

# Journal of Economy Culture and Society

ISSN: 2602-2656 / E-ISSN: 2645-8772

Araştırma Makalesi / Research Article

## Sanayi Sektöründe Çalışan Y Kuşağı Üretim İşçilerinde Çalışma Değerleri ile Örgüte Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkide İşe Bağlanmanın Düzenleyici Rolü\*

### *The Moderating Role of Work Engagement in the Relationship Between Work Values and Affective Organizational Commitment of Generation Y Production Workers in Industry*

Ümit Deniz İLHAN<sup>1</sup> , Burcu KÜMBÜL GÜLER<sup>2</sup> , Mehmet AKSARAYLI<sup>3</sup> 



\*Bu çalışma sonucunda elde edilen bulguların bir kısmı, 10. Uluslararası Girişimcilik Kongresi'nde (ICE 2019, Manisa, Türkiye, 25-26 Nisan 2019) "Girişimciler Mavi Yakalı Y Kuşağı Çalışanlarının Duygusal Bağlılığını Nasıl Sağlamalı?" başlığıyla sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup>Pınar Süt, İnsan Kaynakları Departmanı, İzmir, Türkiye

<sup>2</sup>İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Psikoloji Bölümü, İzmir, Türkiye

<sup>3</sup>Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümü, İzmir, Türkiye

ORCID: Ü.D.İ. 0000-0003-3565-0938;

B.K.G. 0000-0002-6179-7557;

M.A. 0000-0003-1590-4582

**Corresponding author:**

Ümit Deniz İLHAN,

Pınar Süt, İnsan Kaynakları Departmanı,

İzmir, Türkiye

**E-mail:** umit\_ilhan@hotmail.com

**Submitted:** 30.10.2019

**Revision Requested:** 18.03.2020

**Last Revision Received:** 26.03.2020

**Accepted:** 19.05.2020

**Published Online:** 09.10.2020

**Citation:** İlhan, U.D., Kumbul Guler, B. & Aksarayli, M. (2020). Sanayi sektöründe çalışan Y kuşağı üretim işçilerinde çalışma değerleri ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkide işe bağlanmanın düzenleyici rolü. *Journal of Economy Culture and Society*, 62, 65-89. <https://doi.org/10.26650/JECS2019-0083>

#### Öz

Bu çalışma, çalışma yaşamındaki değişimler çerçevesinde, sanayi sektöründe çalışan Y Kuşağı üretim işçilerinin örgüte duygusal bağlılıklarında etkili olacağı düşünülen çalışma değerleri ve işe bağlanmanın etkilerine odaklanmaktadır. Yapılan araştırmada, İzmir ilinde gıda ve içecek üretimi alanında ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren büyük ölçekli iki işletmede çalışan 66'sı (%12,8) kadın ve 450'si (%87,2) erkek olmak üzere toplam 516 Y Kuşağı temsilcisi üretim işçisinden veri toplanmıştır. Veri toplama araçları olarak, çalışma değerlerini ölçmek amacıyla, Lyons, Higgins, Chris ve Duxbury (2010) tarafından geliştirilmiş olan çalışma değerleri ölçeğinden (Lyons Work Values Survey-LWVS) yararlanılmıştır. İşe bağlanmayı ölçmek için, Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker (2002) tarafından geliştirilmiş olan işe bağlanma ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale-UWES) kullanılmıştır. Son olarak örgüte duygusal bağlılığı ölçmek için, Meyer ve Allen (1991)'in örgütsel bağlılık ölçeğinin (Organizational Commitment Questionnaire-OCQ) duygusal bağlılık ile ilgili 6 maddesi kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, içsel-gelecek odaklı boyut hariç, diğer üç çalışma değerleri boyutunun (içsel-an odaklı, dışsal-an odaklı, dışsal-gelecek odaklı) örgüte duygusal bağlılığı yordamasında işe bağlanmanın düzenleyici rolü olduğu görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda, sanayi sektöründe çalışan Y Kuşağı üretim işçilerinin örgüte duygusal olarak bağlılığının sağlanması için çalışma değerlerine önem verilmesi gerekliliği ile birlikte işe bağlanmayı da mümkün kılan bir çalışma ortamı oluşturulmasının önemi anlaşılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Üretim işçisi, Y kuşağı, duygusal bağlılık, çalışma değerleri, işe bağlanma



## ABSTRACT

This study focuses on the effects of work engagement and work values that are thought to be effective in providing the affective organizational commitment of Generation Y production workers in industry within the framework of the changes in working life. The data of the research were collected from a total of 516 Generation Y production workers (women %12,8, men %87,2) in two large-scale enterprises operating in the field of food and beverage production in the province of İzmir, Turkey. Work values were assessed through Lyons, Higgins, Chris and Duxbury's (2010) Lyons Work Values Survey (LWVS). Next, to assess work engagement, Utrecht Work Engagement Scale (UWES) developed by Schaufeli, Salanova, González-Romá and Bakker (2002) was used. Last, 6 items of Meyer and Allen's (1991) Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) related to affective commitment were used to assess affective organizational commitment. According to the results of the study, work engagement was found to have a moderating role in three out of four dimensions of work values (intrinsic-present oriented, extrinsic-present oriented, and extrinsic-future oriented, with intrinsic-future oriented not found) and affective organizational commitment. In line with these findings, to ensure the affective organizational commitment of Generation Y production workers in industry, it is suggested to create an organizational environment that enables work engagement while giving importance to work values.

