

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**FARKLI KUŞAKLARIN (X, Y ve Z) İŞ DEĞERLERİ VE YÖNETİCİ
DAVRANIŞLARI ALGISININ İŞE ADANMA TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

SENA ŞENTÜRK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA / 2021

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**FARKLI KUŞAKLARIN (X, Y ve Z) İŞ DEĞERLERİ VE YÖNETİCİ
DAVRANIŞLARI ALGISININ İŞE ADANMA TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

SENA ŞENTÜRK

Danışman: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Musa ŞANAL

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA / 2021

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ
(Danışman)

Üye: Doç. Dr. Musa ŞANAL

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2021

Prof. Dr. Serap ÇABUK
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. / / 2021

Sena ŞENTÜRK

ÖZET

FARKLI KUŞAKLARIN (X, Y VE Z) İŞ DEĞERLERİ VE YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI ALGISININ İŞE ADANMA TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Sena ŞENTÜRK

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Ağustos 2021, 78 sayfa

Günümüzde kuruluşlar, hızla değişen ve gelişen teknolojik yenilikler, inovasyon sürecinin merkezinde olan rekabet koşulları, çeşitlilik kazanan işgücü, kültürel etkileşimleri artıran küreselleşme gibi faktörlerin arasında varlığını sürdürebilmek adına yeniliklere uyum sağlamak zorundadır. Yeniliklere adapte olarak teknolojik gelişmeleri kuruluş faaliyetlerine entegre eden işletmelerin gelişmeye ve büyümeye daha yatkın olduğu söylenebilir. Kuruluşlarda bu büyüme ve gelişmeyi destekleyen en önemli faktörler arasında kuruluşun çalışanları yer alır. Çalışanların farklı kültürlerden, farklı inançlardan ve farklı yaş gruplarından oluşuyor olması, organizasyonların bu çeşitliliği verimli bir şekilde değerlendirmesini gerekli kılmaktadır. Farklı yaş grupları arasındaki geniş yaş aralığı farklı kuşakların bir arada çalıştığını göstermektedir. Bunlarla beraber, çalışanların kuruluşa olan bağlılığı ve işe adanma durumu önem arz eden bir konudur. Yapılan araştırmalara göre işe adanmayı sağlayan çeşitli faktörlerin varlığı söz konusudur. Çalışmamızda bu faktörler arasında yer alabilecek farklı kuşaktan çalışanların iş değerlerinin ve yönetici davranışlarının işe adanma tutumu üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmamız, kesitsel anket çalışması ile X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı iş değerleri ve yönetici davranışları ile işe adanma arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. 384 katılımcı arasında %19 X Kuşağı, %50 Y Kuşağı, %30 Z Kuşağı vardır.

Anket sonucunda toplanan verilerle, iş değerleri ve yönetici davranışlarının işe adanma üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi, kuşaklar ile diğer araştırma değişkenleri arasındaki farklılaşmanın anlamlı olup olmadığını tespit etmek için ise anova analizi yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, iř değerleri ve yönetici davranışlarının işe adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Farklı kuşaklar ile iř değerleri, yönetici davranışları ve işe adanma arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, kuşak farklılıkları, işe adanma, yönetici davranışları, iř değerleri



ABSTRACT**INVESTIGATION OF THE EFFECT OF PERCEPTIONS OF WORK VALUES
AND MANAGERIAL BEHAVIORS OF DIFFERENT GENERATIONS (X, Y,
AND Z) ON ATTITUDES OF WORK ENGAGEMENT****Sena SENTURK****Master Thesis, Department of Business Administration****Advisor: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ****August 2021, 78 pages**

Organizations have to adapt to innovations in order to survive among factors such as rapidly changing and developing technological innovations, competitive conditions at the center of the innovation process, diversified workforce, globalization that increases cultural interactions. It can be said that businesses that integrate technological developments into their organizational activities by adapting to innovations are more prone to development and growth. Among the most important factors that support this growth and development in organizations are the employees of the organization. The fact that employees consist of different cultures, different beliefs and different age groups makes it necessary for organizations to evaluate this diversity efficiently. The wide age range between different age groups shows that different generations work together. In addition to these, the commitment of the employees to the organization and their engagement to the job is an important issue. According to the researches, there are various factors that lead to work engagement. In our study, it is aimed to examine the effects of the work values and manager behaviors of employees from different generations, who can be among these factors, on the attitude of commitment to work. Our research aimed to examine the relationship between the work values and manager behaviors of Generation X, Generation Y and Generation Z with a cross-sectional survey study and work engagement. Among the 384 participants, there are 19% Generation X, 50% Generation Y and 30% Generation Z.

With the data collected as a result of the survey, regression analysis was performed to determine the effect of work values and manager behaviors on work engagement, and anova analysis was performed to determine whether the differentiation

between generations and other research variables was significant.

According to the results of the research, it has been determined that work values and manager behaviors have a positive and significant effect on work engagement. No significant difference was found between different generations and work values, manager behaviors and work engagement.

Keywords: Generations, generational differences, work engagement, manager behaviors, work values.



ÖN SÖZ

Farklı kuşakların varlığına dikkat çekip yaşamın her alanında olabileceği gibi iş yaşamında da bu farklılığın etkilerinin olabileceği sosyal bilimler tarafından araştırılan ve gün geçtikçe ilgi çeken bir konudur. Bu çalışmanın konusunun belirlenmesinde ve hazırlanma sürecinde desteği ile varlığını hissettirerek yanımda olan, değerli bilgilerini ve tecrübelerini esirgmeden paylaşarak zamanını ayıran, çalışmanın oluşum sürecinde her zaman anlayış çerçevesinde yaklaşan, sonsuz saygıyı hak eden sevgili danışmanım Prof. Dr. Kemal Can Kılıç’a tüm katkılarından ve desteklerinden dolayı sonsuz teşekkür ederim ve saygılarımı sunarım.

Beni her zaman destekleyen, fikirlerime saygı duyan ve her koşulda yanımda olan, tezin hazırlanma sürecinde sabırla fedakarlık gösteren canım aileme gönülden teşekkür ederim.

Varlığını ve desteğini hiç esirgemeyen, hayatın her alanında başarabileceğime beni inandıran can dostum Burak Karabulut’a minnettar ve müteşekkirim. Motivasyonları ve destekleri ile yanımda olan, anket çalışmalarımda büyük katkıları olan sevgili dostlarım Seda Külhancı, Orçin Mirik, Merve Çetenak, Görkem Kürklü ve Shafak Salehi’ye teşekkürü borç bilirim. Araştırmam konusunda yol gösteren ve zamanını ayırarak yardımcı olan değerli arkadaşım Ahmed Ibrahim Osman’a özel saygılarımı sunarım.

Sena ŞENTÜRK

Ağustos, 2021

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖN SÖZ	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ.....	xiii

BÖLÜM I GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Sınırlıklar	4

BÖLÜM II KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuşaklar	5
2.1.1. Kuşak Teorisi.....	6
2.1.2. Kuşakların Sınıflandırılması.....	8
2.1.2.1 Sessiz Kuşak/Buhran Kuşağı (1925-1945)	9
2.1.2.2. Bebek Patlaması (Bebek Patlaması) Kuşağı (1946-1964)	10
2.1.2.3. X Kuşağı (1965-1979).....	11
2.1.2.4. Y Kuşağı (1980-1994).....	13
2.1.2.5. Z Kuşağı (1994 ve sonrası)	14
2.2. İş Değerleri	15
2.2.1. Kuşaklar ve İş Değerleri.....	16
2.3. Yönetici Davranışları.....	17
2.3.1. Kuşaklar ve Yönetici Davranışları.....	18
2.4. İşe Adanma (Work Engagement)	18
2.4.1.Kuşaklar ve İşe Adanma.....	21

2.5. İş Değerleri İle Yönetici Davranışlarının İşe Adanmayla İlişkisine Yönelik Çalışmalar.....	21
2.5.1. İş Değerleri ve İşe Adanma Arasındaki İlişki.....	22
2.5.2. Yönetici Davranışları ve İşe Adanma İlişkisi.....	23
2.6. İş Değerleri, Yönetici Davranışları Ve İşe Adanmanın Bazı Demografik Faktörlerle Olan İlişkisi.....	24
2.6.1. İş Değerleri İle Yaş Faktörü Arasındaki İlişkilere Yönelik Çalışmalar	25
2.6.2. İşe Adanma İle Demografik Faktörler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çalışmalar.....	26

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	27
3.2. Araştırmanın Modeli.....	28
3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Soruları.....	29
3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	30
3.4.1. İş Değerleri Ölçeği.....	30
3.4.2. Yönetici Davranışları Ölçeği.....	32
3.4.3. İşe adanma Ölçeği (UWES).....	34

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

4.1 Tanımlayıcı İstatistikler	36
4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	38
4.3. İş Değerlerine Yönelik Analiz Sonuçları.....	38
4.3.1. İş Değerlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	38
4.3.2. İş Değerlerine Yönelik Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi	39
4.3.3. İş Değerlerine Yönelik Keşifsel Faktör Analizi	40
4.4. Yönetici Davranışlarına Yönelik Analiz Sonuçları	42
4.4.1. Yönetici Davranışlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	42
4.4.2. Yönetici Davranışlarına Yönelik Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi	43
4.4.3. Yönetici Davranışlarına Yönelik Keşifsel Faktör Analizi.....	44
4.5. İşe Adanmaya Yönelik Analiz Sonuçları.....	47

4.5.1. İşe Adanmaya Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	47
4.5.2. İşe Adanmaya Yönelik Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi.....	48
4.5.3. İşe Adanmaya Yönelik Keşifsel Faktör Analizi	48
4.2. Hipotez Testleri.....	49
4.2.1. İş Değerlerinin İşe Adanma Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	49
4.2.2 Yönetici Davranışlarının İşe Adanma Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	50
4.2.3. Kuşaklar (X,Y ve Z) ile İş Değerleri Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Anova Analizi	51
4.2.4. Kuşaklar (X,Y ve Z) ile Yönetici Davranışları Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Anova Analizi.....	52
4.2.5. Kuşaklar (X,Y ve Z) ile İşe Adanma Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Anova Analizi	53

BÖLÜM V

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

5.1. İş Değerleri ve İşe Adanma	56
5.2. Yönetici Davranışları Ve İşe Adanma	57
5.3. Kuşaklar ve İş Değerleri	58
5.4. Kuşaklar ve Yönetici Davranışları.....	59
5.5. Kuşaklar ve İşe Adanma	60
5.6. Literatüre Katkı.....	61
5.7. Araştırmacılara ve Uygulamacılara Öneriler	62
KAYNAKÇA.....	63
EKLER	72
ÖZGEÇMİŞ	78

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Kuşakların Sınıflandırılması	8
Tablo 2. 2020 Yılı TÜİK Bölgesel İşgücü Göstergeleri	27
Tablo 3. İş Değerleri Ölçeği	31
Tablo 4. Yönetici Davranışları Ölçeği	33
Tablo 5. İşe Adanma Ölçeği.....	35
Tablo 6. Demografik Verilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	37
Tablo 7. İş Değerlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	39
Tablo 8. İş Değerine Yönelik Güvenilirlik Analizi.....	39
Tablo 9. İş Değerine Yönelik KMO ve Bartlett Testi	40
Tablo 10. İş Değerleri Ölçeği Faktör Yükleri	40
Tablo 11. Yönetici Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	43
Tablo 12. Yönetici Davranışları Yönelik Güvenilirlik Analizi.....	44
Tablo 13. Yönetici Davranışları KMO ve Bartlett Testi.....	44
Tablo 14. Yönetici Davranışları Ölçeği Faktör Yükleri.....	45
Tablo 15. İşe Adanma Tanımlayıcı İstatistikler	47
Tablo 16. İşe Adanmaya Yönelik Güvenilirlik Analizi	48
Tablo 17. İşe Adanmışlık KMO-Bartlett Testi	48
Tablo 18. İşe Adanma Ölçeği Faktör Yükleri	49
Tablo 19. İş değerlerinin, İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	50
Tablo 20. Yönetici davranışlarının, İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	51
Tablo 21. İş Değerleri Varyanslarının Homojenliği Testi	51
Tablo 22. İş Değerleri Anova.....	52
Tablo 23. Yönetici Davranışları Varyansların Homojenliği Testi	52
Tablo 24. Anova Yönetici Davranışları	53
Tablo 25. İşe Adanma Varyansların Homojenliği Testi	53
Tablo 26. İşe Adanma Anova.....	54

EKLER LİSTESİ**Sayfa**

Ek 1. Anket Formu	72
--------------------------------	----



BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzde rekabetçi koşullar içerisinde varlığını sürdürmeye çalışan organizasyonlar sürekli olarak değişen ve gelişen dünyada yeni zorluklarla mücadele etmektedir. Bunlar, teknolojik gelişmeler, finansal sirkülasyon, zamanla farklılaşan ve çeşitlenen iş gücü ve küreselleşen iş dünyasından kaynaklı olan etmenlerdir (Burke & El-Kot, 2010). Tüm bunlarla beraber çalışma hayatında iş gücü demografisi de değişmektedir. İş gücü demografisine bakıldığında iş yerinde çeşitli yaş gruplarından bireylerin bir arada çalıştığı gözlenmektedir. Çoğu organizasyonda şu an en az üç neslin bir arada çalıştığı söylenebilir (Murphy, 2014). Kuruluşlar, değişen demografinin farkında olmalarına rağmen bu değişikliğe nasıl uyum sağlayacaklarını bilmemektedirler. Rekabetçi koşullar çerçevesinde bir kuruluşun varlığını sürdürebilmesi için bu değişen demografik yapıya uyum sağlaması gereklidir (Bourne, 2009). Kuruluşların, rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek için çalışanlarının üretkenliğini sağlamak ve devam ettirmek amacıyla farklı nesilleri yönetebilmeyi ve çalışanların bağlılığını artırabilmeyi hangi yöntemlerle sağlamaları gerektiğini anlamaları gerekmektedir (Murphy, 2014). Bunların yanı sıra günümüz iş dünyasında iş gücünün çeşitliliğini yönetmek ve verimli yetenek yönetimi işletmeler için oldukça önemli bir husustur. Farklı yeteneklere sahip çalışanların ve yaş aralığı geniş çalışanların organizasyonlarda bir arada istihdam ettiği bilinmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin bu farklı yeteneklerden ve farklı yaş gruplardan oluşan çalışan çeşitliliğini kuruluşun çıkarları doğrultusunda değerlendirmeleri önemlidir (Sarraf vd., 2017). Doğal olarak her neslin bireylerinin kendine özgü yetenekleri ve becerileri vardır. Kuruluşların bu yetenekleri ihmal etmemeleri çok önemlidir. Bu yetenek ve becerileri anlamak, motive etmek ve korumak için ne yapılması gerektiği kavranmalıdır (Renee'Howard, 2016). Kuruluşlarda kuşaksal çeşitliliğin olması, kuruluşa fayda sağlayacak farklı düşünceleri ve yaratıcılığı geliştirme ortamını ortaya çıkarır. Bir diğer açıdan ise, kuşak farklılıkları ekip içerisinde yanlış anlaşılmalara ve kafa karışıklığına sebep olarak gerilime ve anlaşmazlıklara yol açabilir. Bu durum çalışanlarda stres, verimsizlik gibi etkiler yaratarak kuruluşu olumsuz olarak etkiler (Stanley-Garvey, 2007).

Bir bireyin bir organizasyona bağlılığını etkileyen birçok faktör mevcuttur. Farklı kuşakların organizasyona bağlılığına dair farklı argümanlar vardır. Yöneticiler farklı kuşaklardan çalışanları anlayabilir, onların değişime karşı dirençlerini azaltabilir ve kuruluşa olan bağlılığını artırabilirse bu durumun kuruluş için önemli getirisi olacaktır (Stanley, 2018). Pek çok araştırmacı, farklı kuşakların birbirleriyle uyum oluşturmaması durumunda işyerinde patlama olacağı fikrini öne sürmüştür (Marcus, 2014). Martin ve Tulgan'a (2006) göre iş gücünün çoğunu X ve Y Kuşağı oluşturuyor ve ilerleyen yıllarda bu oran artış göstermeye devam edecek (Bourne, 2009). İş gücünün farklı kuşaklardan oluşmasının yanında iş yerinde kendini gösteren bir diğer önemli konu ise iş değerleridir. İş değerleri, iş anlamında değerlendirilen ve önem derecesine göre sıralanabilen genel değerlerin ifadesidir. Bazı araştırmalarda iş değerlerinde kuşaksal farklılıkların olduğu görülmüştür. Farklı kuşakların iş değerlerinin neler olduğu bilgisi yöneticilere, kuşakların beklentilerini anlayabilme, onları yönetebilme, kuşaklar arası yönetimi kolaylaştırma konusunda yardımcı olabilir (Murphy, 2014).

Farklı nesillerin çalışma özellikleri, yöneticiler açısından önemli bir konudur (Yu & Miller, 2005). Farklı kuşaklardan oluşan bireylerin özellikle işe adanma konusunda iş yaşamından ne istediği, yöneticilerden beklentisinin ne olduğu konusunda çok fazla çalışma bulunmamaktadır. İş yaşamı için önemli bir konu olan farklı nesillere mensup bireylerin bir arada çalışıyor olması ve bu farklılığın beraberinde getirdiği çeşitlilikler, üzerinde durulması gereken noktalardır. İncelemek üzere ele aldığımız konuyla alakalı literatürde çok fazla araştırma olmamakla beraber kuşaklar ve iş yaşamı ile alakalı birçok araştırma mevcuttur (Murphy, 2014; Stanley-Garvey, 2007; Stanley, 2018; Bourne, 2009; Marcus, 2014; Weston, 2001; Berkup, 2014; Gürsoy, Maier, Chi, 2008; Chen & Choi, 2008; Hisel, 2017; Valickas & Jackstaite, 2017). Bireylerin iş değerleri ve yöneticilerin davranışları iş yaşamında büyük önem arz etmektedir. Aynı zamanda farklı yaş gruplarından çalışanların bir arada bulunması da önem arz eden konulardandır. Bu durum, çalışanların farklı kuşaklardan olmalarından kaynaklı olarak birbirini anlayamama, kafa karışıklığı ve çatışma yaşama gibi durumlarla karşılaşarak, kuruluşların büyüme sürecini ve gelişimini baltalayan sorunlar olarak karşımıza çıkabilir. Kök-neden araştırmaları ile bu sorunlar çözüm yollarına kavuşturulabilir. Farklı kuşaklardan oluşan bireylerin iş değerlerinin ve yöneticilerin davranışlarının, çalışanların işe adanma tutumlarını etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa ne derece etkilediği araştırmamızın temel konusudur. Daha önce Murphy (2014) tarafından yapılan çalışma bizim çalışmamızın ana kaynağı olmuştur.

Çalışmamızın amaçları doğrultusunda kuşakların her biri için tarih aralıkları şu şekildedir: Sessiz Kuşak 1929 ve 1946 yıllarını, Bebek Patlaması 1946 ve 1964 yıllarını, X Kuşağı 1965 ve 1979 yıllarını, Y Kuşağı 1980 ve 1994 yıllarını ve Z Kuşağı 1994 ve sonrası yılları kapsamaktadır.

Bu çalışmada üç kuşak temel alınarak verilere ulaşılmaya çalışıldı: X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı. Çalışmamız üç kuşağın üzerinde işe adanma sürecinde iş değerleri ve yönetici davranışlarının etkisini incelemiştir. Yönetici davranışlarını ölçmek için Smithers'in (1995) oluşturmuş olduğu yönetici davranışları ölçeği Murphy'den (2014) faydalanarak çalışmamızda kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye tercümesi yapılmış ve daha sonra İngilizce versiyonu ile anlam birliğini kontrol etmek amacıyla Türkçe ve İngilizce'ye hakim başka bir kişi tarafından İngilizce'ye geri tercümesi yapılarak doğruluğu kontrol edilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çalışma hayatında farklı kuşakların sahip olduğu iş değerlerinin ve yönetici davranışlarından beklentilerinin işe adanma tutumu üzerinde bir etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Bu araştırma, çalışma hayatında önemli yeri olan işe adanma konusunun potansiyel olarak farklı özelliklere sahip her kuşağa göre değişkenlik gösterip göstermediğini incelemiştir. Çalışmamızda, bu konuda yapılan sınırlı çalışmaya katkı sağlamak, bilgi birikiminin oluşumuna yardımcı olmak ve bu konunun önemine dikkat çekmek amaçlanmıştır.

Bu araştırma çerçevesinde farklı illerde ve farklı sektörlerde çalışan veya çalışmış olan farklı yaş gruplarından kişiler üzerinde bir uygulama yapılacaktır. Tümdengelim metodu ile bahse konu değişkenler arasındaki ilişkiler, yönetici davranışlarının ve iş değerlerinin işe adanma üzerindeki etkisi incelenecektir. Buna ilave olarak iş değerleri, yönetici davranışları ve işe adanma değişkenleri ile farklı kuşaklar arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı incelenecektir.

Bu yapılan açıklamalar eşliğinde çalışmada farklı sektörlerde ve farklı yaş gruplarından çalışanlar bağlamında cevabı aranan sorular şunlardır:

1. İş değerlerinin işe adanma tutumu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi var mıdır?
2. Yönetici davranışlarının işe adanma tutumu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi var mıdır?

3. İş değerleri ile X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
4. Yönetici davranışları ile X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
5. İşe adanma ile X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

İşe adanma ve kuşak farklılıkları konusu literatürde genişlemekte olan bir araştırma konusudur. Çalışmamız ilk olarak iş değerleri ve yönetici davranışlarının işe adanma tutumları üzerindeki etkiyi belirleyecektir. Diğer bir temel amacı ise farklı kuşaklar ile iş değerleri, yönetici davranışları ve işe adanma arasındaki farklılaşmayı nicel olarak keşfederek literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırmanın, farklı illerde ve farklı sektörlerde çalışan bireyler arasından seçilerek inceleme yapılması planlanmıştır. Dolayısıyla araştırma sonuçları, uygulama alanı ve örneklem grubu ile sınırlı olup, araştırma kapsamında araştırmaya gönüllü olarak katılanların vermiş olduğu cevaplar değerlendirilmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlarda, cevaplar sosyal beğenirlik etkisi göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Çevrimiçi olarak hazırlanan anketimiz link halinde katılımcılara ulaştırılmıştır. Sosyal medya (Whatsapp, Mail) iletişim aracılığıyla kartopu örnekleme yoluyla katılımcılara ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar araştırmaya gönüllü olarak katılanların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirilmiştir. Araştırmamızda, katılımcıların konuya olan ilgisizliği ve daha önce tecrübe edinmemiş olmasından kaynaklı olarak sınırlılıklar olmuştur. Bunların yanı sıra, çalışmamızın kapsadığı süre bakımından kesitsel zaman aralığında veri toplanması ve anketleri cevaplayanların günlük hayatın yoğun iş temposu içerisinde ankete yeteri kadar vakit ayıramaması çalışmanın diğer sınırlılıklarıdır. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar mevcut koşullar göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir.

