
25. Canlı ve eğlenceli bir iş ortamında çalışıyorum.					
26. Sosyal etkileşim kurmama olanak tanıyan bir işte çalışıyorum.					
27. Kariyerimde ilerleme fırsatları sunan bir firmada çalışıyorum.					
28. Organizasyon üzerinde önemli etkisi olan bir işte çalışıyorum.					
29. Firmanın üretimine katkıda bulunma imkanı veren bir işte çalışıyorum.					
30. İnsanlar tarafından saygı duyulan ve prestijli bir işte çalışıyorum.					
31. Diğer çalışanların işlerinin planlanması ve yönetilmesi konusunda yetki sahibiyim.					
32. Yaptığım işin beni şu an için gerçekten tatmin ettiğini söyleyebilirim.					
33. İşimde diğer insanların birçoğuna göre mutlu olduğumu düşünüyorum.					
34. Yaptığım işi gerçekten eğlenceli buluyorum.					
35. İş günlerimin çoğunda işimi şevk ve istekle yapıyorum.					
36. Daha iyi alternatifim olursa şu an çalıştığım işten ayrılmayı düşünebilirim.					
37. Uygun koşullar olursa çalıştığım işten ayrılmak isterim.					
38. Daha iyi başka bir iş alternatifim olursa şu an çalıştığım işten ayrılırım.					
39. Başka firmada bir iş arıyorum.					
40. Meslek hayatımın kalan kısmını bu firmada geçirme fikri beni mutlu ediyor.					
41. Bu firmanın meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
42. Çalıştığım firmaya karşı kendimi karşı yüksek derecede ait hissetmiyorum.					

43. Çalıştığım firmaya karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
44. Çalıştığım firmanın benim için çok özel bir anlamı var.					