**Keywords:** Production worker, generation Y, affective commitment, work values, work engagement

## EXTENDED ABSTRACT

This study focuses on the effects of work engagement and work values that are thought to be effective in providing the affective organizational commitment of Generation Y production workers in industry within the framework of the changes in working life. Thus, the interaction between work values and work engagement is emphasized in ensuring the affective organizational commitment of Generation Y production workers.

How and in what way Generation Y production workers in industry, which represents an important mass in today's working life, work with motivation is very important. In addition to this, their work values, their engagement at work, and their commitment to organizations are also as important. These, especially, have importance in two aspects: The first one is the results of the researches showing that Generation Y is less committed to the organization than the previous generations. The second one is the existing difficulties arising from the nature of working in industry. Considering that each generation has its unique characteristics and value judgments that differ from those of other generations, it is of particular importance for the employers to try to keep Generation Y, which is believed to have low commitment, in industry with challenging work conditions and job characteristics.

As work done in industrial production is based on body strength and less cognitively demanding, uniformity and monotony are predominant in the whole process of work. Therefore, attitudes such as satisfaction, organizational commitment and work engagement of production workers in industry may be different and perhaps low compared to some others working in attractive business sectors. Working as a production worker in industry is not seen as attractive by Generation Y, especially since the younger generations look for working conditions in which they can show their skills of, be autonomous, use their creativity, have the right to speak, and work flexible hours.

Therefore, within the framework of the changes in working life, to understand the interaction between work values and work engagement, the data of the research were collected from a total of 516 Generation Y production workers (women %12,8, men %87,2) in two large-scale enterprises operating in the field of food and beverage production in the province of İzmir, Turkey. Work values were assessed through Lyons, Higgins, Chris and Duxbury's (2010) Lyons Work Values Survey (LWVS). Next, to assess work engagement, Utrecht Work Engagement Scale (UWES) developed by Schaufeli, Salanova, González-Romá and Bakker (2002) was used. Last, 6 items of Meyer and Allen's (1991) Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) related to affective commitment were used to assess affective organizational commitment.

According to the results of the study, work engagement was found to have a moderating role in three out of four dimensions of work values (intrinsic-present oriented, extrinsic-present oriented, and extrinsic-future oriented, with intrinsic-future oriented not found) and affective organizational commitment. Therefore, it is understood that extrinsic work values in particular ensure affective organizational commitment in interaction with work engagement. Furthermore, the findings show that work engagement does not have a moderating role in intrinsic-future oriented work values and affective organizational commitment demonstrates that in industry, work values in this category are not seen as achievable. Even though these values are associated with work engagement, it is understood that affective organizational commitment is not explained by the interaction of both variables.

In line with these findings, to ensure the affective organizational commitment of Generation Y production workers in industry, it is suggested to create an organizational environment that enables work engagement while giving importance to work values. For this purpose, in addition to providing satisfactory wage, work-life balance, job security, reward system, and right leadership style as external work values, it is necessary to implement practices that involve the employee in the decision-making process and encourage autonomy to make them be committed.

## 1. Giriş

Günümüz çalışma yaşamında Y Kuşağının önemli bir kitleyi temsil ettiği düşünüldüğünde, bu kuşağın nasıl ve ne şekilde motive olarak çalıştığı, çalışma değerlerinin ne olduğu, işe ve örgüte olan bağlılığı önem arz etmektedir. Öyle ki Y Kuşağının, daha önceki kuşaklara göre, işveren tarafından elde tutulmasının zor olduğu ve örgüte yönelik bağlılık düzeyinin düşük olduğu hakkında araştırmalar bulunmaktadır (Lub, Bijvank, Bal, Blomme ve Schalk, 2012; Twenge, Campbell, Hoffman ve Charles, 2010). Diğer taraftan özellikle sanayi sektöründe çalışmanın zorlukları da eklendiğinde, Y Kuşağı üretim işçilerinin iş davranışları ile çalışmaya bakış açılarını anlamak ve onları çalışmaya motive etmek daha fazla önem arz etmektedir. Öyle ki üretim işçilerinin işe ve örgüte olan bağlılıklarının düşük olmasından kaynaklı düşük verimlilikle çalışmaları ve işlerinden ayrılma eğilimi içinde olmaları üretimi ciddi anlamda olumsuz etkileyebilecek sonuçlar doğurabilmektedir. Bu durum elbette sadece Y Kuşağı için değil, daha önceki kuşaklar için de benzerdir. Bir araştırmada, Y Kuşağı üretim işçilerinin önceki kuşak temsilcileri ile benzer beklentiler içinde oldukları görülmüştür. Hâlbuki Y Kuşağından olan ofis çalışanlarının çalışmaya ilişkin beklentilerinin, X ve Nüfus Patlaması Kuşaklarına göre anlamlı düzeyde farklı olduğu bulunmuştur (Moore, Grunberg ve Krause, 2015). Dolayısıyla üretimde çalışmanın aslında her dönemde zorlu olduğu ve çalışmaya dair benzer tutumlar sergilendiği çıkarımı yapılabilmektedir. Gerçekten sanayi sektöründe üretim işçilerinin fazla çalışma süresi, kısa dinlenme araları ve vardiyalı çalışma düzeni beraberinde düşük gelir düzeyi, ergonomik açıdan sorunlar, monoton çalışma, iş kazası, meslek hastalığı gibi risk ve tehlikelere sahip olan iş özellikleri (Yenihan, Öner ve Çiftiyıldız, 2014, s. 46) nedeniyle, hem işe hem de çalıştıkları örgüte bağlanmalarında her dönem güçlükler söz konusu olmuştur.