Araştırma zaman ve maliyet sınırlılıkları nedeniyle veri toplama tekniği olarak “Anket Tekniği” uygulanmıştır. Elde edilen bulguların Türkiye’de farklı iş sektörleri ya da farklı illere genellenebilmesi için ileri çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

BÖLÜM II

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuşaklar

Toplumsal değerlerin ve olayların, insan topluluklarının yaşayış biçimleri ve karakteristik özellikleri üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bir dönemin toplumsal olayları, teknolojik gelişmeleri, kültürel etkileşimleri o dönemde yaşayan insanların yaşamlarının şekillenmesinde rol oynayan faktörler arasındadır. Belirli bir dönemde benzer olaylara şahit olan, o olaylarla şekillenen toplum yapısı insanların yaşayış biçimini, hayata bakış açısını, davranışsal yaklaşımlarını benzer kalıplara sokarak etki gösterebilmektedir. Kuşaksal farklılıklar olarak nitelendirilen belirli periodları baz alan yaklaşım sosyal bilimlerin merak edilen önemli konularından biri olmuştur. Kuşak kavramını anlamak için yapılan araştırmalar da incelendiğinde birçok benzer tanımlamalara ulaşmak mümkündür. Türk Dil Kurumuna göre kuşaklar, “Aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu” olarak tanımlanır” (TDK, 2019).

Mannheim “Nesillerin Sorunu” adlı makalesinde nesilleri sosyolojik bir perspektiften derinlemesine işlemiştir. Bu makale nesillerin sistematik olarak ele alınan ve tam gelişmiş bilgi teorisi olarak kabul edilir. Temelde, Mannheim’in üzerinde durduğu kuşak sosyolojisi teorisi onun bilgi sosyolojisine olan ilgi ve merakının unsuru olduğu düşünülebilir. Mannheim toplumsal tutumda sosyal konumu sınıfsal farklılıklara göre incelerken bu incelemenin içine kuşaksal farklılıkları da dahil etti ve sosyal konumu bir de bu şekilde ele almaya başladı. Bilginin varoluşsal konumuna göre kuşaksal konum belirleyici bir kilit noktada olduğunu belirtir. Kuşaksal periodlara göre belirli davranışlar, tutumlar, duygusal ve bilişsel tepkiler benzerliklere sahiptir. Tüm bu durumları biçimlendiren ortak deneyimler, sosyal neslin davranışsal olarak biçimlenmesini sağlayan kilit dönemlerin içerisinde gerçekleşir. Mannheim aynı dönemde doğan yani çağdaş olan bireylerin birbirleriyle içselleştğini düşünmektedir. Benzer davranışlar ve düşünce yapılarının kombinasyonu gibi düşünülen kuşak konumunun, ortak deneyimlerin kalıplaşmış biçimlendirici unsurları olarak belirtilir (Pilcher, 1994).

Araştırmacılara göre, aynı zaman aralığında doğan, temel tarihsel veya benzer

sosyal olaylara tanıklık eden insan topluluklarını ifade etmek için nesil terimi kullanılır. Yaşanılan farklı toplumsal olaylar, her neslin otorite karşısında ve organizasyonlar içerisinde farklı duygu durumları ve farklı tutumlar göstermesine neden olur. Örneğin savaş zamanlarında yaşayan bireylerin düşünce yapısı ve davranışsal eğilimleriyle barış ve bolluk döneminde yaşayan bireylerinki farklılık gösterir. Kuşakların sahip olduğu farklılıklar ve farklı kişilik yapıları, bireylerin iş hayatından beklentilerini de belirlemiştir (Gürsoy vd., 2008). Paylaşılan sosyal deneyimler veya tarihsel olaylar o dönemde yetişmekte olan bireylerin özelliklerini kalıcı bir şekilde etkilemiştir (Yüksekbilgili, 2013). Kişilik özelliklerinin şekillenmesine de sebep olan sosyal çevreyi değiştiren ve etkileyen tarihsel olaylara verilen tepkiler, içinde bulunulan dönemin yaşam evresine göre şekillenir. Dolayısıyla olayların sonuçları yorumlanırken insanların davranış biçimlerinde kuşaklara göre önemli farklılıklar olduğunu görmek mümkündür (Jeffries & Hunte, 2004).

2.1.1. Kuşak Teorisi

Mannheim (1970), kuşakların başlangıcının ve ortalama süresinin ne olduğu konusu üzerinde durmuştur. Araştırmaların çoğunda kuşakların ortalama süresinin genellikle 15 yılı kapsayan periodlar olduğu belirtilmiştir. Kuşakların daha zorlayıcı tarafı ise kuşak serisinin doğal başlangıcını bulmak olmuştur çünkü toplumda doğum ve ölüm sürekli olarak birbirini takip eder. Kuşakların oluşumunda bireylerin birbiri ardına gelmelerinin yeterli olmadığı ve birlikte yaşamının, kronolojik sıralamaya göre, daha fazla öneme sahip olması söz konusudur. Dönemin entelektüel, sosyal ve politik koşullarından kaynaklanan etkiler o dönemde yaşayan bireyler tarafından hem biçimlendirici hem de deneyim kazandırıcı roldedir. Buna göre aynı dönemde yaşayan insanlar ortak deneyimlere maruz kaldıkları için nesilleri oluşturuyorlar (Mannheim, 1970).

Mannheim'e göre kuşakların sosyal bir konum elde etmesi üzerinde insanların kendi arasında gelişen sosyal etkileşimin büyük rolü vardır. Eğer bu sosyal etkileşim olmasaydı kuşak kavramı sadece aynı zaman dilimi içinde yaşamış insanları kasteden temel bir ifadeden ibaret kalacaktı. Mannheim kuşakların biyolojik bir temele dayandığını fakat bu açıdan değerlendirme yapmanın yetersiz olduğunu bundan dolayı kuşakları sosyolojik çerçevede değerlendirmek gerektiğini düşünmektedir. Sosyolojik değerlendirme çerçevesinde içgüdüsel olarak sosyal bir etkileşimin olması kuşak

kavramını yüzeysel olarak ele almaktan çıkarmıştır. Aynı doğum yıllarında doğmuş olan bireylerin aynı kuşak grubu içinde değerlendirilmesinin yeterli olmadığını düşünen Mannheim kuşakların aynı yıllarda doğmuş ve doğdukları dönemde benzer tarihsel olaylara şahit olmuş ve onun etkilerini taşıyarak ortak bir bilinç oluşturmuş bireyler olduğu düşüncesindedir. Mannheim kuşakların sosyal konumu içinde değerlendirmeye alınması konusunda bir sonraki araştırmacılara ışık tutmuştur (Aydın, 2020).

Sosyolojide önemli bir yeri olan *kuşaksal kohort teorisine* göre tarihsel süreçte belirli dönemlerde gerçekleşen önemli olayların ve sosyal değişimlerin o dönemde yaşamış olan bireylerin davranış kalıplarını, değerlerini ve inançlarını etkilediği varsayılır. Bu nedenle aynı zaman diliminde doğan bireylerin dönemin önemli sosyolojik gelişmelerine tanık olarak deneyimledikleri ortak olayların etkisiyle benzer sosyolojik davranış kalıpları oluşturacakları varsayılır (Scott, 2000; Edmunds ve Turner, 2005).

Strauss-Howe'a göre kuşak teorisi her jenerasyonun gelecek yaşam alanı içindeki tutumlarını öngörür. Aynı yaş grupları içindeki bireylerin denk geldikleri dönemde kendilerine özgü benzer değerler ve tutumları paylaşma eğilimi içinde oldukları görülür (Strauss & Howe, 1991, Costanza ve diğerleri, 2012, Smola & Sutton, 2002). Aynı kuşak grubu içerisinde yer alan bireylerin genelde aynı yıllarda doğdukları, benzer olaylara şahitlik ettikleri ve benzer sosyal gelişime sahip oldukları ifade edilirken neden kuşak araştırmasının önemli olduğu noktasında Mannheim bir neslin pratik öneminin sosyal değişiminin hızı anlaşıldığında ortaya çıkacağına değinir (Renee' Howard, 2016).

Bireyleri belli kuşak grupları içine alıp genel yorumlar yapmak uygun olmayabilir çünkü her birey bir iş karşısında ya da bir olay karşısında her zaman benzer davranışları sergilemeyebilir. Ancak belli kuşak grup tanımlamaları içinde değerlendirilen bireylerin benzer beklentileri etkileyen ortak deneyimlere sahip olduğu bilinmektedir (Renee' Howard, 2016). Mannheim'a (1952) göre kuşakların oluşmasında doğdukları yılların ortak olmasından daha fazlası vardır. (Hisel, 2017). Mannheim (1952) ve Strauss-Howe'un (1991) teorilerinde, kuşakların olaylar karşısındaki tutumları üzerinde o dönemdeki politik, sosyal, tarihsel ve ekonomik olayların etkisinin olduğunu varsaymışlardır. Tüm bunlar nesillerin özelliklerinin birbirinden ayrılmasına neden olan faktörler arasındadır (Valickas & Jakstaite, 2017).

2.1.2. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşakların temelinin dayandığı zaman kavramı, kuşakların kategorilere ayrılmasında temel kriterdir. Farklı kuşak gruplarını daha iyi anlamak ve çalışmaya dahil edilen kuşak gruplarını tanımlamak için yazında bahsedilen kuşaksal sınıflandırmalardan yararlanılmıştır.

Tablo 1.

Kuşakların Sınıflandırılması

	Sessiz Kuşağı	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Appelbaum (2005)		1943-1960	1961-1981		
Broadbridge (2007)				1977-1994	
Cennamo ve Gardner (2008)		1946-1961	1962-1979	1980 ve sonrası	
Hammill (2005)	1922-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000	2001 ve sonrası
Chen ve Choi (2008)		1946-1964	1965-1977	1978 ve sonrası	
Gürsoy (2008)		1943-1960	1961-1980	1981-2000	
Kuran (2010)					2000-2020
Jurkiewicz (2000)		1946-1962	1963-1981		
Oblinger (2005)					2000 ve sonrası
Lamm ve Meeks (2009)		1943-1960	1961-1980	1981-2000	
Lyons (2007)	1945 ve öncesi	1945-1964	1965-1979	1980 sonrası	
Parker ve Chusmir (1990)	1946 ve öncesi	1946-1984			
Sessa (2007)	1925-1945	1946-1963	1964-1982	1983 ve sonrası	

(Tablo 1'in devamı)

Smola ve Sutton (2002)		1946-1964	1965-1977			
Wong (2008)		1945-1964	1965-1981	1982-2000		
Williams ve Page (2011)	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1994 sonrası	ve
Howe ve Strauss (2000)	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000		
Jurkiewicz ve Brown (1998)	1925-1942	1943-1960	1961-1981			

Kaynak: Hatipoğlu, Z., (2014). Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X Ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi. *İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.

2.1.2.1 Sessiz Kuşak/Buhran Kuşağı (1925-1945)

1928 ve 1945 yılları arasında doğan bireylere sessiz kuşak adı verilir. Otoriteye saygı duyan, finansal güvenceye fazlasıyla önem veren sessiz kuşak bireyleri beyaz yakalı işlerin ve yüksek öğrenime bağlılığın arttığına tanık oldular (Sprague, 2008). “Sessiz Kuşak” veya “Gelenekseller” olarak adlandırılan bu dönemin bireylerinin 1925-1945 yılları arasında yaşadığı da ifade edilir (Jeffries & Hunte, 2004).

Çeyrek asırdan az bir süre olan bu dönemin tam olarak savaş öncesi yılları ve yaygın işsizlik sorunlarının yaşandığı tarihsel süreci kapsadığı görülmektedir. Savaşın eşliğinde, ekonomik sıkıntıların yaşandığı ve işsizliğin yoğun olduğu bu dönemde doğan bireyler dönemin olumsuzluklarından etkilenmiştir. Bu dönemde dünyaya gelen bireyler iş yaşamında otoriteye saygılı, boyun eğen, değişimler karşısında zorluk çeken, çok çalışarak yıllar geçirip kıdemli olmayı bekleyen bireylerdir. Sessiz kuşak olarak adlandırılan bu dönemin bireyleri yaşanan olumsuzlukların verdiği etkiyle sessiz, boyun eğen, fazla saygılı yapıda karakteristik özelliklere sahiptir. Literatürde bu dönemde doğmuş bireyleri temsilen “Gelenekçiler”, “Yetişkinler”, “Savaş Kuşağı”, “Eski Askerler” gibi farklı isimlerle de kullanılmaktadır (Kaplan ve Çarıkçı, 2018: 04; Uslu ve Kedikli, 2016: 524; Tekin, 2015: 42)

Gelenekçiler olarak da adlandırılan sessiz nesil bireyleri disiplinli, geleneklere sıkı sıkıya bağlı, işverenlere karşı son derece sadık ve muhafazakar olarak

nitelendirilirler. Bu neslin bireyleri iş değişikliğini kolaylıkla tercih etmeyen, hayatları boyunca bir ya da iki kuruluştaki çalışan bireylerdir (Bourne, 2009). Aileleri tarafından fazlaca korunan ve gözaltında tutulan bu bireyler çocukluk dönemlerinde fazlaca boğulmuş hissettiği için kendi çocuklarını daha özgür bir ortamda yetiştirmiştir (Bourne, 2009).

İkinci Dünya Savaşı'nda ve sonraki dönemde yaşanan ekonomik sıkıntılar sırasında devlet ve diğer kurumlar tarafından sağlanan destek bu dönemde yaşayan insanları devlet yönetimine bağlayan bir inanç ve umut oluşturmuştur (Stanley-Garvey, 2007).

Savaş döneminde gelişen ve yerleşen askeri liderlik anlayışı ile hiyerarşik sistem iş yerinde de etkisini büyük oranda gösterdi. Organizasyonlarda etkisini gösteren ve kalıplaşan bu yukarıdan aşağıya hiyerarşik düzende liderler yüksek komuta yetkisiyle yönetme ve yönlendirme yolu ile çalışanlar üzerinde etki gösterdiler. Bu şekilde çocukluktan beri baskı ve yönlendirmeye yetişmiş ve hayatlarının her alanına bu komuta etkisini sindirmiş sessiz kuşak bireyleri değişime karşı korunan bir tavır sergilemişlerdir. Liderlerin bu komuta zincirinde, saygılı ve verilen yönergelere uyan astlarından her türlü değişimi sorgulamadan takip etmesini beklemesi muhtemeldir. Kanıtlanmış ve denenmiş olan, geçmişte başarı ve başarısızlık durumları tespit edilmiş, değişiklik gerektirmeyen her durum sessiz kuşak üyeleri için tercih edilebilir. Sessiz kuşak üyelerinin bu derece değişikliğe karşı direnç göstermesi değişikliğin kanıtlanmış uygulamaları tehdit etmesiyle açıklanabilir. Aynı zamanda bağlı oldukları değerleri ve alışmış oldukları sistemi bozmayan aynı zamanda bu sisteme uyan değişimleri destekleyebilirler (Stanley- Garvey, 2007).

2.1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)

1946-1964 yılları arasında doğan bireyleri kapsayan Bebek Patlaması kuşağının üyeleri 2021 yılı itibari ile 57 ile 75 arasında değişmektedir. Kimi yazarlar ise 1943-1960 yıllarını kabul etmişlerdir. Bu dönemde doğmuş olan bireyler aydaki ilk insana tanıklık etmek, Vietnam Savaşı, Watergate olayları, John F. Kennedy suikasti gibi zamana özgü olayları yaşadılar. Kadınlar için eşit haklar ve sivil haklar hareketi gibi yaşamı tanımlayan sosyal değişiklikleri paylaştılar. Yaşanılan bu deneyimler, onların duygu dünyası davranış kalıpları ilgili düşüncelerin ortak olmasına yol açtı. (Stanley-Garvey, 2007; Bourne, 2009). Batı dünyasında bu olaylar yaşanırken Türkiye'de

ekonominin durumu iyi olmamakla beraber refahın ön plana çıkması, dünyaya açılma, büyüme ve gelişme isteği 68 kuşağının yaratılmasında öncü olmuştur (Ayhün, 2013). Bu kuşak adını, İkinci Dünya Savaşı'nda yaşanan kayıplar sonrası devletlerin uyguladığı doğumları özendirme politikalarıyla büyük bir nüfus artışı yaşanmasından dolayı bu dönemde doğan bireyler bebek patlaması kuşağı olarak adlandırılır (Metin ve Kızıldağ, 2017). Bu kuşağın üyeleri, İkinci Dünya Savaşı döneminde ve sonrasında dünyaya gelen ve bu dönemde büyüyen bireylerden oluşur. Savaş sonrası refah içinde, iyi okullarda eğitim alarak, fırsatlar ve ilerleme döneminde yetiştiler (Gürsoy vd., 2008).

1945 öncesi komünist ve faşist devlet yönetimlerini göz önüne alınca savaş sonrası oluşan sosyal demokrasi zamanında yaşayan Bebek Patlaması mensupları kendilerini şanslı bir nesil olarak tanımlamıştır. Savaş sonrası dönemde Bebek Patlaması mensupları yeni bir neo-liberal siyaset yaratan siyasal sınıfların üyeleri ve seçmenleri olmuştur. İş istihdamının yüksek olduğu zamanda iş hayatına yerleşip güçlü ve refah içindeki devletlerde yaşam standartları iyileşerek yetiştiler (Roberts, 2012). Bir yandan da nüfusun iki katına çıkması nedeniyle kaynakların sayıları karşılamak için üretimin artması gerektiği nedeniyle rekabet ortamı gelişti. Rekabet ve paylaşmanın bir arada olduğu bu dönemde bu kuşağın üyeleri saldırgan rekabetçi politikalar yerine girişkenliği tercih ederek çatışmadan kaçınıp refah seviyesini iyileştirme ve geliştirmeye odaklanarak idealist bir şekilde çalışmayı yaşamsallaştırdılar (Stanley-Garvey, 2007). Bu iyileşme ve gelişme imkânlarının etkisiyle otoritelere saygı ile bağlı olma ve özel bir nesil olma duygularıyla yetiştirilen Bebek Patlaması üyeleri çalışmak için yaşayan işkoliklerdir (Carter & Kelly, 2013). Bu işkolik bireyler adeta çalışmak için yaşamayı ilke edinmiş, iş hayatlarında çalışkanlığa önem veren, disiplinli ve uzun süreli çalışmaya istekli bireylerdir (Keleş, 2013).

2.1.2.3. X Kuşağı (1965-1979)

X Kuşağının 1965 yılında başladığı ve 1970'in sonlarına kadar sürdüğü varsayılır. Literatürde bazı çalışmalarda bu jenerasyonun başlama ve bitiş yılları arasında birkaç yıllık farklılıklar görülebilir. Dünya geneli yaşanan zor ekonomik şartlar, kültürler arası etkileşimin artmasıyla oluşan çok kültürlülük ve küreselleşme bu kuşağın yetişme koşullarının şekillenmesinde etkili olmuştur. Kaliteli eğitim alan bu bireyler ebeveynlerine göre bağımsızlığına düşkün, kuralları sorgulayan ve iş ile kendi

kişisel alanları arasında denge kurmaya önem veren kişilik özelliklerine sahiptir. Kişisel bilgisayarların kullanımının yaygınlaşması bu dönemin en çarpıcı özelliği denilebilir (Williams & Page, 2011).

Bebek Patlamasının ve X Kuşağının iş değerleri, iş tutumları ve iş beklentileri açısından çalışma özellikleri farklılıklar gösterir. X Kuşağı bireyleri için beklentilerinin karşılanması terfiden daha değerlidir. Bunun nedeni sadece iş odaklı yaşayan bireyler değildir. İş kadar aile ve sosyal çevreleri de önemlidir. Bu kuşağın bireylerinin yüksek aidiyet duygusu ile uyumlu iş birliği, girişimcilik ve özerklik duygularının yüksek olması onların statüko ve hiyerarşiye karşı şüpheyle yaklaşım sorgulama eğilimlerini artırmıştır. Unvandan daha çok saygının hak edilmesi gerektiği görüşünü benimsemişlerdir (Yu & Miller, 2005; Jurkiewicz, 2000).

X Kuşağı dönemi önceki nesillere göre çeşitli kültürlülüğe sahiptir. Bu kuşağın bireyleri yeniliğe, bağımsızlığa, yaratıcılığa önem verir. Yenilikçi tavırlarından dolayı değişim karşısında rutinlerin kabuğundan çıkarak daha kolay adapte olmaları ve yeni örgütsel değişimlere yol açmaları beklenir (Stanley-Garvey, 2007). Daha önceki deneyimlerinden hareketle özerlik duygularını öne çıkaran X Kuşağı bireyleri değişimlere karşı direnç gösterip vakit kaybetmek yerine yaşadıkları dönemin gereklilikleri doğrultusunda hem iş hayatında hem sosyal hayatlarında esnek davranmayı tercih etmişlerdir (Stanley-Garvey, 2007). Bunun nedeni çalışmayı, yaşamak ve hayatlarından zevk almak için araç olarak görmeleridir. Bunun temelinde “iş işte bırakın” felsefesine sahip olmaları vardır. Bu bakış açısıyla hayatlarında hem iş hem de sosyal hayat çerçevesinde iyi bir denge kurmak isterler. Uzun çalışma saatleri ve vardiyalı işler, kişisel yaşamlarını işten ayrı tutma arzularına ters düşmektedir (Gürsoy vd., 2008).

X jenerasyonundan önceki dönemde savaş sonrası devlet politikaları ile refah seviyesinin yükseltilmesi amaçlanmıştır. Bir süre sonra bu refah seviyesinin maliyetleri kendi gücünü aştığı için devletleri farklı politikalar uygulamaya yöneltmiştir. Yapılan yanlış politikalar ile beraber bu dönemde yaşanan petrol krizi ekonomik olarak büyük çapta daralmalar yaşatmıştır. Büyük ekonomik krizin olduğu bu dönemde yaşayan X Kuşağı bireyleri mücadeleyi ve idealist olmayı öğrenmişlerdir (Kaplan & Çarıkçı, 2018; Metin & Kızıldağ, 2017).

2.1.2.4. Y Kuşığı (1980-1994)

1980-1994 yılları arasında doğan bireyleri kapsayan bu dönem Y Kuşığı dönemi olarak ifade edilir. Kùltürler arası perdenin şeffaf olduğu ve küreselleşmenin yüksek olduğu bu yıllarda teknoloji sürekli gelişim ve değişim ile hayatın her alanında etkisini fazlasıyla göstermektedir. Teknolojinin geliştiğı bu dönemde yaşayan Y Kuşığı bireyleri bilgiye erişim konusunda oldukça şanslıdırlar. Otoriteye daha az saygı duyan, çok sorgulayan, araştıran, bağımsızlığına ve bireysel alanına fazlasıyla önem veren bu bireyler ailelerinin yetiştirme tarzı ve toplumsal gelişmelerin de etkisiyle eleştirel bakış açısına sahip olmuştur. Bu özellikleri üzerinde teknolojik gelişmelerin ve sosyal medyanın da payı olmakla birlikte bu durumu çok iyi kullanabilen Y Kuşığı bireyleri istedikleri bilgiye kolayca ulaşabilmişlerdir (Kaplan ve Çarıkçı, 2018; Keleş, 2013).