Her toplumsal aşamadan geçiş ile birlikte, içerdiği kapsam ve bireylerin atfettikleri anlam bakımından bir dönüşüm yaşamış olan çalışma olgusu, sürekli olarak değişim geçirmektedir. Zaman içinde çalışmaya farklı anlamlar yüklenmesinin ardında, temelde insanlığın geçirmiş olduğu tarihsel sürece damgasını vuran ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelere bağlı değişimler yer almaktadır. Kuşak olgusunun açıklanmasında da bu değişimler birer gerekçe olarak görülmektedir. Öyle ki kuşak olgusuna sosyo-tarihsel açıdan yaklaşan ve günümüz araştırmalarında da sıkça değinilen Alman sosyolog Mannheim (1952), kuşak olgusunu “hem benzer doğum yılları aralığını hem de gelişim yıllarında benzer sosyal ve tarihi açıdan önemli olayları paylaşarak tecrübe eden ve bu nedenle bir takım birleştirici ortak unsur geliştiren bir grup” olarak açıklamıştır. Bu çerçevede her bir kuşağın kendine özgü bir takım özellik ve değer yargısına sahip olduğu ve bu özellik ve değer yargılarının diğer kuşaklarından farklılaştığı düşünülmektedir. Ayrıca bu farklılıkların, bireyin çalışma hayatı ile ilgili tutum ve davranışlarına yansıdığı da yaygın bir kanıdır (Dencker, Joshi ve Martocchio, 2008; Yang ve Guy, 2006).

Çalışma yaşamındaki değişim göz önünde bulundurulduğunda, zorlu çalışma koşulları ve iş özelliklerine sahip olmaktan ötürü sanayi sektöründe üretimde çalışanların işte tutulmaya çalışılması işveren açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Sanayi sektörü açısından, işgücünün önemli bir bölümünün üretim işçisi olması nedeniyle, bu çalışanların performansının neredeyse tüm örgütün çıktılarını etkileyecek durumda olduğunu söylemek de doğru olacaktır. Performansın önemli belirleyicilerinden biri olan çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarında ise çalışma değerlerinin ve aynı zamanda işe bağlanmanın önemli etkileri olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda sanayi sektöründe çalışan Y Kuşağı üretim işçileri odağında ele alınan bu çalışmanın genel olarak özgün değeri, çalışma yaşamındaki değişimler çerçevesinde örgüte yönelik duygusal bağlılıklarında hem çalışma değerleri hem de işe bağlanmanın etkisinin incelenmiş olmasıdır.

Çalışmada öncelikle literatürden yararlanılarak Y Kuşağı, çalışma yaşamında dönüşüm ve sanayi sektöründe üretim işçisi olmak, çalışma değerleri, örgütsel bağlılık ve işe bağlanma açıklanmaktadır. Araştırma kısmında ise amaç ve örneklem aktarılmakta, sonrasında araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına değinilerek, elde edilen verilerin analizine yer verilmektedir. Böylece araştırma sonuçlarının ilgili literatüre, gelecekteki bilimsel ve uygulamalı çalışmalara faydalı olacağı düşünülmektedir.

## 2. Literatür

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle Y Kuşağı açıklanmaktadır. Daha sonra, sanayi sektörü kapsamında üretimde çalışmanın öneminin anlaşılabilmesi için, çalışma yaşamında dönüşüm ve üretimde işçi olmak konusu üzerinde durulmasının gerekli olduğu düşünülmüştür. Sonrasında, çalışma değerleri, işe bağlanma ve örgütsel bağlılık açıklanarak, Y Kuşağı temsilcisi üretim işçileri açısından değerlendirilmektedir.

### 2.1. Y Kuşağı

Her ne kadar insan topluluklarının kuşaklar odağında incelenmesi Antik Yunan dönemi gibi çok eski tarihlere dayandırılrsa da (Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 179; Lub, Bal, Blomme ve Sc-halk, 2014: 39) kuşak olgusuna dair ilk bilimsel araştırmaların 1800'lü yılların ilk yarısında August Comte tarafından başlatılmış olduğu ileri sürülmektedir (Jeager, 1985: 275). İlk yıllarda daha çok biyolojik temelli tanımlar çerçevesinde ifade edilen kuşak olgusu, zaman içinde sosyolojik bağlamın önemine de dikkat çekilerek tanımlanmaya başlanmıştır. Nitekim günümüzde çalışmalar, kuşak kavramının doğum yılı aralığının yanı sıra sosyolojik bir tanım içinde ele alınması gerekliliğini ortaya koyan Karl Mannheim (1952)'in çalışmaları çevresinde odaklanmaktadır. Bu bağlamda literatürde kuşak kavramını tanımlamada öne çıkan unsurlar, “doğum yılı aralığı nedeniyle tarihsel süreç içindeki ortak konum” ile “tarihsel süreç içinde yaşanan olay ve edinilen deneyimler etrafında şekillenen ortak bilinç”tir (Kupperschmidt, 2000; Smith ve Clurman, 1997; Ryder, 1965; Zemke, Raines ve Filipczak, 2000). Bu unsurlar göz önünde bulundurulurken, kuşak olgusu, “tarihsel olarak aynı zaman diliminde doğan, gelişim yıllarında bu zaman dilimindeki sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal olaylardan etkilenerek kendilerine özgü belirleyici ve birleştirici bir takım özellikler geliştiren ve bu özellikleriyle diğerlerinden farklılaşan bireyler topluluğu” (İlhan, 2019: 13) olarak tanımlanabilmektedir.

Kuşak gruplarına dair anlamlı bulgular ortaya koyabilmek için her bir kuşağın sınırının belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu noktada Mannheim'ın (1952) kuşak olgusunu açıklamada başvurduğu unsurların, literatürdeki kuşak sınıflandırmalarına da referans olduğu ve yaşla birlikte döneme etki eden önemli olaylar doğrultusunda sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir (Lyons, 2003: 19). Bu sınıflandırmalarda referans alınan tarih aralıklarında bir fikir birliği olmamakla birlikte (Chen ve Choi, 2008; D'Amato ve Herzfeldt, 2008) esasen birbirinden çok farklı olmadığı da unutulmamalıdır. Bu çalışmada ise Tablo 1'de de görüldüğü üzere İlhan (2019)'ın literatüre hâkim olan genel kanı ile uyumlu bir şekilde ele alıp, Twenge ve ark. (2010) kuşak sınıflandırmasına dayanarak oluşturduğu sınıflandırma esas alınmıştır.

**Tablo 1: Çalışmada Kabul Edilen Kuşak Sınıflandırması**

Kuşak Adı	Doğum Yılı Aralığı	Yaş Aralığı (2020 yılına göre)
Sessiz Kuşak	1925-1945	95-75
Nüfus Patlaması Kuşağı	1946-1964	74-56
X Kuşağı	1965-1979	55-41
Y Kuşağı	1980-2000	40-20
Z Kuşağı	≥ 2001	≤ 19

Kaynak: İlhan, 2019.

1980 ile 2000 yılları arasında doğduğu genel kabul gören, “Milenyumlular”, “Dijital Kuşak”, “Sonrakiler” ve “Net Kuşağı” gibi adlarla da anılan (Davis, 2016: 4; Licata, 2007: 54) Y Kuşağı, her türlü teknolojik gelişmenin hız kazandığı bir dönemi ve bunun getirilerini ilk kez deneyimlemiş kuşak olmalarıyla önceki kuşaklardan ayrılmaktadır (Behrstock-Sherratt ve Cogshall, 2010: 29; Lyons, 2003: 182). Bununla birlikte Y Kuşağı üyeleri ile ilgili literatürdeki tespitlerin önemli bir kısmı şöyle sıralanabilmektedir: bilgiye ulaşma konusunda engellerinin olmaması bakımından iyi eğitim olanaklarına sahiptirler (Lemmens, 2010: 7); öğrenme sürecini işbaşında da devam ettirerek yeni bilgi ve beceriler edinmeye önem vermektedirler (D’Amato ve Herzfeldt, 2008; Ng, Schweitzer ve Lyons, 2010); yöneticilerinin bilgi ve deneyimleriyle kendilerine mentörlük ve liderlik etmeye değer vermektedir (Lyons, 2003: 33). Seyahat ve yaygın internet erişimleri olması bakımından daha fazla ve farklı insanla tanışmakta, kültür, ırk ve cinsel tercihler gibi çeşitliliklere çok daha fazla hoşgörü ile yaklaşmaktadırlar (Marcus, 2014: 19). Ayrıca hızlı teknolojik devrim sürecinde hızlı sonuçlar almaya alışkın olduklarından, kariyerlerindeki ilerleme için uzun yıllar beklemeyi göze almamakta ve bu uğurda iş değiştirmekten çekinmemektedirler (Saxena ve Jain, 2012: 116). Dolayısıyla bir örgüte kendilerini adayarak uzun yıllar boyunca tek bir örgüt için çalışmayı tercih etmemektedirler (Dhebabachachai ve Muangasama, 2013: 28). Katı kuralların ve dikey bir hiyerarşinin olmadığı, eğlenceli bir iş akışının olduğu çalışma ortamı istemekte (Pinzaru, Vatamanescu, Mitan, Savulescu, Vițelar, Noaghea ve Balan, 2016: 177), iş özel yaşam dengesine önem vermekte, iş ve özel yaşamlarına ait zaman dilimlerini kendileri yönetebilmeyi arzu etmektedirler (Zeeshan ve Iram, 2012: 316; Zemke ve ark., 2000: 138-139).