Y Kuşığı bireyleri ebeveynlerinin çalışma hayatlarındaki stresli yaşama şahit olduklar ve böyle stresli bir hayat yaşamak istemedikleri için çok çalışmak yerine akıllıca çalışmayı tercih ettiler. Hayatları boyunca bilgiye erişimin kolay olması ve yüksek teknolojik araçların kullanımı ile verimli çalışma imkânlarına sahip oldular. Bu imkânlarla dayanarak çalışma yaşamlarında sahip oldukları özgüven ile performanslarına ve proje bitirebilme hızına güvenen Y Kuşığı bireyleri bir şirketin kendilerine profesyonel gelişim fırsatları olarak nasıl katkı sağlayacağına odaklanmışlardır (Reilly, 2012). Doğal olarak bu bireyler iş hayatında sunulan standart iş kalıplarına bağlı kalmak istemediler. Kılık-kıyafet kuralları, hiyerarşik ilişkiler, çalışma saatleri gibi katı sınırlara gözü kapalı bağlı kalmayıp daha çok sorguladılar (Gürsoy vd., 2008).

Teknolojik gelişmelerin yükselişi sırasında doğan Y Kuşığı çocukları her şeyin mümkün olabileceğı dünyada yetiştiler. Artan sosyal farkındalıklar ve bununla alakalı çalışmalar, etnik kùltürlerin kaynaşması, kùltürel çeşitliliğin artması, kadın haklarına saygı gibi faaliyetleri görerek büyümüşlerdir (Renee'Howard, 2016). Bu bireylerin yetiştiğı tüm bu koşullar da göz önüne alındığında korumacı, savunmacı, denetime önem veren, rehberlik eden ve ilgili ebeveynler olması ve aynı zamanda iş yerinde de bu yapıya ihtiyaç duymaları muhtemeldir (Stanley-Garvey, 2007).

X Kuşığı üyeleri gibi esnek çalışma koşullarına önem vermişlerdir ve sosyal hayatlarını, ailelerini ve arkadaşlarını çalışma hayatından daha ön planda tutmuşlardır. Bu kuşağın üyeleri, çalışma hayatlarında yaşlarının genç olmasından kaynaklı olarak gerekli saygıyı ve takdiri görmedikleri düşüncesine inanıyorlar (Gürsoy vd., 2008).

2.1.2.5. Z Kuşağı (1994 ve sonrası)

Z Kuşağı genel olarak 1995-2000 yılları arası doğan bireyleri kapsamaktadır. (Seemiller & Grace, 2016). Bazı araştırmalara göre 1990'ların ortalarından 2010'ların sonlarına kadar doğan bireyleri kapsar (Turner, 2015). Literatüre baktığımızda bitiş tarihi kesin olmamakla beraber 1994 yılından sonra doğanları kapsar (Kaplan & Çarıkçı, 2018). Y Kuşağının devamı niteliğinde olan bu kuşak bazı araştırmacılara göre iki kuşak arasında psikososyal ortaklıklar bulunmasına rağmen Z Kuşağının yeni beklentilere sahip olacağını belirtmişlerdir (Maioli, 2017).

Teknolojinin nesillerin yaşayış biçimlerini etkilemesinin, artan etileşimin ve iletişimin kültürleri kaynaştırmasının, nesilleri şekillendirdiği düşünülebilir. Bebek Patlaması, X Kuşağı ve Y Kuşağı kademe kademe gelişen radyo, televizyon ve internet devrimlerine sırasıyla şahit olarak dünya ile bağlantılarını değiştirerek yetiştiler. Bu işleyişlerin düzeninde en farklı ortamda dünyaya gelen Z Kuşağı olmuştur. Z Kuşağını farklı kılan tüm bu gelişmelerin içine doğmuş olmalarıdır (Dimock, 2019; Nuzulita & Subriadi, 2020). Gözlerini açtıkları bu teknolojik ortamla kaynaşmış olan bu bireylerin dünya üzerinde sınır olmadan farklı ülkelerdeki kişilerle iletişim ve paylaşım halindedirler. Bu bireylerin ebeveynlerine göre daha çok kazanacağı, kadın-erkek rolleri gibi kalıpların değişiklik yaşayacağı, bireyselliğin daha da artacağı öngörülebilmektedir (Türk, 2013).

Araştırmalar bu kuşağın özellikleri konusunda net sonuçlar ortaya koymamakla beraber tahmini gözlemlere bağlı kalmıştır (Yiğit, 2018). Yapılan gözlemlerde Z Kuşağının yaşlarının küçük olmasından dolayı henüz gerçekleşmemiş karakterlerinin nasıl şekilleneceği ve olayların nasıl etkisinin olacağı bilinmemektedir. X kuşağının çocukları olan bu nesil tam olarak tekno-küresel bir dünyaya gözlerini açtılar. Dünyanın en uzak noktasındaki kişilerle bile anında iletişim kurabilen bu nesilin teknolojinin verdiği dinamizm içinde hızlı, pratik, azla yetinmeyen, daha sosyal, memnuniyetsiz ve sonuç odaklı bireylerden oluşması muhtemeldir (Berkup, 2014). Bunların yanı sıra Y Kuşağının idealist olma özelliğinin Z Kuşağında da var olduğu söylenebilir (Wood, 2013). İdealist kişilik özelliği oluşurken Z Kuşağı bireyleri aynı zamanda ekonomik krizin yaşattığı işsizlik rakamlarının artmasına, kredi borçlarına ve ebeveynlerinin gelir sıkıntılarına şahit oldular (Turner, 2015).

2.2. İş Değerleri

Değer kavramı, davranışların ve olayların değerlendirilmesinde yol gösterici tutumları açıklar (Marini vd., 1996). Değerlerin, bireylerin tutumlarını, davranışlarını ve yaklaşımlarını etkilediği kabul edilir (Chen & Choi, 2008). Schulenberg vd. (1988) yaptığı araştırma sonuçlarına göre değerlerin zaman içinde durumların değişkenliği ile beraber değişebileceğini belirtmiştir (Sagie, Elizur & Koslowsky, 1996). Sosyal bilimlerdeki temel kavramlardan biri olan değerler, insanların inançları doğrultusunda doğru veya yanlış olana dair verdiği kararların anlaşılmasını açıklar. İş değerleri olarak bahsettiğimiz kavram ise insanların iş yerlerinde kişisel inançlarına göre anlam yükledikleri ve değer verdikleri durumlardır (Schreurs vd., 2014). İş değerleri, kişilerin iş ortamlarında doğru veya yanlış olarak nitelendirdiği durumlar olarak nitelendirilir (Sarraf vd., 2017). Toplam değerlerin parçalarından biri olan iş değerleri, bireylerin iş yerlerinde olmasını istedikleri niteliklerdir. Örneğin bireylerin, olaylar karşısındaki algısını, iş tatminini ve motivasyonunu etkilediği kabul edilmektedir (Ferk, 1988). Bununla beraber büyük önem arz eden iş değerlerinin çalışanın işine verdiği değeri, işe bağlılığını ve işten tatmin olmasına dair iş yerindeki tutum ve davranışları da etkilediği savunulmaktadır (Gürsoy vd., 2008). Dolayısıyla iş değerlerinin kariyer geliştirme ve bireyin iş davranışlarını etkileme konusunda kritik bir rolü vardır (Chen & Choi, 2008). Chu (2007), çalışanların iş değerlerinin çalışanların işlerine yönelik yaklaşımlarını etkilediği ve bu değerlerin çok iyi anlaşılması gerektiğinin önemini vurgulamıştır (Gürsoy vd., 2008).

İş değerleri genel olarak içsel ve dışsal olarak sınıflandırılmıştır. İçsel çalışma değeri diye bahsedilen kavram işin özüne verilen önem ve ilgi olarak açıklanır. Dışsal çalışma değeri ise, işin özünden kaynaklı olmayan gelir, prestij ve güvenlik gibi dışsal faktörlerdir (Marini vd., 1996). Örneğin içsel değerler anlamlı iş, öğrenme imkanları, yaratıcılık, çeşitlilik ve yeteneklerin kullanımını kapsar. Dışsal değerler ise gelir, iş güvenliği, terfi ve sosyal hakları içerir (Murphy, 2014). İçsel iş değerlerinin, bireyin özerklik duygusundan ve içsel motivasyonundan kaynakladığını dolayısıyla işe bağlılığı artırmada olumlu etkileri olduğu öne sürülmüştür. Dışsal çalışma değerleri için durum daha farklıdır. Gelir, terfi, güvenlik gibi dış motivasyon kaynaklarına odaklanan dışsal iş değerleri düşük iş bağlılığı düzeylerini açıklayıcı nitelikte olabilir (Sortheix vd., 2013). Bu sınıflandırmanın iki yönü Elizur (1984) tarafından önerilmiştir (Elizur & Sagie, 1999). Elizur vd., değerleri bilişsel, duyuşsal veya maddilikle alakalı olup

olmadığı ve sistem-performans olasılığında iş ödüllerinin performans ile göreve bağlı olup olmadığını ele almıştır (Elizur & Sagie, 1999). Elizur 'a (1991) göre içsel çıktılar bilişseldir, dışsal çıktılar ise araçsal ya da duyuşsaldır (Elizur vd., 1991).

2.2.1. Kuşaklar ve İş Değerleri

Ebeveynler ve onların çocuklarının benzer sosyal deneyimleri paylaştıkları göz önüne alındığında değerlerin nesiller arasındaki farklılaşması hafif düzeylerde kalır. Nesillerin, yaşam içindeki olaylar karşısında farklı deneyimler yaşadıkça sosyal değişim gerçekleşir (Marini vd. 1996). Bununla beraber kuşaklar arasında iş değerleri konusunda önemli değişiklikler gözlenmiştir (Elizur vd., 199). İş değerlerinde gözlemlenen kuşak farklılıkları, çalışanların kuruluşla olan uyumunu da etkileyebilir (Twenge vd., 2010). Bununla birlikte çalışma hayatında önemli yeri olan yöneticilerin arasındaki nesil farklılıklarının çalışma süreçleri, örgüt işleyişi ve iş değerleri üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmek kritik bir durumdur (Şenturan vd., 2016). Chu (2007), yöneticilerin yanı sıra çalışanların da değerlerini anlamak çok büyük önem taşıdığını çünkü çalışanların işe verdikleri değer, onların yaptıkları işe karşı tutum ve yaklaşımlarını etkilediğini öne sürmüştür (Gürsoy, Maier & Chi, 2008).

Kuşaklar arası farklılıklara göre çalışma değerlerinin farklılaştığına dair bulgular değerlendirilirken demografik faktörlerin yanı sıra diğer faktörler de göz önüne alınmalıdır. İş değerlerinin farklılık göstermesi, kuşaktan kaynaklı olabileceği gibi; kişinin kariyer aşaması, gelişim aşaması veya olgunluk aşamasından da kaynaklı olabilir. Sonuçları doğrulamak için gecikmeli veya boylamsal araştırmalar yapmak gerekmektedir (Murphy, 2014). Gürsoy vd.'e göre bireylerin iş değerleri ve iş tutumları konusunda benzer deneyimleri paylaşmış olabilecekleri için kendi kuşak gruplarından etkilenmesi muhtemeldir (Gürsoy vd., 2008). Başka bir çalışmada ise Hansen ve Leuty (2012), yaptıkları araştırmada kuşaklar arasında iş değerlerinde çok az farklılık olduğunu bulmuştur (Hansen & Leuty, 2012). Kaleli vd. (2019), araştırmalarında iş değerlerinin alt boyutları ile kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemişlerdir. Analiz sonucuna göre iş değerleri boyutlarından yalnızca başarı, ekonomik fayda, çevre ve yaşam tarzı boyutlarında kuşaklar arası farklılıklar olduğu görülmüştür (Kaleli & Yalçın, 2019). Çek Cumhuriyeti'nde yapılan, X ve Y kuşakları arasında iş değerlerinin farklılık gösterip göstermediğini inceleyen başka bir çalışmanın sonucuna göre ise X ve Y kuşakları arasındaki iş değerlerinin algılanmasında anlamlı

farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir (Ďásek & Suchanec, 2018).

2.3. Yönetici Davranışları

Yönetim, organizasyonların amaçlarının gerçekleşmesi amacıyla gereken fonksiyonları sağlar, o fonksiyonları kullanır, iş ve insan kaynaklarına yön verir ve onları kontrol eder. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek adına tüm çalışanlarla işbirliği içinde koordine olmak gerekir. Karar alma süreçlerinde, alınan kararları uygulayan ve kararlardan etkilenen tüm çalışanların da karar aşamasına katılımının sağlanması işbirliğinin sağlıklı bir şekilde oluşmasını sağlar (Uluruh, 2008). Bu işleyiş içerisinde karar vericilerin yani yöneticilerin yönetme şekli ve yönetsel davranış tarzlarında farklılıklar olabilir. Doğal olarak her yöneticinin davranış kalıpları, kişilik özellikleri, zamanla gelişen tecrübeleri, yönetsel olarak uyguladıkları yöntemler farklılıklar gösterir (Çınar, 2011). Karakteristik olarak ortaya çıkan farklılıkların yanı sıra yöneticilerin ruh hali ve davranışları çalışanların ruh halini ve davranışlarını etkileme açısından önem kazanmaktadır. Yöneticinin huysuz ve acımasız olması çalışanların ve organizasyonun başarısızlaşmasına yol açar, tam tersi olarak ilham veren ve destekçi olan bir yönetici her türlü zorluğa göğüs geren çalışanlar yaratır (Goleman, Boyatzis & McKee, 2001).

Örgütlerdeki farklı yaş gruplarından insanların bir arada çalıştığı göz önüne alındığında, farklı nesillerin beraber çalışabilmesini sağlamak için iletişim önemli bir faktördür. Çeşitli tecrübe, yetenek ve düşünce yapısına sahip bireyler kullanılarak güçlü ekipler oluşturulabilir. Bu durumda yöneticiler kuşakların özelliklerinin ve tercihlerinin bilincinde olarak, bireysel olarak çalışanların tercihleri ve bakış açılarını öğrenerek doğru yaklaşımlar geliştirebilecektir (Jeffries & Hunte, 2004). Bazı karakteristik tanımların özellikleri olarak yardımcı, empati yeteneği yüksek, öğrenmeye açık, geri bildirimlere önem veren, yardımsever, kontrole az ihtiyaç duyan, duygusal zekası yüksek olan yöneticiler etkili koç olarak kabul edilir (Ladyshevsky & Taplin, 2017, 2018).

Çalışanların kendine özgü değerleri karşısında yöneticilerin yaklaşımları örgütün değerlerini etkileyebilir (Sarraf vd., 2017). Kuruluşların değerleri, çalışanların değerleri ile uyumlu ise çalışanların iş yerinde kalma olasılıkları daha yüksektir. Örneğin bir kuruluşun iletişim teknikleri, özerklik hakkı, yaşam standartlarının yükseltilmesi gibi konulara karşı yaklaşımları ve fırsat yaratma olanakları kuruluşun değerleri arasında gösterilir (Tolbize, 2008).

2.3.1. Kuşaklar ve Yönetici Davranışları

Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri için topluma katkı sağlamak iş değerleri açısından önem arz eder. Dolayısıyla organizasyonlardan beklentilerinin bu yönde olması olağandır. Bunun yanında adalet, dürüstlük ve saygı Bebek Patlaması bireyleri tarafından önemli olabilecek yönetici davranışları içerisinde (Murphy, 2011).

X Kuşağı bireyleri becerilerini geliştirmek isterler ve bunu teşvik eden yöneticileri tercih ederler. Mesleklerine son derece bağlı olan bu bireyler temel becerileri sağlayacak, kariyer hedefleri doğrultusunda iyi ve açık bir biçimde yönlendirme sağlayan yöneticileri görmek isterler. X Kuşağı bireyleri başkalarının deneyimlerinden faydalanabilen, kendilerini geliştirebilen ve deneyimlerini paylaşan yöneticileri tercih ederler (Weston, 2001).

Y Kuşağı bireyleri için iş hayatında istedikleri zaman soru sorabilmek, yöneticilerinden geri bildirim alabilmek önemlidir. Akıl hocalığı ve düzenli geri bildirim almak Y Kuşağı çalışanlarının öncelikli beklentilerindendir (Adıgüzel vd., 2014). Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı ve X Kuşağı üyeleri güvenilir bir yönetici tercih ederken, Y Kuşağı üyeleri ise yöneticilerinin iyi bir dinleyici olmasına daha fazla önem verirler (Tolbize, 2008). Aynı zamanda bu bireyler yöneticileri tarafından tanınabilirliğe önem verirler. Yöneticilerinin isimlerini bilmesini ve çalışmalarının bilindiğini görmek isteyen Y Kuşağı bireyleri her çalışana özel ilgi gösterilmesi gerektiğini düşünmektedirler (Gürsoy vd., 2008).

Çalışma yaşamında henüz fazla yer almayan Z Kuşağı bireylerinin işe yönelik tutumları hakkında çeşitli görüşler vardır. İş yaşamında Z Kuşağı bireylerinin çoğalmasıyla çeşitli değişiklikler yaşanacağı yönünde tahminler vardır. Bu kuşağın bireylerinin her şeyin kendilerine adapte edilmesini istemesinden dolayı iş ortamında da yöneticilerinden böyle bir beklenti içinde olabilecekleri öngörülmektedir (Tekin, 2015).

2.4. İşe Adanma

İşe adanma, dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma kavramlarıyla nitelendiren işe bağlanmayla alakalı zihinsel olumlu bir süreçtir. Bu süreç, belirli nesneler veya davranışlardan bağımsız olarak anlık olmayan kalıcı ve geniş bir durumu açıklar. Dinçlik diye bahsedilen kavram çalışırken sahip olunan yüksek enerji ve zorluklar karşısında yüksek motivasyona sahip bir direnç halini ifade eder. Adanmışlık, kişinin yaptığı işe güçlü bir şekilde bağlı olması ile coşku, yaratıcılık ve yüksek motivasyonla

duygusal anlamlar katma durumudur. Son olarak yoğunlaşma kavramı, kişinin yaptığı işe dikkati dağılmadan mutlu bir biçimde yoğun bir konsantreye kendini kaptırma halidir. (Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. 2006). Bu kavramlara biraz daha değinecek olursak dinçlik, yüksek enerji, güçlü duygusal durum, zorluklar karşısında gönüllü olarak mücadele etme halidir. Adanmışlık, yapılan işe anlam ve değer biçme, ilham alma ve meydan okuma, işe kendini katma halidir. Özümseme ise yapılan işe mutlu bir şekilde tamamen kendini kaptırarak konsantre olması ve zamanın akıcılığı ile işten ayrılmayı istememe halidir (Özkalp & Meydan, 2015, Hui vd., 2020). İşe adanma, çalışan refahı ve iş davranışları ile ilgili bir kavramdır. Olumlu bir deneyim olan işe adanma hali sağlıklı ve olumlu iş etkisi ile ilgilidir. Bu olumlu deneyim, çalışanların stresli işlerden fayda elde etmesine yardımcı olur ve örgütsel bağlılıkla pozitif olarak ilişkilidir (Sonnentag, 2003).

İşe adanma literatürde “işe angaje olma” olarak da ifade edilir (Özkalp & Meydan, 2015). İşe adanma terimi ilk olarak iş dünyasında kendini gösterdi. Tam olarak çıkış noktası bilinmemekle beraber, işe adanma terimi ilk defa 1990’lı yıllarda büyük şirketlere uluslararası bir anket uygulayan Gallup adı verilen bir kuruluş tarafından kullanılmıştır. İşe adanmayı kavramsallaştıran ilk bilim adamı ise Kahn’dı (1990). Kahn’a göre, işe adanma hem bireysel olarak hem de organizasyonlar açısından olumlu çıktılar veren bir durumdur (Schaufeli, 2012). Buna örnek verecek olursak, kişinin kendi gelişimi ve refahı açısından işe adanma olumlu bir durumdur. Stresli işlerle baş etme çabasında zorluk yerine kolaylık sağlayan bu durumun çalışan açısından olumlu çıktıları olması performansı pozitif düzeyde etkilemesi ve örgütsel bağlılığı artırması beklenir (Sonnentag, 2003). Kahn işe adanma rolünü, çalışanların fiziksel, bilişsel ve duygusal etkilerinin birleşmesinden ortaya çıkan sonuç olarak tanımlamıştır. Tüm bunlarla beraber çalışanın, iş ortamındaki içsel ve dışsal kaynakları algılama biçiminin, işe olan tutumunda olumluluk seviyesinin şiddetini etkilediğini ifade etmiştir (Joo, Lim, & Kim, 2016).

Bazı araştırmacılar, tükenmişlik ve işe adanma birbiriyle ilişkili olmasına rağmen birbirlerinin zıttı olduğunu ortaya koymuştur (Soares & Mosquera, 2019). Buna göre, işe adanmanın boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutları ile tükenmişlik ve sinizm arasında tam olarak zıt bir ilişki olduğu söylenebilir (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Maslach ve Leiter (1997), işe adanmanın tükenmişliğin üç boyutu olan tükenme, sinizm ve mesleki yeterlilik eksikliğinin doğrudan karşıtları olarak kabul edilen dinçlik, adanma ve yoğunlaşma ile karakterize edildiğini öne

sürmüşlerdir (Schaufeli vd., 2002).

Bazı araştırmalar, işe adanma tutumunun kişilerde günden güne dalgalanabileceğini göstermiştir. Gün içerisinde karşılaşılan olaylarla bağlantılı olarak, çalışanların işe adanma düzeyi farklılıklar gösterebilir (Bakker, 2011). Birçok araştırmaya göre iş yaşamında kişinin içsel motivasyonunu etkilediği varsayılan iş kaynakları ile işe adanma arasında pozitif ilişki olduğu varsayılmıştır. İş kaynakları özerklik, yeterlilik hali ve bağlı olma gibi insanın temel ihtiyaçlarını karşılar. Örneğin, doğru yapılan geri bildirim öğrenmeyi teşvik eder; karar verme yetkisi kişinin özerklik duygusunu, sosyal destek ise kişinin ait olma ihtiyacını destekler. Bu durumda çalışanlar iş hedeflerine ulaşma konusunda yeterli motivasyonu sağlamış olur (Bakker, 2011). Örneğin, artan iş yükü tükenmişlik belirtileri gösterir. Çalışanların işe adanma hali yaşam doyumu ile pozitif, depresif belirtilerle negatif olarak ilişkilidir (Upadaya vd., 2016). İş bağlılığı yüksek olan yöneticilerin iyi bir ruh sağlığına sahip olduğu, sosyal fonksiyonlarının sorunsuz olduğu ve olumlu sonuçlar veren işlerde çalıştığı gözlenmiştir (Schaufeli, Taris & Rhenen, 2008). Sonuç olarak, işe adanmış bireyler daha yüksek performans gösterir. İşe adanmış çalışanların, işe adanmamış olanlara göre daha yüksek performans göstermesinin en az dört nedeni vardır. Adanmış bireyler mutluluk, neşe ve coşku gibi olumlu duygulara sahipler, daha sağlıklıdırlar, kendi işleri ve kişisel kaynakları (fiziksel, sosyal, psikolojik) konusunda yaratıcıdırlar ve kendi bağlılıklarını başkalarına aktarabilirler. Son araştırmalar, bağlı çalışanların genel olarak olumlu duygulara sahip olduğunu göstermiştir ve durum onların üretkenliğini artıran sebeplerden biri olabilir. Örneğin, mutlu insanlar işteki fırsatları daha iyi görebilir; daha dışa dönük, özgüvenli, iyimser ve yardımsever bireylerdir (Bakker & Demerouti, 2008).