## 2.2. Çalışma Yaşamında Dönüşüm ve Sanayi Sektöründe Üretim İşçisi Olmak

Çalışmanın insan yaşamında kazandığı anlam tarihsel süreç içinde toplumların yaşadıkları değişim ve dönüşüme bağlı olarak farklılaşmış, sanayi öncesi dönemden günümüz sanayi sonrası dönemine kadar çalışma farklı anlamlar taşımıştır. Öyle ki süreç içinde toplumsal yapılara etki eden değişimler, çalışma amacı ve anlayışına da etki etmiş, böylece her dönemin kendi karakteristiğiyle örtüşen farklı çalışma amaç ve anlayışları ortaya çıkmıştır (Bozkurt, 2011, s. 6).

Bu çerçevede çalışma, geçmişte daha ziyade fiziksel çalışmaya karşılık gelmiş ve “acı”, “zahmet” ve “özgürlüğün olmayışı” gibi ifadelerle ilişkilendirilerek aşağılanan, hor görülen bir uğraş olarak olumsuz algılanmıştır (Azam ve Brauchle, 2003, s. 188). Günümüzde geleneksel noktada ise psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, felsefe, tarih, örgütsel davranış gibi farklı disiplin ve düşünce alanlarına da konu olmakla birlikte sosyal amaca yönelik diğer faaliyetleri de kapsar bir niteliğe bürünmüştür (Bozkurt, 2011, s. 5). Böylece bugün artık çalışma olgusunun, birey açısından salt gelir elde etme aracı olmasının ötesinde, toplumsal alanda statü ve saygınlık elde etme ile psikolojik ve sosyolojik açıdan tatmin sağlaması bakımından da önem taşıdığı söylenebilmektedir (Samsun, 2017, s. 162).

Diğer yandan sanayileşme ile birlikte yaşamımıza giren fabrika, iş ve meslek olgularını birbirinden ayırtmıştır. Fabrikaya dayalı üretimde işçi olmanın sosyal açıdan saygınlığı,

herhangi bir meslek sahibi olup mesleki örgütlenmeden kaynaklanmaktan çok, işin piyasa ilişkileri çerçevesindeki öneminden kaynaklanmaktadır. Çıraklıktan başlayarak, zanaatkâr olma yolunda ilerleyen çalışan bir meslek sahibi olabilirken, fabrikalardaki montaj hattında üretim sürecinde baştan sona yer alamayan işçinin bir meslek sahibi olduğunu söylemek mümkün olmamaktadır (Dikmen, 2011, s. 39). Aslında daha fazla verimliliğe ulaşılmasını hedefleyen fabrika üretiminde esas olan, işçiler arasında işbölümünün olmasıdır. Meslek sahibi olan tek bir zanaatkârın yaptığı işin, işbölümü neticesinde sadece küçük bir parçasını yapıyor olmak işçiyi, “parça işçi”lere dönüştürmekte ve böylelikle yapılan iş monoton, basit ve tekdüze hale gelmektedir (Tezgel, 2010, s. 109). Smith’in “Ulusların Zenginliği” adlı kitabında anlatmış olduğu ünlü iğne fabrikası, ilk etapta işbölümü sayesinde elde edilen verimlilik bağlamında özellikle işveren açısından umut vaat edici görünmektedir. Hâlbuki Smith, işçilerin uzmanlaşma ile birlikte saatlerce tek bir küçük iş için son derece rutin ve sıkıcı bir sarmala girdiklerinin ve bunun psikolojik iyilik hallerini olumsuz etkilediğinin farkındadır. İşçilerin kendi çabaları üstünde kontrollerini kaybetmeleri ile birlikte, ruhen ve zihnen büyük bir kayıp yaşamaları söz konusu olmaktadır (Sennett, 2002, s. 37).

İşbölümü dışında denetim konusu da özellikle sanayi sektöründe üretimde çalışan işçiler için önemli bir sorundur. Taylor’un Bilimsel Yönetim İlkeleri doğrultusunda şekillenen çalışma pratiğinde, yönetimin işgücü üzerinde mutlak bir denetim oluşturması gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu haliyle aslında Taylorizm, “çalışmanın bilimi” üzerinde durmaktansa “işçinin kapitalist koşullarda çalışmasının yönetilmesi”ni amaçlamaktadır. Braverman (2008)’a göre, Taylorizm, genel olarak işi gerçekleştirmenin “en iyi yolu”nu bulmayı değil, “yabancılaşmış emeğin en iyi biçimde nasıl denetleneceği” sorununa cevap bulmaya çalışmaktadır.