2.4.1. Kuşaklar ve İşe Adanma

Kuşaklar ve kuşaklar arasındaki farklılıklar, bir organizasyonda çeşitliliğin giderek daha önemli bir faktörü haline geldiğinden, farklı kuşaklarda işe bağlılığı daha iyi anlamak kuruluşlar açısından önemlidir (Statnické vd., 2019). Bireysel çalışmaların, temel çalışma ortamı faktörlerinin farklı kuşaklarda, özellikle de şu anda mevcut olan Y Kuşağı ve Z Kuşağından çalışanların işe bağlılığı ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymadığını varsayılabilir (Šakytė-Statnické 2020). Genç kuşaklardan çalışanların işe bağlılık tutumunu ve örgütsel bağlılığını etkileyebilecek olan çalışma ortamı faktörleri üzerinde yeteri kadar çalışma bulunmamaktadır (Sarraf vd., 2017). Kuşaklar ve işe adanma arasındaki ilişki üzerinde yapılan çalışmaların farklı sonuçlara

ulaştığı görülmüştür. Örneğin Sarraf vd., İran Sanayi Kuruluşunda yaptıkları araştırmada kuşaklar ve işe adanma tutumları arasında önemli farklılıklar olduğu sonucuna ulaştı. Kuşaksal olarak bireylerde oluşan tutumlar, paylaşılan yaşam deneyimleri, bireylerin ihtiyaçları, karakteristik özellikleri ve çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri işe bağlılığı şekillendirebilir (Sarraf, Abzari, Isfahani & Fathi, 2017). Statnicke vd.'nin Litvanya'da, mobil öğrenmeyi kullanan ve dört kuşağın tüm temsilcilerini istihdam eden kuruluşlarda çalışan farklı kuşaklardan 231 temsilciyi içeren araştırmada işe bağlılığın, nesilden ve mobil öğrenmeden etkilenme durumunu ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucuna göre işe bağlılık, nesillerden ve mobil öğrenmenin tüm alt boyutlarından önemli ölçüde etkilenmektedir (Statnické, Savanevičienė & Šakys, 2019). Başka bir araştırma, çalışma ortamı faktörlerinin farklı kuşaklardan çalışanların işe bağlılık ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine odaklanmaktadır. Çalışma, Litvanya'da bulunan şirketlerde farklı kuşaklardan çalışanların işe bağlılığı ve örgütsel bağlılığı üzerindeki çalışma faktörleri etkisini incelemeyi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iş kaynaklarının farklı kuşaklardan çalışanların işe bağlılık tutumları üzerindeki etkisiyle ilgili olarak, kuşaklar arası istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (Šakytė-Statnickė, 2020). Üç kuşağın (Bebek Patlaması, X ve Y) işe bağlılık düzeyleri arasındaki farklılıklarının olup olmadığını inceleyen farklı bir araştırmanın sonuçlarına göre, nesillerin işe bağlılık seviyeleri arasında bazı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte bulgular, nesillerin işe adanma tutumları arasında benzerliklerin farklılıklardan daha fazla olduğunu göstermektedir. Farklılıkların olduğu yerlerde Bebek Patlaması Kuşağının daha fazla bağlı olduğu, ardından da X ve Y'nin geldiği ortaya çıkmıştır (Brightenburg, Meskelis & Asare, 2020). Suomaki vd. yaptıkları incelemede, işe adanmışlık algısı söz konusu olduğunda kuşakların tanımlayıcı faktör olup olmadığını, işe adanmayı artıran faktörleri belirlemeyi ve farklı nesillerden insanların bunu ne ölçüde deneyimlediğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Katılımcılarla yapılan görüşmelere göre tüm katılımcıların hayatlarının bir noktasında veya hayatları boyunca işe adanmışlık durumunu deneyimlediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlara göre işe adanma ve kuşaklar arasında küçük farklılıklar olmasına rağmen, işe bağlılığın unsurları her yaştan insan için benzerlik göstermektedir. Suomaki vd., işe adanmanın büyük oranda bireysel bir mesele olduğunu ve bireylerin doğum yıllarına göre herhangi bir varsayımda bulunulmaması gerektiğini önermenin mantıklı olduğunu belirtmiştir (Suomäki, Kianto, & Vanhala, 2019). Bolelli (2019), 205 kişi üzerinde yaptığı

araştırmada işe tutkunluk ve öznel iyi olma ilişkisinde kuşakların etkisini incelemiştir. Sonuçlara göre, işe adanmanın alt boyutları olan dinçlik ve adanma ile yoğunlaşma düzeylerinin X ve Y kuşaklarında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Bolelli, 2019).

2.5. İş Değerleri İle Yönetici Davranışlarının İşe Adanmayla İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Bu kısımda bağımsız değişkenlerimiz olan iş değerleri ve yönetici davranışları ile bağımlı değişkenimiz olan işe adanma arasındaki ilişkiye değinen çalışmalar yer almaktadır.

2.5.1. İş Değerleri ve İşe Adanma Arasındaki İlişki

İş değerleri ile işe adanma arasındaki ilişkiye değinen çalışmalar (Sortheix vd., 2013; Hui vd., 2020, Schreurs, 2014; Hegney vd., 2006; Saito vd., 2018) incelendiğinde iş değerleri ile işe adanma arasındaki ilişki açıklanabilir. Sortheix (2013), yaptığı araştırmada üniversite yıllarında içsel iş değerleri motivasyonunun, bireylerin daha sonra çalışma yaşamlarında işe daha fazla ilgili olmalarını sağlayan önemli bir kişisel kaynak olduğunu belirtmiştir. Araştırmanın bir diğer sonuçları içsel kariyer değerlerinin gençlerin işe bağlılığı üzerinde diğer etkenlerden (mali durum, kişi-organizasyon uyumu) daha fazla etkili olduğunu göstermiştir. Sonuçlar dışsal iş değerlerinin (dış ödüller, çalışma koşulları) de işe adanma üzerinde etkili olabileceğini gösterdi. Beklenilenin aksine öznel gelir tatmini ve ekonomik stresin işe adanmayla arasında önemli bir ilişki yoktu. Bu sonuçlar iş bağlılığı üzerinde, içsel iş değerleri ve kişisel değerlerin önemli rolü olduğunu ve iş bağlılığının ekonomik faktörlere fazla bağlı olmadığını göstermiştir (Sortheix vd., 2013). Schreurs vd. (2014), Belçika ve Hollanda'da bulunan ve hizmet sektöründe çalışan 307 kişi üzerinde içsel iş değerlerinin bireysel ve toplu olarak ihtiyaç tatmini ve işe bağlılıkla ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın ilk aşamasında ekip düzeyinde iş değerlerinin ve bireysel iş bağlılığı arasındaki çapraz düzey etkileri incelemek amaçlanmıştır. İkinci aşamada ise amaç, bu seviyeler arasındaki ilişkinin temelinde yatan sebepleri bulmaktır. Araştırma sonuçlarına göre içsel iş değerleri, bireysel ve toplu düzeyde temel psikolojik ihtiyaç tatmini ve işe adanma arasında olumlu ilişki bulunmaktadır. Takımdakilere dışsal iş değerleri doğrultusunda içsel olarak yönlendirildikleri takdirde bireylerin psikolojik-temel ihtiyaç tatminleri (özerklik, yeterlilik, ilişki kurma ihtiyacı) daha yüksek olacaktır

(Schreurs vd., 2014). Saito vd. (2018), Japon uzun süreli bakım hastanelerinde çalışan hemşireler üzerinde yapılan incelemede içsel ve özgecil iş değerleri ile tükenmişlik ve işe adanma arasında ilişki olduğunu belirtmiştir. Hemşirelerin sahip olduğu yüksek içsel ve özgecil iş değerleri, daha düşük tükenmişlik ve daha yüksek işe adanma ile ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmada sonuçlar yöneticilerin, hemşirelerin işe bağlılığını artırmak ve tükenmişlik derecesini azaltmak için içsel ve özgecil iş değerlerini artırmaya yönelik çalışmalar yapması gerektiğini göstermiştir (Saito vd., 2018).

Hegney vd., Avustralya'da bulunan Queensland Hemşireler Birliği üyeleri arasından 1477 hemşirenin katılımıyla iş memnuniyeti üzerinde içsel ve dışsal değerlerin etkilerini inceledi. Bulgular içsel ve dışsal iş değerlerinin iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilediğini ortaya koymuştur (Hegney vd., 2006).

Çin'de 281 Y Kuşağı çalışanı üzerinde yapılan çalışmada ise işe adanma ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide iş değerlerinin alt boyutlarının moderatör rolü incelenmiştir. Bulgular, işe adanmanın çalışan yaratıcılığını tek başına karşılama konusunda yetersiz kalabileceğini göstermiştir. İşe adanma ve çalışan yaratıcılığı arasında iş değerlerinin alt boyutlarının denetleyici etkisinde önemli farklılıklar bulunmaktadır (Hui vd., 2020).

Wang vd., Çin'de bulunan Guangdong Eyaletinde dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının iş değerlerinin, işe bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkilerini ve bu ilişkilerde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkilerini araştırmışlardır. Veri toplamak için otel çalışanlarından 556 anket toplanmıştır. Bu çalışmanın bulguları, iş değerlerinin otel çalışanlarının işe bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir (Wang, Zhang & Xu, 2017).

2.5.2. Yönetici Davranışları ve İşe Adanma İlişkisi

İşe adanma ve yönetici davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bu konuyla benzerlik taşıyan sınırlı çalışma mevcuttur. Örnek verecek olursak, De Carlo vd. (2020) süpervizör davranışlarının, işyeri maneviyatı ve işe başlılığın seri aracılığı ile çalışanların performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. 330 İtalyan çalışandan toplanan verilerin sonuçlarına göre süpervizörlerin dürüst ve sorumluluk sahibi olması çalışanların performansını doğrudan olumlu olarak etkilediğini göstermiştir. Sonuç olarak olumlu süpervizör davranışlarının işyeri maneviyatı, işe bağlılık ve çalışanların performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahiptir (De Carlo vd., 2020). Bir

başka çalışmada Ladyshewsky & Taplin (2018), 195 MBA öğrencisi üzerinde yönetim koçluğunun işe bağlılık üzerindeki etkilerini inceledi. Örgütsel öğrenme kültürü, öz-yeterlilik, yönetici kalitesi ve iş yükü ölçülerinin işe bağlılık üzerinde etkileri olduğu sonucuna varıldı. Bulgular, örgütsel öğrenme kültürü aracılığıyla yönetim koçluğunun işe bağlılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu gösterdi. İşe bağlılığı etkileyen başka değişkenler haricinde, koç olarak yönetici ile işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Ladyshewsky & Taplin, 2018).

Psikolojik sermayenin işe adanma üzerindeki etkilerinin incelendiği bir başka çalışmada ise bir moderatör olarak otantik liderliğin rolü incelenmiştir. Kore’de bulunan bir holdingte çalışan 599 kişi üzerinden toplanan verilere göre gerçek liderliğin psikolojik sermaye ile işe adanma arasındaki ilişkide anlamlı bir moderasyon etkisinin olmadığı görülmüştür (Joo, Lim & Kim, 2016). Otantik liderliğin psikolojik sermaye ile işin güçlendirilmesi arasındaki ilişkiyi yönettiği sonucuna ulaşılrken, gerçek liderliğin psikolojik sermaye ve işe adanma arasındaki ilişki üzerinde önemli bir moderasyon etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır (Joo, Lim & Kim, 2016). Cho ve Lim (2018), Güney Kore’de bulunan üç büyük şirketin 281 çalışanı üzerinde yaptıkları benzer bir çalışmada ise otantik liderlik ve işe adanma arasındaki ilişkide temel değerleri uygulamanın aracı etkisini incelemiştir. Sonuç olarak otantik liderliğin, temel değerleri uygulamada ve işe adanma üzerinde doğrudan ve önemli etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır (Oh, Cho & Lim, 2018).

Manning (2016), yaptığı araştırmada 3 akut bakım hastanesinde çalışan 441 hemşireye anket uygulayarak yönetici olan hemşirelerde liderlik tarzı faktörlerinin personel hemşire üzerindeki etkisini değerlendirmektedir. Sonuçlar, yönetici hemşirelerdeki işlemsel ve dönüşümcü liderlik tarzlarının, personel hemşirelerinin işe bağlılığı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir (Manning, 2016).

2.6. İş Değerleri, Yönetici Davranışları Ve İşe Adanmanın Bazı Demografik Faktörlerle Olan İlişkisi

Bu kısımda bağımsız değişkenlerimiz olan iş değerleri ve yönetici davranışları ile bağımlı değişkenimiz olan işe adanmanın kuşakları anlamak için yaş demografik faktörüyle ilgili yapılan çalışmalar yer almaktadır.

2.6.1. İş Değerleri İle Yaş Faktörü Arasındaki İlişkilere Yönelik Çalışmalar

Literatürde iş değerleri ile demografik faktörler arasındaki ilişkiye dair farklı sonuçlar elde eden çalışmalar mevcuttur (Çetin, Sadykova & Seçer, 2019). Çalışmamızda, kuşak değerlendirmesinde anlamlı sonuçlar elde edebilmek için iş değerlerinin demografik faktörlerinden sadece yaş faktörünü incelemeye aldık. İş değerleri ile yaş faktörü arasındaki ilişkiye değinen çalışmaları incelemek için mevcut literatürden yararlanılmıştır.

Yaş

İş değerlerinin yaş ile ilişkisini inceleyen araştırmalar (Skaggs, 1987; Kubat, 2007; Bayar, 2016; Çetin, 2019; Furnham 1984), sonuçların benzer olduğunu ve yaş ile iş değerleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığını belirtmiştir. Örneğin Kubat (2007), iş değerleri ile yaş arasındaki ilişkide, iş değerlerinin alt boyutlarından olan sadece fedakarlık boyutunda farklılık olduğunu gözlemlemiştir. Araştırmada 40-53 yaş grubu arasındaki fedakarlık puanları, 18-28 yaş grubuna göre daha fazladır (Kubat, 2007). Farklı bir çalışma olarak Bayar (2016), yaş ile iş değerleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Birbirine yakın yaş grupları üzerinde inceleme yapılmıştır ve bu durumun değişkenler arasında farklılık tespit edilememesine neden olabileceği belirtilmiştir (Bayar, 2016). Benzer şekilde sonuçlara ulaşan Çetin (2019), iş değerlerini demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, meslek ve deneyim) açısından incelediği araştırmada demografik faktörler ile iş değerleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığını belirtmiştir (Çetin vd., 2019). Skaggs (1987), öğretim üyelerinin yaşa veya görev süresine bağlı olarak iş değerleri yönelimlerinde çok az farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Öğretim üyeleri yaşlandıkça işe verdiği değer azalmakta ve bağımsızlığa yükledikleri değer artmaktadır. Bu Taylor ve Thompson'un (1976) bulgularına paralellik gösterir (Skaggs, 1987). Bahsedilen bu çalışmalardan farklı bir sonuca ulaşan Furnham (1984), yaş ve eğitimin iş değerleri ile ilişkisinin diğer değişkenlere göre daha güçlü olduğunu belirtmiştir. İş değerleri ile yaş ve eğitimin ilişkili olduğunu belirttiği çalışmasında daha yaşlı ve daha az eğitilmiş insanlar iş ile daha az ilgili iken daha genç ve eğitilmiş insanlar iş ile daha çok ilgilidirler (Furnham, 1984).

2.6.2. İşe Adanma İle Demografik Faktörler Arasındaki İlişkilere Yönelik Çalışmalar

Literatürde çeşitli demografik faktörler içerisinde konumuzla alakalı olarak sadece yaş faktörünü incelemeye aldık. İşe adanma ve yaş faktörü arasındaki ilişkiye değinen çok fazla çalışma olmamakla beraber ilgili yazından faydalanarak yaş ve işe adanma arasındaki ilişkiye değinen bazı çalışmalardan (Murphy, 2011; Schaufeli, Salonove & Bakker, 2006; Turgut, 2011; Turgut, 2013; Arslan & Demir 201; Aydemir & Endirlik, 2019) aşağıda bahsedilecektir.

Yaş

Yaş ve işe bağlılık ilişkisine değinen çok fazla araştırma olmamakla beraber yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre adanmışlık seviyesinin yüksek olduğuna dair bazı araştırmalar vardır. Erickson (1968), orta yaşlarda kendini gösteren üretkenlik ve durgunluk döneminde insanların başkalarına odaklanacağını ve topluma katkıda bulunacağını öne sürüyor. Burdan yola çıkarak, yaşlıların kendi ihtiyaçlarından ziyade çalıştıkları kuruluşun amaçlarına ve iş arkadaşlarının ihtiyaçlarına odaklanabileceği anlaşılabılır (Murphy, 2011). Schaufeli vd. (2006), işe adanmanın yaş ile beraber artmakta olduğunu lakin aralarındaki ilişkinin çok zayıf olmasından dolayı anlamlı kabul edilemeyeceğini belirtmiştir (Schaufeli, Salonove & Bakker, 2006).

Turgut (2011), yaptığı araştırmada yaş da dahil olmak üzere demografik değişkenler ile iş-aile çatışması ve çalışmaya tutkunluk boyutları arasında dikkate değer ilişki bulunmadığını belirtmiştir (Turgut, 2011). Başarı hedefleri ile iş özellikleri arasındaki ilişkinin çalışmaya tutkunluğa katkısını araştıran Turgut (2013), hizmet sektöründe çalışan 296 kişiye yaptığı çalışma sonucunda yaş ile çalışmaya tutkunluğun boyutları arasında dikkate değer bir ilişki olmadığını belirtmiştir (Turgut, 2013).

Hemşireler ve hekimler üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre araştırmaya katılan kişilerin yaşlarına göre işe angaje olma (adanma) durumuna dair düşünceleri farklılık göstermemektedir (Arslan & Demir, 2017). Aydemir ve Endirlik (2019), yaptıkları çalışmada işe adanma ve işe adanmışlık alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir (Aydemir & Endirlik, 2019).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma yöntemi, evren ve örneklem, araştırma modeli, araştırma soruları ve hipotezler, veri toplamada kullanılan araçlar ve ölçeklerle ilgili detaylı bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Yapılan araştırmada kuşaklar arasındaki farklılıkları ölçmek için 384 katılımcıya ihtiyaç duyulmuştur. Bu araştırmada internet üzerinden oluşturulan anket formu aracılığıyla veri toplanan bu çalışmada kesitsel bir anket tasarımı kullanılmıştır. Potansiyel katılımcılar kolaylık ve kartopu örnekleme teknikleri kullanılarak talep edilmiştir. Mümkün olduğunca çeşitli bir örnek elde etmek amacıyla çeşitli kaynaklardan yararlanılmıştır. Facebook, LinkedIn bağlantıları, Twitter gibi profesyonel hizmetlerden yararlanılarak iletişim kurulanların hepsinden anketi arkadaşlarına, ailelerine ve meslektaşlarına gönderilmeleri istenilmiştir. Bu şekilde anketimiz farklı sektörlerden ve farklı yaş gruplarından insanlara ulaşmıştır. Araştırmamızın örneklemine farklı yaş gruplarında olan farklı mesleklerden ve farklı şehirlerden 384 katılımcı oluşturmaktadır.

Araştırma evrenimizi Mersin, Adana, İstanbul, Ankara ve Gaziantep illerinde yaşayan farklı kuşakları temsil eden çalışanlar ve iş tecrübesi olup şu an çalışmayalar oluşturmaktadır. Araştırmamızın örneklemine; bu beş ilde yaşayan, iş tecrübesi olanlar (daha önce çalışmış ancak hâlihazırda çalışmayanlar) ve aktif olarak çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem için %5 hata payı dikkate alındığında 384 kişinin yeterli olacağı belirlenmiştir.

Tablo 2.