Aşırı uzmanlaşma ve aynı zamanda yoğun denetim altında üretim işçisi olarak çalışmak, günümüzde de benzer bir görünüm sergilemektedir. Üretimde çalışmak birebir üretim hattında çalışma ile daha çok bedensel bazen de Toplam Kalite Yönetimi ve Post-Fordist dönemin etkisiyle zihinsel olarak üretime katkı sağlamayı içermektedir. Mal veya hizmetin üretim sürecinde önemli bir yer tutan işçiler, emek yoğun şekilde, makine başında, üretim bandında, tezgâh üstünde veya sahada hareketli olarak çalışmaktadır. Yöneticiler tarafından yoğun denetim altında, hem hedef hem de zaman baskısı ve beden güçleriyle çalışan üretim işçilerinin, ofis çalışanlarından daha düşük eğitim düzeyine sahip olduğu ve daha düşük ücretlerle çalıştığı da bir gerçektir (Çetin, 2019, s. 67).

Bununla birlikte günümüze yaklaştıkça, bireyin yaşamında çalışmanın merkezi yaşam ilgisi olma anlamında bir dönüşüm yaşayarak öneminin azaldığı görülmektedir. Bu noktada sanayileşme ile birlikte gelişen kitle üretimi odağında fabrikalara yönelen çalışma anlayışının, bilgi teknolojilerinin üretim sürecinde etkin olmaya başlamasıyla birlikte değişime uğradığına dikkat çekmekte fayda vardır. Nitekim 1970’li yıllarla birlikte yaşanan sosyo-ekonomik ve teknolojik gelişmeler çalışmaya ilişkin yeni anlam arayışlarının başlangıcını oluşturmuştur (Genis ve Wallis, 2005, s. 65).

Böylece çalışmanın birey açısından yeniden yorumlandığı bu noktada, bir yandan çalışmanın bireyin yaşamında ne ifade ettiğine ilişkin, diğer yandan da çalışmanın geleceğine ilişkin bir takım öngörüler ortaya atılmaktadır (Keser, 2010, s. 369). Öncelikle birey açısından değerlendirildiğinde, işveren tarafından dayatılan, bireyin örgüt ve çalışmanın kurallarına mutlak uyumunun sağlanması gerekliliği, kendi yaşam hikâyesini oluşturan ve aslında örgütün kendisine uyması gerektiğini düşünen Y Kuşağı için güçlükle kabul edilmektedir. Teknolojik gelişmelere rahat uyum sağlayabilen, fazla çalışmaya direnç gösteren, örgüte yönelik sadakati düşük düzeyde olan ve genel olarak çalışma değerleri önceki kuşaklardan farklı olan Y Kuşağının geleneksel çalışma düzen ve değerlerinden sapma gösterdiği açıktır (Omay, 2017, s. 119-120).



Üretim işçileri odağında çalışmanın geleceği açısından değerlendirildiğinde ise örneğin Handy (1984), çalışmanın toplumdaki yerini inceleyip istihdamın gelecekteki olası gelişimini tartıştığı “The Future of Work” orijinal adlı kitabında talep edilen işgücü niteliğinin değişeceğini ileri sürmektedir. Handy (1984) parçalara ayrılmış işte tek bir fonksiyonuna hâkim oldukları makineleri kullanarak sürekli aynı işi yapan düşük vasıflı işgücünün yerini, üretimin tüm aşamaları hakkında bilgi sahibi olan, ortaya çıkacak ürünün çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesinden daha iyi kalitede üretilmesine kadar her safhasında yeni teknolojilerle çalışan, çok fonksiyonlu makineleri etkin şekilde kullanarak süreçte rol sahibi olacak vasıflı işgücüne bırakacağına vurgu yapmaktadır. Böylece örgütte çalışan işgücü sayısının zaman içinde azalacağını ileri süren Handy (1984) yeniden yapılanmalar neticesinde örgütlerde kalanlar arasında ise işinde profesyonel ve uzman olanların sayısının artacağını belirtmektedir (Aktaran Yentürk, 1993, s. 48). Gorz (1986) da teknolojik gelişmelerin zaman içinde var olan geleneksel anlamdaki sürekliliğe sahip çalışmanın ortadan kalkmasına neden olacağından ve sürekliliği olmayan esnek, güvencesiz işlerde çalışmak gerçeğiyle karşı karşıya kalınacağından bahsetmektedir. Bunun da iş yoğunluğunda artış, işten çıkarılma, taşeronlaşma ve iş sözleşmesinin doğal yapısından kaynaklanan haklarda yapısal bozulmalar gibi bir takım olumsuz sonuçlar doğuracağını ileri sürmektedir (Aktaran Thébaud-Mony, 2012, s. 82). Gorz (2001) böylece sanayileşme sürecinde ortaya çıkan esnek çalışma biçimlerinin birbirine benzeyen ancak birbirinden çok farklıymış gibi gösterilen ve hiç biri esasen meslek olgusuyla örtüşmeyen “işler” icat ettiğini ve meslek olgusunun içinin boşaltıldığını düşünmektedir. Benzer şekilde Rifkin (1995), teknolojilerin yoğun olarak kullanımıyla insan emeğinin üretim sürecinden ayrıldığını ve yakın gelecekte bunun daha da kutuplaşarak milyonlarca hizmet ve üretim sektörü çalışanın işsizliğe sürükleneceğini düşünmektedir. Furnham (1997) ise başka bir bakış açısıyla konuyu ele almakta ve temelde maddi getirilere dayanan iş görmeye yönelik ilginin azalacağını, bireylerin salt gelir elde etme odağının aynı zamanda bireysel gelişme, fiziksel ve sosyal anlamda iyi çalışma koşullarına kayacağını ileri sürmektedir.