2020 Yılı TÜİK Bölgesel İşgücü Göstergeleri

İller	İşgücü	Oran	İstihdam	Oran
TR10 (İstanbul)	6 289	52,6	5 363	44,8
TR51 (Ankara)	2 207	50,3	1 880	42,8
TR62 (Adana, Mersin)	1 427	46,9	1 236	40,6
TRC1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis)	908	47,8	790	41,6
Türkiye	30 873	49,3	26 812	42,8

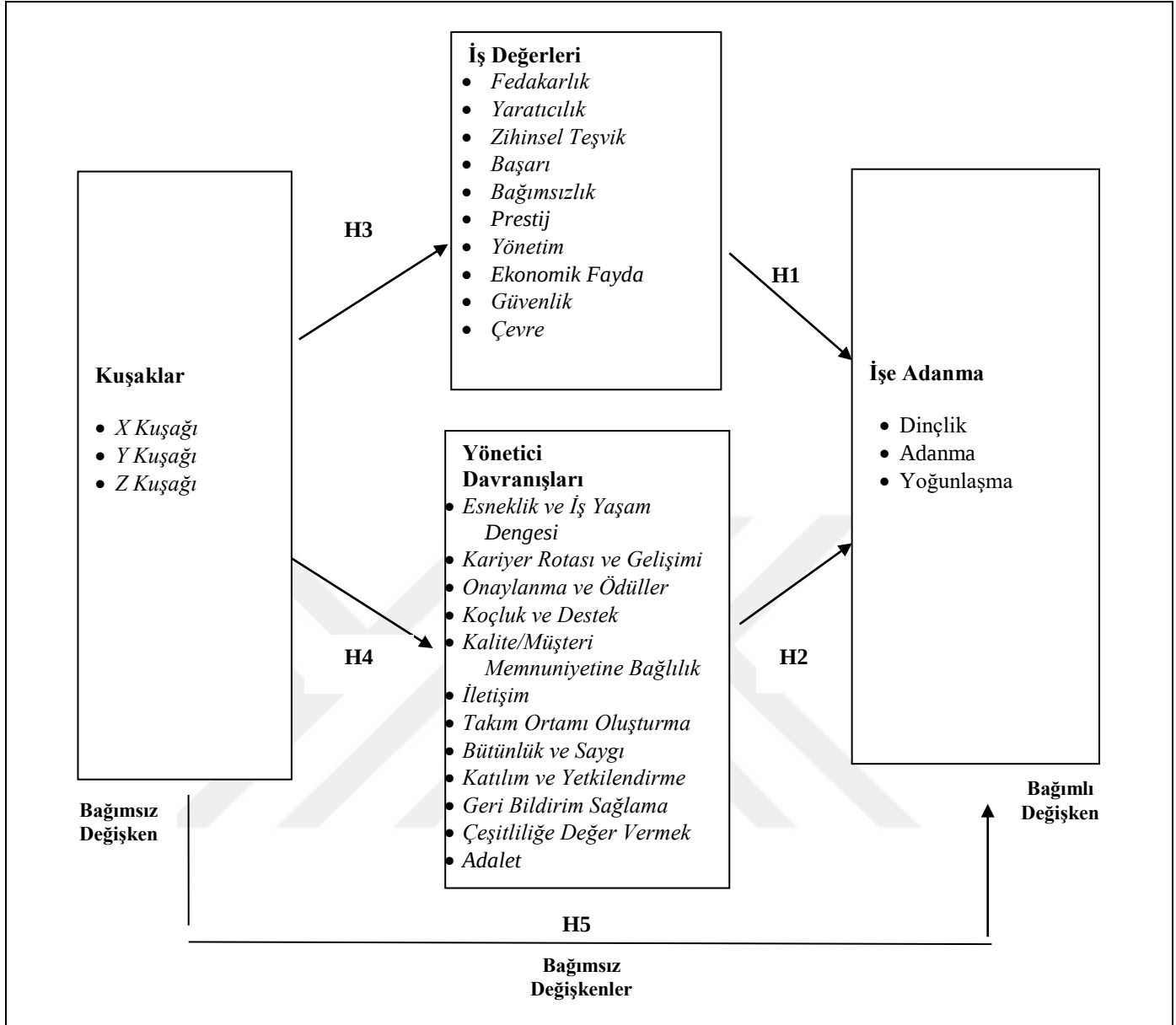
Kaynak: TÜİK, <https://www.tuik.gov.tr/>, 2021-08-01

2. Düzey Türkiye İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasına göre TR10 (İstanbul), TR51 (Ankara), TR62 (Adana, Mersin), TRC1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) olarak tanımlanmıştır.

Araştırma modeline göre İşe Adanma bağımlı değişken olarak; İş Değerleri, Yönetici Davranışları ve X, Y, Z Kuşakları ise bağımsız değişkenler olarak düşünülmüştür. Araştırma modeline göre öncelikle iş değerlerinin ve yönetici davranışlarının işe adanma üzerindeki etkisi incelenecektir. Daha sonra ise farklı kuşakların iş değerleri, yönetici davranışları ve işe adanma tutumları arasındaki farklılaşmanın anlamlı olup olmadığı araştırılacaktır. Çalışmada tanımlayıcı istatistikler ve hipotez testleri ilgili istatistiksel programlar aracılığı ile yapılacaktır.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde öncelikli olarak katılımcıların yönetici davranışları beklentilerinin ve iş değerlerinin işe adanma üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmaktadır. Daha sonra ise farklı kuşaklar ile araştırma değişkenleri arasındaki farklılaşmanın anlamlı olup olmadığı test edilecektir. Araştırmanın modeli literatür kapsamında oluşturulmuştur. Model incelendiğinde öncelikle belirlenen hipotezler (H1 ve H2) bağlamında iş değerleri ve yönetici davranışları ile işe adanma arasındaki ilişki test edilecektir. Sonrasında ise modelin ikinci kısmı (kuşaklar ile iş değerleri, yönetici davranışları ve işe adanma arasındaki ilişki) yine literatür kapsamında belirlenen hipotezler (H3, H4 ve H5) vasıtasıyla test edilecektir.



Şekil 1. Araştırmanın simgesel modeli

3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Soruları

Araştırma Hipotezleri

H1: İş değerlerinin işe adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Yönetici davranışlarının işe adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: İş değerleri ile X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.

H4: Yönetici davranışları ile X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.

H5: İşe adanma ile X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.

3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın amacının gerçekleştirilebilmesi için anket veri toplama tekniği kullanılmıştır. Anket formunun düzenlenmesi sürecinde literatür taranarak kuramsal incelemeler gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanması için kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların ulaşmayı hedeflediğimiz demografik soruları (5 madde), ikinci bölümde işe adanmışlık durumunu (17 madde), üçüncü bölümde iş değerleri algısını (30 madde), dördüncü bölümde ise uyarlanmış yönetici davranışlarına (43 madde) yönelik ifadeler bulunmaktadır (Turgut, 2011; Kubat, 2007; Murphy,2014). Araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçekler ve alt boyutları aşağıda açıklanmıştır.

3.4.1. İş Değerleri Ölçeği

Araştırmamızda kuşakların iş değerlerini ölçmek için kullandığımız iş değerleri ölçeğini Super (1969) geliştirmiş olup, Kubat (2007) Türkçeye uyarlamasını yapmıştır. 42 maddeden oluşan ölçek 15 boyut içermektedir. Bu boyutlar; fedakarlık, yaratıcılık, zihinsel teşvik, başarı, bağımsızlık, prestij, yönetim, ekonomik fayda, güvenlik, çevre, üstlerle ilişkiler, çalışma arkadaşları, yaşam tarzı, çeşitlilik ve estetikdir (Kubat, 2007).

Araştırmamızda soru fazlalığını engellemek adına üstlerle ilişkiler, çalışma arkadaşları, yaşam tarzı, çeşitlilik ve estetik boyutları ihmal edilmiştir. Ölçek sorularının ifadeleri 5’li likert tipi ölçme tekniğine göre 1-Hiç önemli değil, 2-Önemli değil, 3-Biraz önemli, 4-Önemli, 5-Çok önemli şeklinde cevap seçenekleri ile oluşturulmuştur.

Tablo 3.

İş Değerleri Ölçeği

ÖLÇEK SORULARI
<u>Fedakarlık boyutu</u>
1. Başkalarına yardım etmeme fırsat tanıyor.
2. Yaptığım iş aracılığıyla başkalarına yardım etmeme fırsat veriyor.
3. Toplumun ve diğer kişilerin refahına katkıda bulunuyor.
<u>Yaratıcılık boyutu</u>
4. Yeni fikirler denememe izin veriyor.
5. Görevleri tamamlamada yeni metodlar üretmemi gerektiriyor.
6. Tamamen yeni fikirler geliştirmemi gerektiriyor.
<u>Zihinsel Tesvik</u>
7. Yeni problemleri çözmeme her zaman fırsat tanıyor.
8. Monoton değil ve beni sürekli öğrenme konumunda tutuyor.
9. Zor durumlarda yetenek ve vasıflarımı kullanmama izin veriyor.
<u>Başarı</u>
10. İyi yapılmış bir görevden dolayı bana başarı duygusunu tattırıyor.
11. Her günün sonunda bana bir şeyleri başarıyla tamamladığımı hissettiriyor.
12. Bana iyi bir iş yaptığım hissini veriyor.
<u>Bağımsızlık</u>
13. Karar alırken kendi inisiyatifimi kullanmama müsaade ediyor.
14. Bağımsız çalışmama imkan tanıyor.
15. İşimi istediğim şekilde yapmama olanak sağlıyor.
<u>Prestij</u>
16. Başkalarının çalışmak istediği bir iş.
17. Başkalarının saygı duyduğu bir iş.
18. Toplumda prestijli olan bir iş.
<u>Yönetim</u>
19. Liderlik vasıflarımı göstermeme olanak sağlıyor.
20. Diğerlerinin işlerini planlayıp yönetmemi gerektiriyor.
21. İşimi yaparken bana yetki veriyor.
<u>Ekonomik Fayda</u>
22. İstedğim şekilde yaşamama yetecek ödemeyi alıyorum.
23. Yaptığım işten en yüksek geliri elde etmemi sağlıyor.
24. İstedğim şeyleri alabilecek kadar iyi ücret alıyorum.
<u>Güvenlik</u>
25. İstikrarlı bir iş.
26. Pozisyonumu hep koruyacağım hissine sahibim.
27. İşten çıkarılma ihtimalim düşük görünüyor.
<u>Çevre</u>
28. Çalışmak için temiz, sıcak ve aydınlık bir yer.
29. Çalışmak için güvenli ve hoş bir yer.
30. Yeterli çalışma, dinlenme alanına ve diğer tesislere sahip.

Kaynak: Kubat, U. (2007). İmalat sektöründe iş değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

3.4.2. Yönetici Davranışları Ölçeği

Smither vd. (1995), yöneticilerin çalışanlardan geri bildirim almasını ve buna göre performanslarını iyileştirmelerini sağlamaya yönelik bir ölçü geliştirdi. Geliştirilen ölçüde yönetici yetkinliğini keşfetmeye yönelik dokuz ölçek maddesi belirlendi. Bu maddeler yönetici ve astları ile olan ilişkiler hakkında davranışsal ifadeler içeriyordu. Ölçekteki dokuz boyut: koçluk ve destek (5 madde), kaliteye bağlılık/müşteri memnuniyeti (4 madde), iletişim (3 madde), ekip ortamı oluşturma (4 madde), dürüstlük ve saygı (4 madde), katılım ve yetkilendirme (4 madde), geri bildirim sağlama (3 madde), çeşitliliğe değer verme (3 madde) ve adalet (3 madde) (Murphy,2014). İş değerleri üzerinde yapılan araştırma bulgularına dayanarak, Smither ve arkadaşlarının orijinal ölçeğinde bulunmayan “esneklik ve iş yaşam dengesi”, “kariyer ve gelişim” ile “takdir ve ödüller” maddeleri de ölçeğe eklenmiştir (Murphy, 2014).

Araştırmamızda yönetici davranışlarını ölçmek için Smither ve ark. (1995) tarafından geliştirilen 43 ifadeden oluşan, 12 alt boyut içeren yönetici davranışları ölçeği kullanılmıştır. Bunlar; “esneklik ve iş-yaşam dengesi”, “kariyer rotası ve gelişimi”, “onaylanma ve ödüller”, “koçluk ve destek”, “kalite/müşteri memnuniyetine bağlılık”, “iletişim”, “takım ortamı oluşturma”, “bütünlük ve saygı”, “katılım ve yetkilendirme”, “geri bildirim sağlama”, “çeşitliliğe değer vermek” ve “adalettir”. Ölçeğin Türkçe’ye adaptasyon işlemi iki aşamadan geçmiştir. İlk olarak profesyonel kişilerce (5 kişi) Türkçe’ye tercümesi yapılmış ve daha sonra İngilizce versiyonu ile anlam birliğini kontrol etmek amacıyla Türkçe ve İngilizce’ye hakim başka bir kişi tarafından İngilizce’ye geri tercümesi yapılmıştır. Sonrasında ölçeğin Türkçe versiyonunun güvenilirliği ve faktör geçerliliği test edilmiştir. Anket soruları için önce yetmiş kişilik bir grup üzerinde pilot çalışma yapılmıştır. Ön pilot çalışma sonuçları ve geri bildirimlere göre anket üzerinde gerekli değişiklikler yapılarak ölçek sorularına son hali verilmiştir. Katılımcıların ölçek ifadelerini doğru şekilde doğru bir şekilde anlayıp sentezlemeleri için tüm geri bildirimlerden yararlanarak anlaşılmayan kısımlar düzeltilmiştir. İfadeler 5’li likert tipi ölçme tekniğine göre 1-Hiç önemli değil, 2-Önemli değil, 3-Biraz önemli, 4-Önemli, 5-Çok önemli şeklinde cevap seçenekleri ile oluşturulmuştur.

Tablo 4.

*Yönetici Davranışları Ölçeği***ÖLÇEK SORULARI****Esneklik ve İş Yaşam Dengesi**

1. İş takvimi kişisel ihtiyaçlarımla uyumlu bir şekilde ayarlamama izin verir.
2. İşim ve kişisel sorumluluklarım arasında denge kurmam için beni teşvik eder.
3. İş dışındaki kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.

Kariyer Rotası ve Gelişimi

4. Gelişim fırsatlarıyla ilgili beni bilgilendirir.
5. Kariyer hedeflerimle ilgili benimle düzenli olarak konuşur.
6. Gelişim fırsatlarından yararlanmam için beni destekler.

Onaylanma ve Ödüller

7. Beni adil bir şekilde idare eder.
8. Yaptığım katkılarının farkına varır.
9. Beni benim için önemli olan şekillerde ödüllendirir.

Koçluk ve Destek

10. Tecrübe ve bilgisini istekli bir şekilde benimle paylaşır.
11. Problem olması durumunda veya bir şey danışacağım zaman kolaylıkla ulaşılabilir.
12. Verimliliğimi artırmanın yolları hakkında bana koçluk ve rehberlik sağlar.
13. İşimi etkin bir şekilde yapmam için gerekli kaynaklara ulaşmama yardımcı olur.

Kalite/Müşteri Memnuniyetine Bağlılık

14. Verimliliğimi sürekli olarak geliştirmem için beni düzenli olarak zorlar.
15. Müşteriyi memnun etmek için yaratıcı ve yenilikçi yöntemleri kullanmamı teşvik eder.
16. Müşteri memnuniyetine karşı son derece özverili olduğunu günlük yaptığı işlerle gösterir.
17. Müşterilere verdiğim sözleri destekler.

İletişim

18. Performansım ile ilgili beklentilerini açık bir şekilde belirtir.
19. Verimli bir şekilde çalışabilmem için gerekli tüm bilgileri sağlar.
20. Açık ve dürüst iletişimi teşvik eder.

Takım Ortamı Oluşturma

21. Takım içi anlaşmazlık ve fikir ayrılıklarını çözmek için adım atar.
22. Takım çalışması ve işbirliğini teşvik eder ve kolaylaştırır.
23. Ortak bir hedef etrafında takımımı bir araya getirir.
24. Takımın değerli bir üyesi olduğumu hissettirir.

Bütünlük ve Saygı

25. Verdiği sözleri yerine getirir.
26. Benimle iletişiminde bağlı olduğu standartlar değişmez.
27. Benimle olan toplantılara ve randevulara zamanında gelir.

Katılım ve Yetkilendirme

28. Beni etkileyen kararlar verileceği zaman kararlarda ortak olmama müsaade eder.
29. Hedeflerimi belirlerken tavsiyelerimi değerlendirir.
30. Kendi başıma karar vermeme izin verir.
31. Verimliliğini geliştirmesi konusunda verdiğim geri bildirimlere göre hareket eder.
32. Fikirlerime saygılıdır.

(Tablo 4'ün devamı)

33. Yaptığım işe değer verir.

34. Bana anlamlı görevler verir.

Geri Bildirim Sağlama

35. Performansım hakkında zamanında ve performansıma özel geri bildirim yapar.

36. Bir işi iyi yaptığımda beni bilgilendirir.

37. Kalitenin ve sürekli gelişmenin önemini düzenli olarak vurgular.

Cesitliliğe Değer Vermek

38. Kendisinden farklı görüşleri destekler.

39. Yeri geldiğinde bir konuyla ilgili uzmanlığımdan faydalanır.

40. Takımındaki üyelerin farklı bilgi, beceri ve yeteneklerinden faydalanır.

Adalet

41. Bana adil davranır.

42. Takım üyelerine ırk, din, cinsiyet veya etnik köken gözetmeksizin eşit davranır.

43. Pozisyon seviyesine bakılmaksızın her bireyin katkısına değer verir.

Kaynak: Murphy, M. M. (2011). Exploring generational differences among Millennials, Gen Xers and Bebek Patlaması: Work values, manager behavior expectations, and the impact of manager behavior on work engagement. Alliant International University.

3.4.3. İşe adanma Ölçeği (UWES)

Utretcht Work Engagement (UWES) ölçeği 1999 yılında geliştirilmiştir ve işe adanmayı ölçmek için kullanılır. 17 maddeden oluşan ölçek; dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma/özümseme (absorption) olarak üç alt boyutu içerir (Murphy, 2014). İşe adanma konusunda önde gelen araştırmacılardan olan Schaufeli vd. UWES ölçeğini geliştirilmiştir (Hisel, 2017). Araştırmalar, işe adanmanın bireylere göre farklılıklarını ve bunların nedenlerini iş kaynakları ve kişisel kaynaklar olarak incelemiştir. Son araştırmalara göre işe adanma durumu bireylere göre zamanla değişkenlik gösterebileceğini belirtmiştir (Schaufeli, 2012).

Araştırmamızda bireylerin işe adanma durumunu ölçmek için Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen ve Turgut (2011) tarafından türkçeye uyarlaması yapılan Utretcht Work Engagement (UWES) ölçeğini kullandık. Ölçek; 6 madde dinçlik boyutunu, 5 madde adanmışlık boyutunu ve 6 madde yoğunlaşma boyutunu kapsar (Turgut, 2011). İfadeler Likert tipi ölçme yöntemini kullanarak, 1-Hiçbir Zaman, 2-Arada Bir, 3-Bazen, 4-Çoğu Zaman, 5-Her Zaman aralığını kapsayan cevap seçenekleri ile oluşturulmuştur.

Tablo 5.

*İşe Adanma Ölçeği***ÖLÇEK SORULARI****Dinçlik**

1. İşimi yaparken enerji dolu olurum.
2. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.
3. İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.
4. Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.
5. Çok uzun saatler çalışabilirim.
6. Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.

Adanmışlık

7. Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.
8. İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.
9. Yaptığım işle gurur duyarım.
10. İşim bana ilham verir.
11. İşimi hevesle yaparım.

Yoğunlaşma

12. Çalışırken işime dalıp giderim.
13. Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.
14. Çalışırken çevremdeki her şeyi unutup geçerim.
15. Çalışırken mola vermekte zorlanırım.
16. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.
17. Yoğun çalıştığım zamanlarda kenimi mutlu hissedirim.

Kaynak: Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmadan elde edilen veriler, Sosyal Bilimler araştırmalarında kullanılan uygun istatistik paket ile analiz edildi. Kullanılan istatistiksel yöntemler şunlardır: tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, regresyon analizi ve anova testi. Anket veri toplama aracı ile toplanan veriler tanımlayıcı istatistikler kullanılarak analiz edildi. Anketin geçerliliğini test etmek için KMO ve Bartlett testi, faktör analizi sonuçları ve anketin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alpha katsayıları kullanıldı. Ana hipotezler olan iş değerleri ve işe adanma ile yönetici davranışları ve işe adanma arasındaki ilişkiyi yönelik hipotezlerin sınanması için regresyon analizi yapıldı.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde, çalışmamızda değerlendirmekte olduğumuz demografik değişkenlerle ilgili bilgiler ile araştırma değişkenleri ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler paylaşılmaktadır.

Tablo 6.

Demografik Verilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Doğum Yılı	Frekans	Yüzde
1965-1979	73	19
1980-1994	192	50,0
1995 ve Üzeri	119	31,0
Toplam	384	100,0
Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	199	14,3
Erkek	185	78,2
Toplam	384	100,0
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlkokul	2	0,5
Lise	31	8,1
Üniversite	260	67,7
Yükseklisans	82	21,4
Doktora	9	2,3
Toplam	384	100,0
Çalışma Durumu	Frekans	Yüzde
Evet Çalışıyorum	249	64,8
Şuan Çalışmıyorum	117	30,5
Emekliyim	18	4,7
Toplam	384	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	82	21,4
2-3	87	22,7
4-5	38	9,9
6-10	32	8,3
11-15	25	6,5
16-20	16	4,2
21 yıl ve üzeri	19	4,9
Şuan Çalışmıyorum	85	22,1
Toplam	384	100,0

Tablo 6'daki demografik bilgiler incelendiğinde katılımcıların; %19'unun 1965-1979 yılları arasında doğan bireyler, yarısının (%50,0) 1980-1994 yılları arasında doğan bireyler, %31'inin ise 1995 ve sonrası yıllarında doğan bireyler olduğu görülmektedir. Analizde anlamlı katkısı olmadığı için 1946-1964 yıllarını dikkate almadık. Ankete katılan kadın katılımcıların oranı %14,3; erkek katılımcıların oranı %78,2 olarak görülmektedir. Katılımcıların eğitim seviyelerinin oranları şu şekildedir: %0,5'i ilkokul mezunu, %8,1'i lise mezunu, %67,7'si üniversite mezunu, %21,4 yüksek

lisans mezunu, %2,3'ü doktora mezunudur. Katılımcıların ankete katıldıkları esnada %64,8'i çalıştığını, %30,5'i çalışmadığını, %4,7'si ise emekli olduğunu belirtmiştir. İş tecrübesi olmayan bireyler ankete katılım sağlayamamıştır. Çalışma süresi oranları dikkate alındığında %22,7'lik kısmın 2-3 yıl arasında çalışmış olduğu görülmektedir.

4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Ölçeklerin geçerliliğini analiz etmek amacıyla KMO ve Bartlett testi ile faktör analizi sonuçları ve ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha katsayıları paylaşılmaktadır. Güvenilirlik katsayısının önerilen minimum değeri 0,60'tır. Araştırmamızda kullandığımız ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,60'tan büyük değer almaktadır.

4.3. İş Değerlerine Yönelik Analiz Sonuçları

Bu bölümde iş değerlerini ölçeğine yönelik Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri analizleri yer almaktadır.

4.3.1. İş Değerlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 7'de, bağımsız değişkenlerimizden biri olan iş değerlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel değerler görülmektedir. İş değerlerinin “fedakarlık”, “yaratıcılık”, “zihinsel teşvik”, “başarı”, “bağımsızlık”, “prestij”, “yönetim”, “ekonomik fayda”, “güvenlik ve çevre” olmak üzere on altı boyutu değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 7.

İş Değerlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler ve Alt Boyutları	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Min.	Maks.
İş Değerleri	384	3,90	0,61	-0,81	-0,69	1,79	5,00
<i>Fedakârlık</i>	384	4,11	0,82	-1,11	1,71	1,00	5,00
<i>Yaratıcılık</i>	384	3,88	0,97	-0,95	0,66	1,00	5,00
<i>Zihinsel teşvik</i>	384	4,05	0,85	-1,08	1,29	1,00	5,00
<i>Başarı</i>	384	4,14	0,90	-1,33	1,82	1,00	5,00
<i>Bağımsızlık</i>	384	3,92	0,93	-0,98	0,72	1,00	5,00
<i>Prestij</i>	384	3,84	0,91	-0,83	0,70	1,00	5,00
<i>Yönetim</i>	384	3,85	0,92	-0,78	0,40	1,00	5,00
<i>Ekonomik fayda</i>	384	3,64	1,07	-0,73	-0,01	1,00	5,00
<i>Güvenlik</i>	384	3,91	0,90	-0,94	0,94	1,00	5,00
<i>Çevre</i>	384	4,05	0,89	-1,03	1,11	1,00	5,00

Tablo 7 incelendiğinde, alt boyutların ortalamalarının 3,64 ile 4,11 arasında olduğu görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir.