### 2.3. Çalışma Değerleri

Çalışma değerleri, çalışma hayatında bireylerin genel olarak çalışma olgusunu, çalışma arkadaşlarını ve çalışma ortamını değerlendirmelerini ve yargılamalarını içeren, ayrıca çalışma ve kariyer ile ilgili karar almalarında önemli rol oynayan değerlerdir. Bireyden bireye farklılık gösterebilen çalışma değerleri, bireylerin işe ve iş arkadaşlarına karşı tutumlarını etkilemekle birlikte hem motivasyonları hem de verimlilikleri ile yakından ilişkilidir. Genel olarak çalışma değerleri, bireyler için çalışma hayatında neyin önemli olduğu sorusuna cevap vermekte ve önem sırasına göre zihinde hiyerarşik olarak sıralanabilmektedir.

Sınıflandırma konusunda halen yeni araştırmaların yapılageldiği çalışma değerleri ile ilgili olarak, aşağıda farklı araştırmacılar tarafından yapılmış olan sınıflandırmalar özetlenmektedir:

- Manhardt (1972): “Konfor ve güvence, yetenek ve gelişme, statü ve bağımsızlık”.
- Rounds, Henly, Dawis, Lofquist ve Weiss (1981): “Başarı, konfor, statü, fedakârlık, güvenlik, özerklik”.
- Elizur (1984): “Araçsal, bilişsel, özgeci”.
- Super (1970): “İçsel, dışsal”.
- Lyons ve ark. (2010): “Araçsal, bilişsel, sosyal, prestij” (Aktaran İlhan, 2019, s. 80-84).



Araştırmada sınıflandırması kullanılan Lyons (2003)'ün çalışma değerleri tanımına göre, kavram inançla ilişkilendirilmiş ve şu şekilde açıklanmıştır: Bireylerin çalışma hayatına ilişkin arzu edilen eylem ve hedefleri hakkındaki tutumlarını oluşturmak adına kullandıkları genel inançlar.

Literatürde genel olarak bireyin çalışma değerleri ile örgütün değerlerinin buluşması sonucu çalışanların örgütlerine bağlılık hissedebilecekleri düşünüldüğünden, çalışma değerleri örgütsel bağlılığı açıklamada önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Elizur 1996; Putti, Aryee ve Liang, 1989). Birçok araştırma bulgusuna göre bireyin sahip olduğu değerler ile örgütün sunduğu değerler arasında uyum olmasının örgütle özdeşleşmeyi sağlayacağı, tam tersi olarak bu noktadaki uyumsuzluğun ise çalışanın örgüte yönelik bağlılığını olumsuz etkileyeceği savunulmaktadır (Cennamo ve Gardner, 2008, s. 904).

Sanayi sektöründe çalışan üretim işçileri açısından bakıldığında, yapılan nitel bir araştırmada “iyi iş”e ulaşmak; iş güvencesi, iş güvenliğinin sağlanması ve ihtiyaçlara yetecek kadar ücret elde etmek ile mümkün olmaktadır. Ayrıca işçilerin özerklik ile iyi ilişkilere sahip olmaya olanak tanıyan iş özellikleri üzerinde de birey-iş uyumunun sağlanması önemli görülen unsurlardır (Jones, Haslam ve Haslam, 2017, s. 138). Çalışma değerleri, yaşa bağlı olarak da değişmektedir. Yapılan araştırmalarda, genç üretim işçilerinin ileri yaştaki işçilere göre içsel çalışma değerlerine daha fazla önem verdikleri için daha büyük beklenti içinde oldukları, işlerini daha az tatminkâr bulduklarına, daha fazla iş doyumunu ile daha yüksek gelir beklentisi içinde olduklarına dair tespitler bulunmaktadır (Altimus ve Tersine, 1973, s. 62; Taylor ve Thompson, 1976, s. 534). Güncel bir araştırmada da, Y Kuşağı üretim işçilerinin çalışırken bilgi birikiminden yararlanmak gibi içsel çalışma değerlerine daha fazla önem atfettiği ve katılımcı bir çalışma ortamında iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir (García, Gonzales-Miranda, Gallo ve Roman-Calderon, 2019, s. 384).