4.3.2. İş Değerlerine Yönelik Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi

İş değerleri ölçeğinin geçerliliğini test etmek için KMO ve Bartlett testi ile faktör analizi sonuçları ve ölçeğin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi sonucunda bulunan Cronbach Alpha katsayıları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 8.

İş Değerine Yönelik Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha Based on		
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,915	,915	24

Tablo 8'de görüldüğü gibi, iş değerleri ölçeği Cronbach Alpha değerleri, güvenilirlik katsayısının 0,915 olduğunu göstermektedir. Önerilen minimum 0,60 düzeyinden fazla olan katsayı ile iş değerleri ölçeğinin yeterli güvenilirlik değerine sahip olduğu görülmektedir.

4.3.3. İş Değerlerine Yönelik Keşifsel Faktör Analizi

İş değerlerine yönelik keşifsel faktör analizinde öncelikle KMO ve Bartlett testi uygulanmıştır. KMO ve Bartlett testinin sonuçları Tablo 9’da görülmektedir. KMO ve Bartlett testi sonuçlarının anlamlı olabilmesi için önerilen minimum KMO değeri 0,60’tır. Tablo 9 incelendiğinde KMO değerinin 0,904 olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucunun P değeri (Sig.) 0,000’dır. Ki-kare’nin 435 serbestlik derecesi ile 7947,640’tır. İş değerleri ölçeğinin faktör analizinde öz değer 1’den büyük olduğu ve tüm faktör yüklerinin 0,40’tan büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle faktör analizi sonuçlarının uygun aralıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 9.

İş Değerine Yönelik KMO ve Bartlett Testi

KMO Test	Barlett Testi		
	Ki-Kare	Df	Sig.
0.904	7947,640	435	.000

Tablo 10.

İş Değerleri Ölçeği Faktör Yükleri

	Faktör Yükü	Öz değer	Açıklanan Varyans%
I. Faktör: Fedakarlık		2,311	77,048
Başkalarına yardım etmeme fırsat tanıyor	.899		
Yaptığım iş aracılığıyla başkalarına yardım etmeme fırsat veriyor	.929		
Toplumsal ve diğer kişilerin refahına katkıda bulunuyor	.800		
II. Faktör: Yaratıcılık		2,501	83,368
Yeni fikirler denememe izin veriyor	.900		
Görevleri tamamlamada yeni metodlar üretmemi gerektiriyor	.917		
Tamamen yeni fikirler geliştirmemi gerektiriyor	.923		
III. Faktör: Zihinsel tesvik		2,284	76,137
Yeni problemleri çözmeme her zaman fırsat tanıyor	.843		
Monoton değil ve beni sürekli öğrenme konumunda tutuyor	.886		

(Tablo 10'un devamı)

Zor durumlarda yetenek ve vasıflarımı kullanmama izin veriyor	.888		
IV. Faktör: Başarı		2,480	82,653
İyi yapılmış bir görevden dolayı bana başarı duygusunu tattırıyor	.878		
Her günün sonunda bana bir şeyleri başarıyla tamamladığımı hissettiriyor	.925		
Bana iyi bir iş yaptığım hissini veriyor	.923		
V. Faktör: Bağımsızlık		2,439	81,297
Karar alırken kendi inisiyatifimi kullanmama müsaade ediyor	.875		
Bağımsız çalışmama imkan tanıyor	.927		
İşimi istediğim şekilde yapmama olanak sağlıyor	.902		
VI. Faktör: Prestij		2,293	76,434
Başkalarının çalışmak istediği bir iş	.820		
Başkalarının saygı duyduğu bir iş	.895		
Toplumda prestijli olan bir iş	.906		
VII. Faktör: Yönetim		2,288	76,274
Liderlik vasıflarımı göstermeme olanak sağlıyor	.879		
Diğerlerinin işlerini planlayıp yönetmemi gerektiriyor	.872		
İşimi yaparken bana yetki veriyor	.869		
VIII. Faktör: Ekonomik Fayda		2,598	86,959
İstediğim şekilde yaşamama yetecek ödemeyi alıyorum	.930		
Yaptığım işten en yüksek geliri elde etmemi sağlıyor	.924		
İstediğim şeyleri alabilecek kadar iyi ücret alıyorum	.938		
IX. Faktör: Güvenlik		2,164	72,134
İstikrarlı bir iş	.849		
Pozisyonumu hep koruyacağım hissine sahibim	.882		
İşten çıkarılma ihtimalim düşük görünüyor	.816		
X. Faktör: Çevre		2,356	78,543
Çalışmak için temiz, sıcak ve aydınlık bir yer	.902		
Çalışmak için güvenli ve hoş bir yer	.913		
Yeterli çalışma, dinlenme alanına ve diğer tesislere sahip	.842		
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax			
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: % 90,4			
Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 7947,640 p<0,05			
Açıklanan toplam varyans: %74,878; Ölçeğin tamamı için güvenirlik katsayısı: 0,938			

Birinci faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 77,048'ini açıklamaktadır. İkinci faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 83,368'ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 76,137'sini açıklamaktadır. Dördüncü faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 82,653'ünü açıklamaktadır. Beşinci faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 81,297'sini açıklamaktadır. Altıncı faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 76,434'ünü açıklamaktadır. Yedinci faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 76,274'ünü açıklamaktadır. Sekizinci faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 86,959'unu açıklamaktadır. Dokuzuncu faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 72,134'ünü açıklamaktadır. Onuncu faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 78,543'ünü açıklamaktadır.

4.4. Yönetici Davranışlarına Yönelik Analiz Sonuçları

Bu bölümde yönetici davranışları ölçeğine yönelik Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik ve Geçerlilik analizleri yer almaktadır.

4.4.1. Yönetici Davranışlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 11'de bağımsız değişkenlerimizden biri olan yönetici davranışlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiksel değerler görülmektedir. Yönetici davranışlarının, “esneklik ve iş-yaşam dengesi”, “kariyer rotası ve gelişimi”, “onaylanma ve ödüller”, “koçluk ve destek”, “kalite/müşteri memnuniyetine bağlılık”, “iletişim”, “takım ortamı oluşturma”, “bütünlük ve saygı”, “katılım ve yetkilendirme”, “geri bildirim sağlama”, “çeşitliliğe değer vermek” ve “adalet” olmak üzere on iki alt boyutu değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 11.

Yönetici Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler							
ve	Alt		Std.				
Boyutları	Sayı	Ortalama	Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Min.	Maks.
Yönetici Davranışları	384	4,04	0,83	-1,45	2,21	1,00	5,00
<i>Esneklik ve iş-yaşam dengesi</i>	384	3,95	0,96	-1,11	1,09	1,00	5,00
<i>Kariyer rotası ve gelişimi</i>	384	3,93	1,05	-1,28	1,26	1,00	5,00
<i>Onaylanma ve ödüller</i>	384	3,96	1,04	-1,18	0,85	1,00	5,00
<i>Koçluk ve destek</i>	384	4,05	0,97	-1,35	1,61	1,00	5,00
<i>Kalite/müşteri memnuniyetine bağlılık</i>	384	3,90	0,93	-1,01	1,06	1,00	5,00
<i>İletişim</i>	384	4,14	0,96	-1,53	2,24	1,00	5,00
<i>Takım ortamı oluşturma</i>	384	4,10	1,00	-1,40	1,79	1,00	5,00
<i>Bütünlük ve saygı</i>	384	4,12	0,92	-1,35	1,80	1,00	5,00
<i>Katılım ve yetkilendirme</i>	384	4,10	0,95	-1,45	1,94	1,00	5,00
<i>Geri bildirim sağlama</i>	384	4,00	0,94	-1,29	1,81	1,00	5,00
<i>Çeşitliliğe değer vermek</i>	384	4,09	0,95	-1,46	2,18	1,00	5,00
<i>Adalet</i>	384	4,31	0,95	-1,72	2,65	1,00	5,00

Tablo 11 incelendiğinde, alt boyutların ortalamalarının 3,90 ile 4,31 arasında olduğu görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir.

4.4.2. Yönetici Davranışlarına Yönelik Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi

Yönetici davranışları ölçeğinin geçerliliğini test etmek için KMO ve Bartlett testi ile faktör analizi sonuçları ve ölçeğin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi sonucunda bulunan Cronbach Alpha katsayıları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 12.

Yönetici Davranışları Yönelik Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha Based on		
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,961	,961	17

Tablo 12’de görüldüğü gibi, yönetici davranışları ölçeği Cronbach Alpha değerleri, güvenilirlik katsayısının 0,961 olduğunu göstermektedir. Önerilen minimum 0,60 düzeyinden fazla olan katsayı ile yönetici davranışları ölçeğinin yeterli güvenilirlik değerine sahip olduğu görülmektedir.

4.4.3. Yönetici Davranışlarına Yönelik Keşifsel Faktör Analizi

Yönetici Davranışlarına yönelik keşifsel faktör analizinde ölçeğin uygun olup olmadığının belirlenmesi için öncelikle KMO ve Bartlett testi uygulanmıştır. KMO ve Bartlett testinin sonuçları Tablo 13’te görülmektedir. KMO ve Bartlett testi sonuçlarının anlamlı olabilmesi için önerilen minimum değer 0,60’tır. Tablo 13 incelendiğinde KMO değerinin 0,969 olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucunun P değeri (Sig.) 0,000’dır. Ki-kare’nin 903 serbestlik derecesi ile 19546,130’dur. Yönetici Davranışları ölçeğinin faktör analizinde öz değerin 1’den büyük olduğu ve tüm faktör yüklerinin 0,40’tan büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle faktör analizi sonuçlarının uygun aralıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 13.

Yönetici Davranışları KMO ve Bartlett Testi

KMO Test		Bartlett Testi	
	Ki-Kare	Df	Sig.
0.969	19546,130	903	.000

Tablo 14.

Yönetici Davranışları Ölçeği Faktör Yükleri

	Faktör Yükü	Öz değer	Açıklanan Varyans %
I. Faktör: Esnek ve İş yaşam Dengesi		2,523	84,096
İş takvimi kişisel ihtiyaçlarımla uyumlu bir şekilde ayarlamama izin verir	.900		
İşim ve kişisel sorumluluklarım arasında denge kurmam için beni teşvik eder	.947		
İş dışındaki kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır	.904		
II. Faktör: Kariyer Rotası ve gelişim		2,672	89,058
Gelişim fırsatlarıyla ilgili beni bilgilendirir.	.935		
Kariyer hedeflerimle ilgili benimle düzenli olarak konuşur.	.948		
Gelişim fırsatlarından yararlanmam için beni destekler	.947		
III. Faktör: Onaylanma ve Ödüller		2,603	86,776
Beni adil bir şekilde idare eder.	.931		
Yaptığım katkıların farkına varır.	.944		
Beni benim için önemli olan şekillerde ödüllendirir	.919		
IV. Faktör: Koçluk ve Destek		3,408	85,197
Tecrübe ve bilgisini istekli bir şekilde benimle paylaşır.	.925		
Problem olması durumunda veya bir şey danışacağım zaman kolaylıkla ulaşılabilir.	.912		
Verimliliğimi artırmanın yolları hakkında bana koçluk ve rehberlik sağlar.	.933		
İşimi etkin bir şekilde yapmam için gerekli kaynaklara ulaşmama yardımcı olur.	.923		
V. Faktör: Kalite müşteri memnuniyeti bağlılık		3,089	77,221
Verimliliğimi sürekli olarak geliştirmem için beni düzenli olarak zorlar.	.804		
Müşteriyi memnun etmek için yaratıcı ve yenilikçi yöntemleri kullanmamı teşvik eder.	.909		
Müşteri memnuniyetine karşı son derece özverili olduğunu günlük yaptığı işlerle gösterir.	.922		
Müşterilere verdiğim sözleri destekler.	.875		
VI. Faktör: İletişim		2,535	84,510
Performansıyla ilgili beklentilerini açık bir şekilde belirtir.	.911		
Verimli bir şekilde çalışabilmem için gerekli tüm bilgileri sağlar.	.926		
Açık ve dürüst iletişimi teşvik eder.	.920		
VII. Faktör: Takım Ortamı Oluşturma		3,560	88,988
Takım içi anlaşmazlık ve fikir ayrılıklarını çözmek için adım atar.	.937		

Tablo 12'nin devamı

(Tablo 14'ün devamı)

Takım çalışması ve işbirliğini teşvik eder ve kolaylaştırır.	.953		
Ortak bir hedef etrafında takımımı bir araya getirir.	.949		
Takımın değerli bir üyesi olduğumu hissettirir.	.933		
VIII. Faktör: Bütünlük ve Saygı		2,434	81,134
Verdiği sözleri yerine getirir.	.898		
Benimle iletişiminde bağlı olduğu standartlar Değişmez.	.919		
Benimle olan toplantılara ve randevulara zamanında gelir.	.885		
IX. Faktör: Katılım ve Yetkilendirme		5,588	79,828
Beni etkileyen kararlar verileceği zaman kararlarda ortak olmama müsaade eder.	.855		
Hedeflerimi belirlerken tavsiyelerimi değerlendirir.	.908		
Kendi başıma karar vermeme izin verir.	.867		
Verimliliğini geliştirmesi konusunda verdiğim geri bildirim göre hareket eder.	.902		
Fikirlerime saygılıdır.	.928		
Yaptığım işe değer verir.	.916		
Bana anlamlı görevler verir.	.876		
X. Faktör: Geri Bildirim ve Sağlama		2,405	80,163
Performansım hakkında zamanında ve performansıma özel geri bildirim yapar.	.909		
Bir işi iyi yaptığımda beni bilgilendirir.	.924		
Kalitenin ve sürekli gelişmenin önemini düzenli olarak vurgular.	.852		
XI. Faktör: Çeşitli Değer Verme		2,538	84,589
Kendisinden farklı görüşleri destekler.	.915		
Yeri geldiğinde bir konuyla ilgili uzmanlığımdan faydalanır.	.919		
Takımındaki üyelerin farklı bilgi, beceri ve yeteneklerinden faydalanır.	.925		
XII. Faktör: Adalet		2,575	85,819
Bana adil davranır.	.896		
Takım üyelerine ırk, din, cinsiyet veya etnik köken gözetmeksizin eşit davranır.	.929		
Pozisyon seviyesine bakılmaksızın her bireyin Katkısına değer verir.	.952		
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax			
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 96,9			
Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 19546,129p<0,05			
Açıklanan toplam varyans: %72,552; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,985			

Birinci faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 84,096'sını açıklamaktadır. İkinci faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 89,058'ini

açıklamaktadır. Üçüncü faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 86,776'sını açıklamaktadır. Dördüncü faktör dört sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 85,197'sini açıklamaktadır. Beşinci faktör dört sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 77,221'ini açıklamaktadır. Altıncı faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 84,510'unu açıklamaktadır. Yedinci faktör dört sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 88,988'ini açıklamaktadır. Sekizinci faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 81,134'ünü açıklamaktadır. Dokuzuncu faktör yedi sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 79,828'ini açıklamaktadır. Onuncu faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 80,163'ünü açıklamaktadır. Onbirinci faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 84,589'unu açıklamaktadır. Onikinci faktör üç sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 85,819'unu açıklamaktadır.

4.5. İşe Adanmaya Yönelik Analiz Sonuçları

Bu bölümde işe adanma ölçeğine yönelik Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik ve Geçerlilik analizlerinin sonuçları yer almaktadır.

4.5.1. İşe Adanmaya Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 15'te, bağımlı değişkenimiz olan işe adanmaya ilişkin tanımlayıcı istatistiksel değerler görülmektedir. İşe adanmanın, “dinçlik”, “adanmışlık” ve “yoğunlaşma” olmak üzere üç alt boyutu değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 15.

İşe Adanma Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler ve Alt Boyutları	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Min.	Maks.
İşe Adanmışlık	384	3,76	0,68	-0,81	0,70	1,35	5,00
Dinçlik	384	3,76	0,67	-0,68	0,56	1,67	5,00
Adanmışlık	384	4,07	0,95	-1,15	0,98	1,00	5,00
Yoğunlaşma	384	3,50	0,78	-0,45	0,26	1,00	5,00

Tablo 15 incelendiğinde, alt boyutların ortalamalarının 3,50 ile 4,07 arasında olduğu görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir.

4.5.2. İşe Adanmaya Yönelik Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi

İşe adanma ölçeğinin geçerliliğini test etmek için KMO ve Bartlett testi ile faktör analizi sonuçları ve ölçeğin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi sonucunda bulunan Cronbach Alpha katsayıları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 16.

İşe Adanmaya Yönelik Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha Based on		
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,930	,931	17

Tablo 16’da görüldüğü gibi, işe adanma ölçeği Cronbach Alpha değerleri, güvenilirlik katsayısının 0,930 olduğunu göstermektedir. Önerilen minimum 0,60 düzeyinden fazla olan katsayı ile işe adanma ölçeğinin yeterli güvenilirlik değerine sahip olduğu görülmektedir.

4.5.3. İşe Adanmaya Yönelik Keşifsel Faktör Analizi

İşe Adanmaya yönelik keşifsel faktör analizinde KMO ve Bartlett testi uygulanmıştır. KMO ve Bartlett testinin sonuçları Tablo 17’de görülmektedir. KMO ve Bartlett testi sonuçlarının anlamlı olabilmesi için önerilen minimum değer 0,60’tır. Tablo 17 incelendiğinde KMO değerinin 0,933 olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucunun P değeri (Sig.) 0,000’dır. Ki-kare’nin 136 serbestlik derecesi ile 4257,548’dir. İşe adanma ölçeğinin faktör analizinde öz değer 1’den büyük olduğu ve tüm faktör yüklerinin 0,40’tan büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle faktör analizi sonuçlarının uygun aralıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 17.

İşe Adanmışlık KMO-Bartlett Testi

KMO Test	Barlett’s Test		
	Ki-Kare	Df	Sig.
0.933	4257,548	136	.000

Tablo 18.

İşe Adanma Ölçeği Faktör Yükleri

	Faktör Yükü	Öz değer	Açıklanan Varyans %
I. Faktör: Dinçlik		3,447	57,456
İşimi yaparken enerji dolu olurum.	.850		
İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	.838		
İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.	.738		
Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	.792		
Çok uzun saatler çalışabilirim.	.623		
Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.	.679		
II. Faktör: Adanmışlık		3,885	77,710
Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	.875		
İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.	.855		
Yaptığım işle gurur duyarım.	.910		
Tablo 16'nın devamı			
İşim bana ilham verir.	.899		
İşimi hevesle yaparım.	.868		
III. Faktör: Yoğunlaşma		3,705	61,751
Çalışırken işime dalıp giderim.	.846		
Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırıyorum.	.858		
Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm.	.798		
Çalışırken mola vermekte zorlanırım.	.715		
Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	.806		
Yoğun çalıştığım zamanlarda kenimi mutlu hissedirim.	.675		
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax			
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 93,3			
Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 4257,548 p<0,05			
Açıklanan toplam varyans: %66,124; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,930			

Birinci faktör altı sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 57,456'sını açıklamaktadır. İkinci faktör beş sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 77,710'unu açıklamaktadır. Üçüncü faktör altı sorudan oluşmakta ve toplam varyansın 61,751'ini açıklamaktadır.

4.2. Hipotez Testleri

4.2.1. İş Değerlerinin İşe Adanma Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Araştırmamızın ilk hipotezi olan “H1: İş değerlerinin işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır” hipotezine ait regresyon analizi Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19.

İş değerlerinin, İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

İş Değerleri ile İşe Adanmışlık						
		Standardize		Standardize	T	P
Model		Edilmemiş katsayılar		Katsayılar		
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	1,710	,200		8,570	,000
	İş Değerleri	,525	,051	,469	10,387	,000
Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık Bağımsız Değişken: İş değerleri						
R: 0,469; R ² : 0,220; Düzeltilmiş R ² : 0,218; Model için F: 107,898						

Tablo 19 incelendiğinde, İş değerlerinin işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmüş (Düzeltilmiş R²: 0,218, p<0,05) ve H1 hipotezi kabul edilmiştir. İş değerlerinin işe adanmışlık toplam varyansının %21,8'ini açıkladığı bulunmuştur.

4.2.2 Yönetici Davranışlarının İşe Adanma Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Araştırmamızın ikinci hipotezi olan “H2: Yönetici davranışlarının işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır” hipotezine ait regresyon analizi Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20.

Yönetici davranışlarının, İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

<i>Yönetici Davranışları ile İşe Adanmışlık</i>					
Model		Standardize Edilmemiş katsayılar		Standardize Katsayılar	T
		B	Std. Hata	Beta	
1	Sabit	2,887	,167		17,257
	Yönetici Davranışları	,215	,041	,262	5,311
					,000
Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık Bağımsız Değişken: Yönetici Davranışları					
R: 0,262; R ² : 0,069; Düzeltilmiş R ² : -0,066; Model için F: 28,210					

Tablo incelendiğinde, yönetici davranışlarının işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmüş (Düzeltilmiş R²: -0,066, p<0,05) ve H2 hipotezi kabul edilmiştir. Yönetici davranışlarının işe adanmışlık toplam varyansının %6,6'sını açıkladığı bulunmuştur.

4.2.3. Kuşaklar (X,Y ve Z) ile İş Değerleri Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Anova Analizi

Çalışmamızın üçüncü hipotezi “H3: İş değerleri ile X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.” için anova testi uygulanmıştır. Kuşakları değerlendirirken 1965-1979, 1980-1994 ve 1995 ve üzeri yılları içinde yer alan yaş gruplarını baz alarak X,Y ve Z Kuşakları üzerinde analiz yapılmıştır. Kuşaklar ve iş değerleri arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin bulgular Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 21.

İş Değerleri Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi1	Serbestlik Derecesi2	P
1,874	3	380	,133

Tablo 22.

İş Değerleri Anova

	Kareler toplamı	Sd	Kareler		
			ortalaması	F	P
Gruplararası	1,600	3	,533	1,452	,227
Gruplariçi	139,580	380	,367		
Toplam	141,180	383			

Tablo 22 incelendiğinde, kuşaklar ve iş değerleri arasında anlamlı farklılaşma olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Anlamlı farklılaşma olabilmesi için $p<0,05$ seviyesinde anlamlı sonuçlara ulaşılmaktadır. Buna göre **H3 hipotezi reddedilmektedir.**

4.2.4. Kuşaklar (X,Y ve Z) ile Yönetici Davranışları Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Anova Analizi

Çalışmamızda dördüncü hipotezin “H4: Yönetici davranışları ile X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.” Testi için anova uygulanmıştır. Kuşakları değerlendirirken 1965-1979, 1980-1994 ve 1995-üzeri yılları içinde yer alan yaş gruplarını temel alarak X,Y ve Z Kuşakları üzerinde analiz yapılmıştır. Kuşaklar ve yönetici davranışları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin bulgular Tablo 24’te gösterilmektedir.

Tablo 23.

Yönetici Davranışları Varyansların Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	Serbestlik	Serbestlik	P
	Derecesi1	Derecesi2	
2,255	3	380	,082

Tablo 24.

Anova Yönetici Davranışları

	Kareler toplamı	Sd	Karaler ortalaması	F	P
Gruplararası	2,359	3	,786	1,151	,328
Gruplariçi	259,540	380	,683		
Toplam	261,899	383			

Tablo 24 incelendiğinde, kuşaklar ve yönetici davranışları arasında anlamlı farklılaşma olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Anlamlı farklılaşma olabilmesi için $p<0,05$ seviyesinde anlamlı sonuçlara ulaşılmaktadır. Buna göre **H4 hipotezi reddedilmektedir.**

4.2.5. Kuşaklar (X,Y ve Z) ile İşe Adanma Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Anova Analizi

Çalışmamızda beşinci hipotezin “H5: İşe adanma ile X, Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.” testi için anova uygulanmıştır. Kuşakları değerlendirirken 1965-1979, 1980-1994 ve 1995 ve üzeri yılları içinde yer alan yaş gruplarını baz alarak X, Y ve Z Kuşakları üzerinde analiz yapılmıştır. Kuşaklar ve işe adanma arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin bulgular Tablo 26’da gösterilmektedir.

Tablo 25.

İşe Adanma Varyansların Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi1	Serbestlik Derecesi2	P
,632	3	380	,595

Tablo 26.

İşe Adanma Anova

	Kareler toplamı	Sd	Karaler ortalaması	F	P
Gruplararası	2,790	3	,930	2,033	,109
Gruplarıçi	173,882	380	,458		
Toplam	176,672	383			

Tablo 26 incelendiğinde, kuşaklar ve işe adanma arasında anlamlı farklılaşma olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Anlamlı farklılaşma olabilmesi için $p<0,05$ seviyesinde anlamlı sonuçlara ulaşılmaktadır. Buna göre **H5 hipotezi reddedilmektedir.**

BÖLÜM V

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmamızın bu kısmında farklı kuşaklara göre iş değerleri ve yönetici davranışlarının işe adanma üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik bulguların değerlendirmesi yer almaktadır. Araştırma sonuçları, literatürde yer alan çalışmalar kapsamında değerlendirilmektedir ve gelecek çalışmalar için uygulama önerileri yer almaktadır. Çalışmanın temel bulgularının analizi ve yorumlanması bu bölümde yer almaktadır. Literatür taramasında yer alan çalışmaların sonuçları ile karşılaştırma yapılarak sonuçlar için olası açıklamalar yapılacaktır. Son olarak literatüre katkısından ve gelecek çalışmalara önerilerden bahsedilecektir.

Araştırmamız, iş hayatında çalışanların işe adanması üzerinde anlamlı etkisi olabilecek faktörleri (iş değerleri ve yönetici davranışları) incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma hayatında her çalışana özgü olan iş değerleri, bireylerin hayatı yaşama biçimi, gerçekleşen olayları algılama düzeyi, insanların deneyimledikleri tecrübeler ile harmanlanarak iş yerinde karşılaştıkları olaylara ve konulara yüklenen anlam olarak sıralanabilir. Kişilere özgü olan bu iş değerlerinin farklı kuşaklar arasında benzerlik gösterebileceği ve işe adanma üzerindeki etkisinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İş değerlerinin yanı sıra çalışanların işe adanmasını etkileyebilecek bir diğer faktör de yönetici davranışlarını olabileceğini düşünerek incelenmesi gereken konulardan birinin de bu olduğuna sonucuna varılmıştır. İşe adanma ve kuşak farklılıkları üzerine literatürde çok fazla araştırma olmamakla beraber genişleyen bir araştırma konusu olmaya başlamıştır. Hem işe adanma hem kuşaklar alanında yapılan birçok çalışma mevcutken farklı kuşaklar bazında iş değerleri ve yönetici davranışlarının işe adanma üzerindeki etkisini inceleyen sayılı çalışma vardır. Bu nedenle, bu çalışma farklı kuşaklardan bireylerin işe adanma sürecinde iş değerlerinin ve önemli yönetici davranışlarının X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları nicel olarak araştırarak katkıda bulunur. Mevcut çalışma, iş yerinde farklı yaş gruplarına mensup farklı nesillerden bireyleri temsil eden çalışanların farklılaşan iş değerlerinin anlaşılmasını ve yöneticilerin işe adanmayı teşvik etmek için bu farklılaşmaların farkında olarak çalışanlarla etkili iletişimi benimseyerek kuruluşlar için pratik bilgiler sağlamaktadır.

Çalışmamızda sonuca ulaşmak için işe adanma ile iş değerleri arasındaki ilişkiyi ve işe adanma ile yönetici davranışları arasındaki ilişkiyi anlamak için regresyon analizleri yapıldı. Kuşaklar ve iş değerlerinin arasındaki anlamlılık, kuşaklar ve yönetici davranışları arasındaki anlamlılık ile kuşaklar ve işe adanma arasındaki anlamlılığa bakmak için anova testleri yapıldı.

5.1. İş Değerleri ve İşe Adanma

Çalışmamızda, iş değerleri ve işe adanma kavramları daha önce yapılmış olan çalışmalardan faydalananarak kuramsal olarak incelenmiştir. Yapılan çalışmalar doğrultusunda iş değerlerinin bireylere göre farklılık gösterebileceği ve bireylerin temel değerlerine göre şekillendiğinden bahsetmek mümkündür. Bireylerin temel değerleri, dünyaya geldikleri andan itibaren bulundukları toplum ve çevrenin etkisiyle şekillenen ve gerçekleşen olaylara ve durumlara karşı tutumlardır. İş değerleri, bireylerin sahip olduğu bu temel değerlerin iş hayatına yansımasıdır.

Araştırma sonucumuza göre, çalışma hayatındaki önemli konulardan biri olan iş değerlerinin işe adanma üzerindeki etkisini açıklamak için yapılan regresyon analizine göre iş değerleri işe adanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüş ve H1 hipotezimiz kabul edilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde iş değerleri ve işe adanma ilişkisine değinen çalışmalar benzer sonuçlara ulaşmıştır. Çalışmada elde edilen bulgu, literatür taramasında elde edilen bulgularla desteklenmektedir. Sorthaix (2013), yaptığı araştırmada içsel iş değerleri motivasyonunun, bireylerin daha sonra çalışma yaşamlarında işe daha fazla ilgili olmalarını sağlayan önemli bir kişisel kaynak olduğunu belirtmiştir. Araştırmanın bir diğer sonucu içsel kariyer değerlerinin gençlerin işe bağlılığı üzerinde diğer etkenlerden (mali durum, kişi-organizasyon uyumu) daha fazla etkili olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, dışsal iş değerlerinin (dış ödüller, çalışma koşulları) de işe adanma üzerinde etkili olabileceğini göstermiştir. Saito vd.'nin (2018) araştırmasına göre, yüksek içsel ve özgecil iş değerleri, daha düşük tükenmişlik ve daha yüksek işe adanma ile ilişkilendirilmiştir. Çalışma sonucuna göre çalışanların işe adanmasını artırmak için içsel ve özgecil iş değerlerini artırmaya yönelik çalışmalar yapılması vurgulanmıştır. Wang vd. (2017), Çin'de bulunan Guangdong Eyaletinde dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının iş değerlerinin, işe bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkilerini ve bu ilişkilerde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkilerini araştırmışlardır. Veri toplamak için 556 otel çalışanına anket yapılmıştır. Araştırma

bulguları, iş değerlerinin otel çalışanlarının işe bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. Araştırmamızda benzer şekilde, iş değerlerinin işe adanma üzerinde anlamlı etkisinin olduğu sonucu bulunmuştur.

5.2. Yönetici Davranışları ve İşe Adanma

Kuruluşlarda, her yöneticinin kendine özgü davranış stili, iletişim yöntemleri, çalışanları ve işleri yönetme şekli vardır. Yöneticilerin davranışsal olarak göstermiş olduğu farklılıkların çalışanlar üzerinde etkileri olabilir. Çalışanların işe uyumu, iş ile birlikte kuruluşun faaliyetlerine organize olma durumu, yapılan işlerin verimliliği gibi birçok kuruluş içi işleyiş konularında yöneticilerin etkisi büyüktür. Yöneticiler, kuruluş içindeki farklı kuşaklara ait çalışanlara adalet döngüsü içinde davranmalıdır. Yöneticilerin çalışanlara anlamlı işler vermek, çalışanların sahip olduğu fikirlere saygı duymak, yapılan işlere değer vermek ve adil davranmak gibi yaklaşımları, çalışanların işe adanma tutumlarını etkilemesi açısından önemlidir. Sadece bu davranış kalıplarıyla sınırlı kalmayarak keşfedilmeyi bekleyen farklı davranış biçimlerinin olması da muhtemeldir.

Araştırma sonucumuza göre H2 hipotezimiz olan yönetici davranışlarının işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Yönetici davranışlarının çalışanların işe adanması üzerindeki etkisini incelemeye yönelik literatürde az sayıda çalışma bulunmaktadır. Benzer sonuçlara ulaştığımız çalışmalardan biri olan De Carlo vd.'nin (2020) araştırma sonuçlarına göre, süpervizörlerin dürüst ve sorumluluk sahibi olması çalışanların performansını doğrudan olumlu olarak etkilediğini göstermiştir. Olumlu süpervizör davranışlarının, çalışan performansını işe bağlılığın ve iş yeri maneviyatının seri aracılığı ile dolaylı olarak etkilediği belirtilmiştir. Sonuç olarak olumlu süpervizör davranışlarının işyeri maneviyatı, işe bağlılık ve çalışanların performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Bir başka çalışmada Ladyshevsy & Taplin (2018), 195 MBA öğrencisi üzerinde yönetim koçluğunun işe bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu araştırma sonucuna göre örgütsel öğrenme kültürü, öz-yeterlilik, yönetici kalitesi ve iş yükü ölçülerinin işe adanma tutumları üzerinde etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma bulgularına göre örgütsel öğrenme kültürü aracılığıyla yönetim koçluğunun işe adanma üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirlenmiştir. İşe bağlılığı etkileyen başka değişkenler haricinde, koç olarak yönetici davranışı ile işe adanma

arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Manning (2016), yaptığı araştırmada 3 akut bakım hastanesinde çalışan 441 hemşireye anket uygulayarak yönetici hemşire liderlik tarzı faktörlerinin personel hemşire üzerindeki etkisini değerlendirmektedir. Sonuçlar, yönetici hemşirelerdeki işlemsel ve dönüşümcü liderlik tarzlarının personel hemşirelerinin işe bağlılığı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir. Araştırmamızda yönetici davranışlarının işe adanma üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.3. Kuşaklar ve İş Değerleri

Literatürde farklı kuşaklar ve iş değerleri arasında benzerlikler ve farklılıklar olduğu görülmektedir. Literatüre göre farklı kuşaktan bireylerin iş değerleri üzerinde farklı kuşaklara mensup olunması ya da zamanla değişen olgu olup olmadığı konusunda net bir çıkarım yoktur. Örneğin, bazı araştırmalar iş değerlerinin bireyin çocukluk çağından iş hayatına kadarki süreçte değişiklik gösterdiğini belirtmiştir (Smola & Sutton, 2002). Bununla birlikte, başka bir çalışmada ise katılımcıların maaşlarında değişiklikler olmasına rağmen 12 yıllık bir süre zarfında iş değerlerinde değişiklik olmadığı gözlemlenmiştir (Smola & Sutton, 2002). Bazı araştırmalar, kuşaklara göre iş değerlerinde farklılaşma olduğunu bulurken bazıları da farklılık bulamamıştır. Pek çok araştırmaya göre kuşaklar arasında farklılıktan çok benzerlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Parry & Urwin, 2011). Kaleli vd. (2019), araştırmalarında iş değerlerinin alt boyutları ile kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemişlerdir. Analiz sonucuna göre iş değerleri boyutlarından yalnızca başarı, ekonomik fayda, çevre ve yaşam tarzı boyutlarında kuşaklar arası farklılıklar olduğu görülmüştür. Ğasek vd.'nin (2018), Çek Cumhuriyeti'nde yaptıkları, X ve Y kuşakları arasında iş değerlerinin öneminin farklılık gösterip göstermediğini inceleyen çalışmanın sonucuna göre ise X ve Y kuşakları arasındaki iş değerlerinin algılanmasında anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Farklı yaş gruplarından bireylerin sahip olduğu farklı özelliklerden yola çıkarak bu durumun iş yerinde ve kişilerin iş değerlerinde de etkisini göstermesi muhtemeldir. Araştırma sonuçlarımız literatürdeki kuşaklar arasında bir farklılaşma bulmayan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. H3 hipotezimize göre, kuşaklar ve iş değerleri arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını belirlemek için uyguladığımız anova testi anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucunu vermiştir ve H3 hipotezimiz reddedilmiştir. Literatürde benzer sonuçlar olarak Bayar (2016), yaptığı

çalışmada yaş ile iş değerleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Benzer şekilde Çetin (2019), iş değerleri ile demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim, meslek ve deneyim) arasında anlamlı farklılıklar olmadığını belirtmiştir. Skaggs (1987), iş değerleri ile yaş ve görev süresini incelediği araştırmasında bu değişkenlerin iş değerleri üzerinde çok az farklılıkları olduğunu belirtmiştir.

5.4. Kuşaklar ve Yönetici Davranışları

Kuruluşlarda yöneticilerin karşılaştığı zorluklardan biri de çeşitli işgücünün bir arada olmasıdır. Farklı yaşlardaki ve farklı değerlere sahip bireylerden, farklı inançlar ve kişilik özellikleri taşıyan bireylere kadar birçok çeşitliliği barındıran bir yapı içinde çalışanları yönetmek, yönlendirmek, etkili ve doğru bir iletişim kurabilmek yöneticilerin karşılaştıkları zorluklar arasında gösterilebilir. Özellikle geniş yaş aralığının sonucu olarak farklı kuşakların bir arada çalışıyor olması çeşitli zorlukları da beraberinde getirmiştir. Çalışmamızda X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağının yönetici davranışlarıyla anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediği incelenmiştir. Literatüre göre X, Y ve Z Kuşağı bireylerinin aralarında farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir ancak kişileri genellemek belirli kalıplara sokmak konusunda da daha detaylı sosyolojik temellere göre incelenmesi gereken bir konudur. İş hayatında bir arada bulunan farklı kuşakların nasıl yönetileceği konusunda araştırma eksikliği vardır. Literatürde, yöneticiler için farklı öneriler mevcutken tam olarak farklı kuşaktan bireyleri nasıl yönetecekleri konusunda belirsizlik vardır. Örneğin çeşitli araştırmalara göre farklılık göstermekle beraber, Bebek Patlaması Kuşağı, kuruluşlarda üst düzey pozisyonlara yükselmiştir ve daha fazla maaş ile motive edilebilirler. X Kuşağı ise daha fazla saygı görmek ister ve amaçları doğrultusunda ilerlediklerinde motive olabilirler. Ayrıca bağımsızlığına da önem veren X'ler şüpheli oldukları için ikna edilmek isterler. Her şeyden önce kendi yaşam alanlarını ön planda tutan Y Kuşağı kişisel alanlarına vakit ayırabildiklerinde tatmin olabilirler. Z kuşağı ise yeni yeni iş hayatına girmektedir ve ileriki çalışmalarda bu kuşağın beklentilerini anlamaya yönelik araştırmalar geliştirebilir.

Araştırmamızda, H4 hipotezimiz olan kuşaklar ve yönetici davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz etmek amacıyla anova testi uygulandı. Kuşakları değerlendirirken 1965-1979, 1980-1994 ve 1995-üzeri yılları içinde yer alan yaş gruplarını baz alarak X, Y ve Z Kuşakları üzerinde analiz yapılmıştır. Test sonucuna göre kuşaklar ve iş değerleri arasında anlamlı farklılaşma olmadığı görülmektedir.

5.5. Kuşaklar ve İşe Adanma

Kuşakların farklılıklarının anlaşılması ile bireylerin işe bağlılığını etkileyen faktörler kuruluşlar için üstünde durulması gereken önemli bir konudur. İşe adanmayı teşvik eden veya işe adanmayı engelleyen faktörlerin anlaşılması kuruluşlar için işleri kolaylaştırıcı bir etkidir. Yöneticiler, kuşak farklılıkları, bireylerin iş bağlılığı ve iş değerleri konusunda araştırmalar ile daha açık iletişim, personel yönetimi becerileri, kurum kültürü ve kariyer gelişimi gibi konularda yönetim tekniklerini geliştirerek işe adanmayı teşvik edebilir.

Araştırmada, H5 hipotezi olan kuşaklar ile işe adanma arasında anlamlı farklılaşma olup olmadığını anlamak için anova testi uygulandı. Analiz sonucuna göre işe adanma ve kuşaklar arasında anlamlı farklılaşma olmadığı görülmüştür. Kuşakları temsil eden yaş grupları temel alınarak literatürde işe adanma ve yaş arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar ile bulgularımız benzerlik göstermektedir. Schaufeli vd.'ye (2006) göre işe adanma yaş ile birlikte artmaktadır lakin aralarındaki ilişki çok zayıf olduğu için anlamlı kabul edilmemektedir. Turgut (2011), yaptığı araştırmada yaş da dahil olmak üzere demografik değişkenler ile iş-aile çatışması ve çalışmaya tutkunluk boyutları arasında dikkate değer ilişki bulunmadığı sonucuna varmıştır. Turgut (2013), başka bir çalışmada benzer şekilde yaş ve işe adanma arasında dikkate değer bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Başka bir çalışmada Arslan ve Demir (2017), araştırmaya katılan kişilerde yaşlarına göre işe angaje olma (işe adanma) durumuna dair düşüncelerinin farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Aydemir ve Endirlik (2019), yaptıkları çalışmada yaş faktörü ile işe adanma ve işe adanmışlık alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Üç kuşağın (Bebek Patlaması, X ve Y), işe bağlılık düzeyleri arasındaki farklılıklarının olup olmadığını inceleyen farklı bir araştırmanın sonuçlarına göre, nesillerin işe bağlılık seviyeleri arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte bulgular, büyük farklılıklar olmadığını ve nesiller arasında farklılıktan daha çok benzerlik olduğunu göstermektedir (Brightenburg, Meskelis & Asare, 2020). Suomaki vd. (2019), yaptıkları incelemede sonuçlar, işe adanma ve kuşaklar arasında küçük farklılıklar olmasına rağmen, işe bağlılığın unsurları her yaştan insan için benzerlik olduğunu göstermektedir. Suomaki vd., işe adanmanın büyük oranda bireysel bir mesele olduğunu ve bireylerin doğum yıllarına göre herhangi bir varsayımda bulunulmaması gerektiğini önermenin mantıklı olduğunu belirtmişlerdir. Sarraf vd. (2017), İran Sanayi

Kuruluşunda yaptıkları araştırmalarında veri analizinde kuşaklar ve işe adanma arasında önemli farklılıklar olduğu sonucuna ulaştı. İş ilişkisi ve iş yeri bağlılığı algısındaki farklılıklar nedeniyle nesilsel olarak değişiklikler görülebilir. Kuşaksal bakış açıları, paylaşılan yaşam deneyimleri, bireylerin ihtiyaçları, karakteristik özellikleri, çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri işe bağlılığı şekillendirebilir. Šakytė-Statnickė (2020), Litvanya 'da bulunan şirketlerde farklı kuşaklardan çalışanların işe bağlılığı ve örgütsel bağlılığı üzerindeki çalışma faktörleri etkisini incelemeyi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iş kaynaklarının farklı kuşaklardan çalışanların işe bağlılıkları üzerindeki etkisiyle ilgili olarak, kuşaklar arası istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bolelli (2019), 205 kişi üzerinde yaptığı araştırmada işe tutkunluk ve öznel iyi olma ilişkisinde kuşakların etkisini incelemiştir. Sonuçlara göre, işe adanmanın alt boyutları olan dinçlik ve adanma ile yoğunlaşma düzeylerinin X ve Y kuşaklarında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Analizimizde ulaştığımız sonuçlar, literatürdeki işe adanma ve kuşaklar arasında anlamlı farklılık bulunmayan bulgular ile benzerlik göstermektedir.

5.6. Literatüre Katkı

Litertürde farklı kuşaklar ile işe adanma, iş değerleri ve yönetici davranışlarının anlamlı olarak farklılaşma gösterip göstermediğine yönelik yapılmış çalışma yok denecek kadar azdır. İş değerleri ve kuşaklar, yönetici davranışları ve kuşaklar, işe adanma ve kuşaklar üzerinde çalışmalar mevcuttur ancak sınırlı sayıdadır. Çalışmamız, işe adanma gibi örgütler açısından oldukça önemli olan değişken üzerinde etkili olabilecek değişkenlerin varlığına ve çeşitliliğine dikkat çekmeyi amaçlamıştır. Çalışma ayrıca iş değerlerinin ve yönetici davranışlarının işe adanma üzerindeki etkiyi inceleyerek literatüre katkıda bulunmuştur. Farklı kuşaklar ile iş değerleri, yönetici davranışları ve işe adanma arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik olması açısından çalışmamızın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Temelde kuşaklar arasındaki farklılıklara yönelik gerek teorik gerekse de uygulamada karşılaşılan durumlar dikkate alındığında farklı kuşaklar ile araştırma değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmaması dikkat çekicidir. Kuşaklar arasındaki farklılaşmanın farklı iş tutumlarına da aynı şekilde yansımaması düşündürücüdür. Farklı kuşaklar ile iş tutumları arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik sosyolojik ve kültürel temelli araştırmaların geliştirilmesi alana hiç kuşkusuz katkı sağlayacaktır.

5.7. Araştırmacılara ve Uygulamacılara Öneriler

Çalışmamız, iş değerleri ve yönetici davranışları olarak tanımladığımız faktörlerin işe adanma üzerindeki etkilerine yönelik elde ettiğimiz bulgularda pozitif ve anlamlı etkileri tespit etmiştir. Bu çerçevede uygulamacılara özellikle farklı yönetim kademesinde bulunanların iş değerleri ve yönetici davranışlarının çalışanların işe adanmaları üzerindeki etkilerine yönelik planlı eğitimler yapılabilir. Kuşaklar ve dolayısıyla kuşakları belirlemedeki temel faktör olan yaş faktörünün bu değişkenlerle (iş değerleri, yönetici davranışları ve işe adanma) ilişkileri incelendiğinde anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Farklı kuşaklardan bireylerin çalışma yaşamında işe adanma faktörünü etkileyen ana sebeplerin neler olduğu konusunda daha derinlemesine, boylamsal veya uzun dönemli çalışmalar yapılabilir. Derinlemesine araştırma yürüten araştırmacılar örneklem grubunu değiştirerek ve daha fazla analiz yöntemiyle araştırma yapabilir. Boylamsal veya uzun dönemli araştırma yürüten araştırmacılar ise farklı yıllar içerisinde tekrarlı olarak farklı yaş gruplarından insanlara ulaşarak anket yapabilir. Araştırmacılar farklı örneklem kümeleri ile rastgele örnekleme teknikleri ya da daha büyük örneklem gruplarına spesifik bir alanda kalan örneklem gruplarında çalışma yapabilir. Mevcut çalışma, farklı örneklemler üzerinde uygulandığında benzer bulgulara erişip erişmediğini doğrulamak için ek araştırmalara ihtiyaç vardır. Kuşaklar üzerine yapılacak olan gelecek araştırmalarda örneklem seçimi ve büyüklüğü iyi değerlendirilmelidir. Çalışma, iş değerlerinde ve yönetici davranışlarında kuşak farklılıklarına göre anlamlı farklılaşma bulamamıştır. Bunun sebepleri üzerinde durularak daha farklı analiz yöntemleriyle farklılıklar araştırılabilir. Kuşaklar için önem arz eden iş değerleri ve yönetici davranışlarına dair bulgularımız kuruluşlar ve yöneticilerin işe adanmayı teşvik konusunda harekete geçmesini sağlamak için yeterli olmayabilir. Bu nedenle, modelimiz için seçmiş olduğumuz örneklem dışında araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesi için örneklem büyüklüğü veya örneklemin seçimi değiştirilerek yönetici davranışları ve iş değerlerinin sonuçlarını keşfetmek için ek araştırmalar yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü Vey Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 165-182.
- Arslan, E. T., & Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 371.
- Aydemir, C., & Endirlik, H. (2019). İşe adanmışlığın bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1093-1107.
- Aydın, A. E. (2020). Kuşak Çalışmalarındaki tartışmalı konulara ilişkin bir değerlendirme. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi Ve Felsefe Dergisi*, 8(1), 17-34.
- Ayhün, S. E. (2013). “Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları”, *Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. Career development international.
- Bayar, L. (2016). Demografik faktörlerin iş değerleri üzerine etkisi; işçi sendikaları üzerine bir araştırma. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 38-67.
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and y in generation Z period: management of different generations in business life. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 5(19), 218-218.
- Bolelli, M. (2019). İşe tutkunluk ile öznel iyi olma ilişkisinde kuşakların etkilerinin incelenmesi.
- Bourne, B. B. (2009). *Phenomenological study of response to organizational change: bebek patlaması, generation x, and generation Y*. University Of Phoenix.
- Brightenburg, M. E., Whittington, J. L., Meskelis, S., & Asare, E. (2020). Job engagement levels across the generations at work. In *Global Applications of Multigenerational Management and Leadership in the Transcultural Era* (pp. 108-137). IGI Global.

- Burke, R. J., & El - Kot, G. (2010). Work engagement among managers and professionals in Egypt. *African Journal Of Economic And Management Studies*.
- Carter, M. R., & Kelly, R. K. (2013). Self-reported health status, body mass index, and healthy lifestyle behaviors: differences between Baby Boomer and Generation X employees at a southeastern university. *Workplace health & safety*, 61(9), 409-418.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person - organisation values fit. *Journal Of Managerial Psychology*.
- Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*.
- Costanza, D., Badger, J., Fraser, R., Severt, J., & Gade, P. (2012). Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis. *Journal of Business And Psychology*, 27(4), 375-394.
- Çetin, S., Sadykova, G., & Seçer, A. (2019). İş değerlerinin demografik özellikler açısından incelenmesi: tekstil çalışanları üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 66-73.
- Çınar, H. (2011), Kamu Sektöründe Yönetici Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi: Tokat İli Örneği. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Đásek, K., & Suchanec, M. (2018). Generational differences in work values—Impression or reality? The case of Czech Generations X and Y. *Economics Management Innovation*, 10(2), 36-52.
- De Carlo, A., Dal Corso, L., Carluccio, F., Colledani, D., & Falco, A. (2020). Positive supervisor behaviors and employee performance: The serial mediation of workplace spirituality and work engagement. *Frontiers In Psychology*, 11, 1834.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where millennials end and generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7.
- Edmunds, J., & Turner, B. (2005). Global generations: social change in the twentieth century. *The British Journal Of Sociology*, 56(4), 559-577.
- Elizur, D., & Sagie, A. (1999). Facets of personal values: A structural analysis of life and work values. *Applied Psychology*, 48(1), 73-87.

- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 21-38.
- Ferk, D. J. (1998). *Organizational commitment and work values among married dual-career employees: Traveling commuter versus single-residence*. Saint Louis University.
- Furnham, A. (1984). Work values and beliefs in Britain. *Journal of Organizational Behavior*, 5(4), 281-291.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 42-53.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
- Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52.
- Hatipoğlu, Z., (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin X ve Y kuşaklarına göre farklılıklarının incelenmesi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hegney, D., Plank, A., & Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic Work values: their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14(4), 271-281.
- Hisel, M. E. (2017). Exploring generational differences of level of work engagement among veteran, bebek patlaması, generation X, and millennial nursing cohorts (Doctoral Dissertation, Grand Canyon University).
<https://Sozluk.Gov.Tr/>, <https://www.tuik.gov.tr/>
- Hui, L., Qun, W., Nazir, S., Mengyu, Z., Asadullah, M. A., & Khadim, S. (2020). Organizational identification perceptions and millennials' creativity: Testing the mediating role of work engagement and the moderating role of work values. *European Journal Of Innovation Management*.
- Jeffries, F. L., & Hunte, T. L. (2004). Generations and motivation: A connection worth making. *Journal Of Behavioral And Applied Management*, 6(1), 37-70.
- Joo, B. K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.

- Kaleli, B., & Yalçın, B. (2019). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Değerleri İlişkisinin Kuşaklar Kapsamında Analizi. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 87-109.
- Kaplan, B. T., & Çarıkçı, İ. H. (2018). İş dünyasında jenerasyonlar: X, Y ve Z jenerasyonları üzerine kavramsal bir inceleme. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 25-32.
- Keleş, H. N. (2013). Girişimcilik eğiliminin kuşak farkına göre incelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(26), 23-43.
- Kubat, U. (2007). İmalat sektöründe iş değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Master's thesis, Akdeniz Üniversitesi).
- Ladyshevsky, R., & Taplin, R. (2017). Employee perceptions of managerial coaching and work engagement using the measurement model of coaching skills and the utrecht work engagement scale. *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, 15(2), 25-42.
- Ladyshevsky, R., & Taplin, R. (2018). The interplay between organisational learning culture, the manager as coach, self-efficacy and workload on employee work engagement. *International Journal of Evidence Based Coaching And Mentoring*, 16(2), 3-19.
- Maioli, E. (2017). New generations and employment—an exploratory study about tensions between the psycho-social characteristics of the generation z and expectations and actions of organizational structures related with employment (CABA, 2016). *Journal of Business*, 2(1), 01-12.
- Mannheim, K. (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic Review*, 57(3), 378-404.
- Manning, J. (2016). The influence of nurse manager leadership style on staff nurse work engagement. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 46(9), 438-443.
- Marcus, M. (2014). Work values and generational differences: using work values to understand generational differences in the canadian workplace. (Doctoral Dissertation, Capella University).
- Marini, M. M., Fan, P. L., Finley, E., & Beutel, A. M. (1996). Gender and job values. *Sociology Of Education*, 49-65.
- Metin, S., & Kızıldağ, D. (2017). Kuşakların kariyer beklentilerinin farklılaşması: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40), 340-363.

- Murphy, M. M. (2011). *Exploring generational differences among millennials, gen xers, and bebek patlaması: work values, manager behavior expectations, and the impact of manager behaviors on work engagement*. Alliant International University.
- Nuzulita, N., & Subriadi, A. P. (2020). The role of risk - benefit and privacy analysis to understand different uses of social media by generations X, Y, and Z in Indonesia. *The Electronic Journal of Information Systems In Developing Countries*, 86(3), E12122.
- Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: The mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim’s sociology of generations: An undervalued legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481-495.
- Reilly, P. (2012). Understanding and teaching generation Y. In *English Teaching Forum* (Vol. 50, No. 1, Pp. 2-11). US Department Of State. Bureau Of Educational And Cultural Affairs, Office Of English Language Programs, SA-5, 2200 C Street NW 4th Floor, Washington, DC 20037.
- Renee Howard, T. (2016). Developing generation-based volunteer management practices. (Doctoral Dissertation, Walden University).
- Roberts, K. (2012). The end of the long baby-boomer generation. *Journal of Youth Studies*, 15(4), 479-497.
- Robinson, C. H., & Betz, N. E. (2008). A psychometric evaluation of super’s work values inventory—revised. *Journal of Career Assessment*, 16(4), 456-473.
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1996). Work values: a theoretical overview and a model of their effects. *Journal of Organizational Behavior*, 17(S1), 503-514.
- Saito, Y., Igarashi, A., Noguchi-Watanabe, M., Takai, Y., & Yamamoto-Mitani, N. (2018). Work values and their association with burnout/work engagement

- among nurses in long-term care hospitals. *Journal of Nursing Management*, 26(4), 393-402.
- Šakytė-Statnickė, G. (2020). The impact of work environment factors on work engagement and organisational engagement of employees of different generations (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas).
- Sarraf, A. R. A., Abzari, M., Isfahani, A. N., & Fathi, S. (2017). *Generational differences in job engagement: A case study of an industrial organization in Iran*. Industrial And Commercial Training.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal Of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement. *Employee Engagement in Theory And Practice*, 15, 321.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational And Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well - being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Schreurs, B., Van Emmerik, I. J., Van Den Broeck, A., & Guenter, H. (2014). Work values and work engagement within teams: the mediating role of need satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(4), 267.
- Scott, J. (2000). Is it a different world to when you were growing up? Generational effects on social representations and child-rearing values. *British Journal of Sociology*, 51(2), 355-376
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. John Wiley & Sons.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal Of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.
- Skaggs, W. J. (1987). Work values of faculty members in selected small liberal arts colleges: A comparative study. (Doctoral Dissertation, Oklahoma State University).

- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal Of Business Research*, 101, 469-476.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518.
- Sortheix, F. M., Dietrich, J., Chow, A., & Salmela-Aro, K. (2013). The role of career values for work engagement during the transition to working life. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 466-475.
- Sprague, C. (2008). The silent generation meets generation y: how to manage a four-generation workforce with panache. *Talent Strategy, Human Capital Institute White Paper*.
- Stanley, C. M. (2018). Generational differences and the correlation between reactions to strategic planned change and level of employee loyalty. (Doctoral Dissertation, Baker College (Michigan)).
- Stanley-Garvey, H. L. (2007). Differences in resistance to change between generations in the workplace. (Doctoral Dissertation, Capella University).
- Statnickė, G., Savanevičienė, A., & Šakys, I. (2019). The relationship between work engagement of different generations and mobile learning. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1627-1642.)
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Harper Perennial.
- Suomäki, A., Kianto, A., & Vanhala, M. (2019). Work engagement across different generations in Finland: a qualitative study of Boomers, Yers and Xers. *Knowledge and Process Management*, 26(2), 140-151.)
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E., Başak, S., & Şentürk, N. (2016). X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algısı ve farklılıkları üzerine inceleme. *Business & Economics Research Journal*, 7(3), 171-182.
- Tekin, M. (2015). Çalışma yaşamında kuşaklar ve işe yönelik tutumlarının incelenmesi. (Doctoral dissertation, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research And Training Center On Community Living*, 5(2), 1-21.

- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Turgut, T. (2013). Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları. *Istanbul University Journal of The School of Business Administration*, 42(1).
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- Türk, A. (2013). *Y Kuşağı için Sosyoloji Sözlüğü*. İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Uluruh, A. (2008). *Ortaöğretim öğrencilerinde stres yaratan yönetici davranışları ve öğrencilerin başa çıkma davranışları*. (Doctoral dissertation, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout research*, 3(4), 101-108.
- Uslu, Y. D., & Kedikli, E. (2016). İnovasyon ve yaratıcılık faaliyetlerinin gerçekleşmesi için çalışma ortamlarının geliştirilmesi ve kuşakların önemi: Y Kuşağı.
- Valickas, A., & Jakštaitė, K. (2017). Different generations'attitudes towards work and management in the business organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 11(1).
- Wang, X., Zhang, H., & Xu, H. (2017). Effects of work values on work engagement and satisfaction: the moderating effects of generational differences. *Tourism Tribune*, 32(12), 89-100.
- Weston, M. (2001). Coaching generations in the workplace. *Nursing Administration Quarterly*, 25(2), 11-21.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 23(4), 363-382.
- Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies In Business*, 3(1), 37-53.

- Wood, S. (2013). Generation Z as consumers: trends and innovation. *Institute For Emerging Issues: NC State University*, 119(9), 7767-7779.
- Yu, H. C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X generation and bebek patlamasis compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Yiğit, İ. (2018). Hedonik Satın Alma Değerlerinin Alışveriş Memnuniyetine Etkisi Üzerine X ve Z Kuşaklarında Karşılaştırılmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk tipi Y kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.



EKLER

Ek 1. Anket Formu



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI



Değerli Katılımcı,

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Kemal Can Kılıç danışmanlığında sürdürmekte olduğum "Farklı Kuşakların İş Değerlerinin İşe Adanma Üzerinde Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezim kapsamında uygulayacağım anket formu aşağıdadır. Lütfen soruları kendi iş durumunuzu gözетerek yanıtlayınız. Çalışmanın sonucunda elde edilen veriler gizli tutulacaktır. Anketimiz yaklaşık 10-12 dakikada cevaplanabilmektedir.

DEMOGRAFİK SORULAR

1.Cinsiyetiniz:

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek
- ☐ Diğer.....

2.Hangi Yılda Doğdunuz:

- ☐ 1925-1945
- ☐ 1946-1964
- ☐ 1965-1979
- ☐ 1980-1994
- ☐ 1994 ve sonrası

3.Hangi Neslin Üyesi Olduğunuzu Düşünüyorsunuz:

- ☐ Sessiz Kuşak
- ☐ Bebek Patlaması Kuşağı
- ☐ X Kuşağı
- ☐ Y Kuşağı
- ☐ Z Kuşağı
- ☐ Bilmiyorum

4.Öğrenim Durumu:

- ☐ Lise
- ☐ Üniversite
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora
- ☐ Diğer.....

5.Hangi sektörde çalışıyorsunuz:

- ☐ Bilişim-Teknoloji
- ☐ Eğitim
- ☐ Finansal Hizmetler
- ☐ İnşaat
- ☐ Kimya
- ☐ Lojistik
- ☐ Otomotiv
- ☐ Perakende Mağazacılık
- ☐ Bankacılık
- ☐ Sağlık Hizmeti
- ☐ Tekstil
- ☐ Akademik
- ☐ Profesyonel Hizmetler
- ☐ Diğer.....

6.Mevcut şirketinizde ne zamandır çalışıyorsunuz:

- ☐ 2 ay veya daha az
- ☐ 3 ay ile 1 yıl
- ☐ 1 yıl
- ☐ 2 yıl
- ☐ Diğer.....

Aşağıdaki ifadeler iş değerleri ile ilgilidir. Lütfen, bu ifadelerin iş veya kariyeriniz için önem derecesini, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	İŞİM BENİ TATMİN EDİYOR ÇÜNKÜ;	Hiç Önemli Değil	Biraz Önemli	Önemli	Oldukça Önemli	Çok Önemli
FEDAKARLIK	1. Başkalarına yardım etmeme fırsat tanıyor					
	2. Yaptığım iş aracılığıyla başkalarına yardım etmeme fırsat veriyor					
	3. Toplumun ve diğer kişilerin refahına katkıda bulunuyor					
YARATICILIK	4. Yeni fikirler denememe izin veriyor.					
	5. Görevleri tamamlamada yeni metodlar üretmemi gerektiriyor					
	6. Tamamen yeni fikirler geliştirmemi gerektiriyor					
ZİHNSEL TEŞVİK	7. Yeni problemleri çözmeme her zaman fırsat tanıyor					
	8. Monoton değil ve beni sürekli öğrenme konumunda tutuyor					
	9. Zor durumlarda yetenek ve vasıflarımı kullanmama izin veriyor					
BAŞARI	10. İyi yapılmış bir görevden dolayı bana başarı duygusunu tattırıyor					
	11. Her günün sonunda bana bir şeyleri başarıyla tamamladığımı hissettiriyor					
	12. Bana iyi bir iş yaptığım hissini veriyor					
BAĞIMSIZLIK	13. Karar alırken kendi inisiyatifimi kullanmama müsaade ediyor					
	14. Bağımsız çalışmama imkan tanıyor					
	15. İşimi istediğim şekilde yapmama olanak sağlıyor					
PRESTİJ	16. Başkalarının çalışmak istediği bir iş					
	17. Başkalarının saygı duyduğu bir iş					
	18. Toplumda prestiji olan bir iş					
YÖNETİM	19. Liderlik vasıflarımı göstermemeye olanak sağlıyor					
	20. Diğerlerinin işlerini planlayıp yönetmemi gerektiriyor					
	21. İşimi yaparken bana yetki veriyor					
EKONOMİK FAYDA	22. İstedğim şekilde yaşamama yetecek ödemeyi alıyorum					
	23. Yaptığım işten en yüksek geliri elde etmemi sağlıyor					
	24. İstedğim şeyleri alabilecek kadar iyi ücret alıyorum					
GÜVENLİK	25. İstikrarlı bir iş					
	26. Pozisyonumu hep koruyacağım hissine sahibim					
	27. İşten çıkarılma ihtimalim düşük görünüyor					
ÇEVRE	28. Çalışmak için temiz, sıcak ve aydınlık bir yer					
	29. Çalışmak için güvenli ve hoş bir yer					
	30. Yeterli çalışma, dinlenme alanına ve diğer tesislere sahip					

Kubat, U. (2007). İmalat sektöründe iş değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Aşağıdaki ifadeler yönetici davranışları ile ilgilidir. Lütfen, bu ifadelerin iş veya kariyeriniz için önem derecesini, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Aşağıda verilen yönetici davranışlarının her birini sizin için önemine göre değerlendirin.	Çok önemli	Önemli	Biraz önemli	Önemli değil	Hiç önemli değil
Esneklik ve İş-Yaşam	1. İş takvimi kişisel ihtiyaçlarımla uyumlu bir şekilde ayarlamama izin verir.					
	2. İşim ve kişisel sorumluluklarım arasında denge kurmam için beni teşvik eder.					
	3. İş dışındaki kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.					
Kariyer	4. Gelişim fırsatlarıyla ilgili beni bilgilendirir.					
	5. Kariyer hedeflerimle ilgili benimle düzenli olarak konuşur.					
	6. Gelişim fırsatlarından yararlanmam için beni destekler.					
Onaylanm	7. Beni adil bir şekilde idare eder.					
	8. Yaptığım katkıların farkına varır.					
	9. Beni benim için önemli olan şekillerde ödüllendirir.					
Koçluk ve Destek	10. Tecrübe ve bilgisini istekli bir şekilde benimle paylaşır.					
	11. Problem olması durumunda veya bir şey danışacağım zaman kolaylıkla ulaşılabilir.					
	12. Verimliliğimi arttırmanın yolları hakkında bana koçluk ve rehberlik sağlar.					
	13. İşimi etkin bir şekilde yapmam için gerekli kaynaklara ulaşmama yardımcı olur.					

Kalite/Müşteri Memnuniyetine Bağlılık	14. Verimliliğimi sürekli olarak geliştirmem için beni düzenli olarak zorlar.					
	15. Müşteriyi memnun etmek için yaratıcı ve yenilikçi yöntemleri kullanmamı teşvik eder.					
	16. Müşteri memnuniyetine karşı son derece özverili olduğunu günlük yaptığı işlerle gösterir.					
	17. Müşterilere verdiğim sözleri destekler.					
İletişim	18. Performansıyla ilgili beklentilerini açık bir şekilde belirtir.					
	19. Verimli çalışabilmem için gerekli tüm bilgileri sağlar.					
	20. Açık ve dürüst iletişimi teşvik eder					
Takım Ortamı Oluştur	21. Takım içi anlaşmazlık ve fikir ayrılıklarını çözmek için adım atar.					
	22. Takım çalışması ve işbirliğini teşvik eder ve kolaylaştırır.					
	23. Ortak bir hedef etrafında takımımı bir araya getirir.					
	24. Takımın değerli bir üyesi olduğumu hissettirir.					
Bütünlük ve Saygı	25. Verdiği sözleri yerine getirir.					
	26. Benimle iletişiminde bağlı olduğu standartlar değişmez.					
	27. Benimle olan toplantılara ve randevulara zamanında gelir.					

Katılım ve Yetkilendirme	28. Beni etkileyen kararlar verileceği zaman kararlarda ortak olmama müsaade eder.					
	29. Hedeflerimi belirlerken tavsiyelerimi değerlendirir.					
	30. Kendi başıma karar vermeme izin verir.					
	31. Verimliliğini geliştirmesi konusunda verdiğim geri bildirime göre hareket eder.					
	32. Fikirlerime saygılıdır.					
	33. Yaptığım işe değer verir.					
	34. Bana anlamlı görevler verir.					
Geri Bildirim	35. Performansım hakkında zamanında ve performansıma özel geri bildirim yapar.					
	36. Bir işi iyi yaptığımda beni bilgilendirir.					
	37. Kalitenin ve sürekli gelişmenin önemini düzenli olarak vurgular.					
Çeşitliliğe Değer	38. Kendisinden farklı görüşleri destekler.					
	39. Yeri geldiğinde bir konuyla ilgili uzmanlığımdan faydalanır.					
	40. Takımındaki üyelerin farklı bilgi, beceri ve yeteneklerinden faydalanır.					
Adalet	41. Bana adil davranır.					
	42. Takım üyelerine ırk, din, cinsiyet veya etnik köken gözetmeksizin eşit davranır.					
	43. Pozisyon seviyesine bakılmaksızın her bireyin katkısına değer verir.					

Murphy, M. M. (2011). *Exploring generational differences among Millennials, Gen Xers, and Baby Boomers: Work values, manager behavior expectations, and the impact of manager behaviors on work engagement*. Alliant International University.

Aşağıdaki ifadeler işe adanma ile ilgilidir. Lütfen, bu ifadelerin iş veya kariyerinizi düşünerek size uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	İFADELER	1. Hiçbir zaman	2. Arada bir	3. Bazen	4. Çoğu zaman	5. Her zaman
DİNÇLİK BOYUTU	1. İşimi yaparken enerji dolu olurum					
	2. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.					
	3. İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.					
	4. Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.					
	5. Çok uzun saatler çalışabilirim.					
	6. Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.					
ADANMIŞLIK BOYUTU	7. Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.					
	8. İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum					
	9. Yaptığım işle gurur duyarım.					
	10. İşim bana ilham verir.					
	11. İşimi hevesle yaparım.					
YOĞUNLAŞMA BOYUTU	12. Çalışırken işime dalıp giderim.					
	13. Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.					
	14. Çalışırken çevremdeki her şeyi unutup veririm.					
	15. Çalışırken mola vermekte zorlanırım.					
	16. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.					
	17. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.					

Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.8