#### 2.4. İşe Bağlanma

Türkçeye “işe adanma”, “işe tutkunluk” ve “işe cezbolma” şeklinde de çevrilmiş olan kavram, bu çalışmada “işe bağlanma” olarak ele alınmaktadır. Kavrama ilişkin tanımlama ilk defa Kahn (1990) tarafından yapılmıştır. Buna göre işe bağlanma, “işin yürütülmesi esnasındaki performans, bireyin kendisini rolüne adanması”dır. Bu bağlamda bireyin işini yapmakta olduğu sırada, fiziksel, bilişsel ve duygusal açıdan enerjisini işe aktarmakta olduğu üzerinde durulmaktadır.

Schaufeli ve ark. (2002) işe bağlanmayı üç boyutta ele almaktadır: “Dinçlik”, “adanmışlık” ve “bütün ilginin işe verilmesi”. Dinçlik, yüksek derece enerji ve bilişsel açıdan esneklik, çaba harcamaya yönelik motivasyon, çalışırken özenli olma ve zorluklarla karşılaşıldığında çözüm konusunda ısrarlı olmayı içinde barındırmaktadır. Adanmışlıkta, anlam, coşku, ilham ve gurur duyguları bulunmakla birlikte, bireyin işine yüksek düzeyde kendini vermesi söz konusudur. Bütün ilginin işe verilmesinde ise, tam bir konsantrasyon ve işin yürütülmesi esnasında mutlu bir meşguliyet yer almaktadır (Aktaran Keser ve Yılmaz, 2009, s. 103). Yüksek bir aktivasyon içinde bulunan çalışanın aynı zamanda heyecan, coşku, enerjiklik, mutluluk ve memnuniyet gibi işi ile ilgili olumlu duygulara sahip olması beklenmektedir. Bir kişilik özelliğinden daha çok psikolojik bir durum olan işe bağlanma sonucunda, hem çalışan düzeyinde hem de örgütsel düzeyde olumlu çıktılar elde edilmektedir (Schaufeli, 2014, s. 24). Bu çıktılardan önemli bir tanesi örgütsel bağlılıktır. İşe bağlılığı yüksek olan bireyin çalışmakta olduğu örgüte yönelik duygusal bağlılığı da olumlu etkilenmektedir (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen ve Schaufeli, 2001, s. 280). Çünkü örgütün kendisine olan katkılarını olumlu değerlendiren birey, kendisini iş rolüne daha fazla adayıp, daha fazla oranda bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynağı işine ayırabilmektedir. İşe bağlı bir şekilde işini sürdüren birey, takdir edilmesiyle birlikte örgüte daha fazla sadık kalıp işten ayrılma gibi olumsuz bir davranış içine de girmeyecektir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Sanayi sektöründe üretim işçilerinin, işe bağlanmanın önemli bir bileşeni olarak düşünülebi-  
lecek “anamlı çalışmaya” ulaşmak için bir takım çabaları olabileceğini belirten Thomas (1989),  
araçsal tutumlar sayesinde işçilerin kendilerini başka alanlarda başarıya ulaştırabileceklerine dair  
bir düşünce geliştirdiklerini belirtmektedir. Örneğin işte deneyim kazanmak, çalışma alanlarını  
genişletmek için farklı pozisyonlar arası geçiş yapmak, işin mücadeleci kısmını harekete geçirip  
rutinden çıkmak için çalışmayı oyun haline getiren davranışlarda bulunmak, bu stratejik düşün-  
cenin uygulamalarındandır (Aktaran Lucas ve Buzzanell, 2004, s. 276).

### 2.5. Örgütsel Bağlılık

Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından ilk defa literatüre kazandırılmış olan örgütsel  
bağlılık, “çalışanın örgüte yönelik duygusal içerikli sadakati” şeklinde tanımlanmış ve çalışanla-  
rının örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda örgütlerine bağlılık hissettikleri  
üzerinde durulmuştur. İşinden daha çok, çalıştığı örgüte yönelik olan ve işten ayrılma davranışı  
ile de negatif ilişkili olan örgütsel bağlılık ile ilgili olarak, farklı odaklara yönelik pek çok tanım  
ve model önerilmiştir. Ancak Meyer ve Allen (1984) tarafından önerilen ve üç boyuttan oluşan  
örgütsel bağlılık, literatürde en çok kabul gören tanım ve sınıflandırma olmuştur (Wasti, 2009, s.  
18). Buna göre ilk boyutta yer alan “duygusal bağlılık”ta çalışanların örgütle özdeşleşerek çalış-  
maya devam ettikleri belirtilmektedir. Bu boyutta, örgüte duygusal açıdan tutkun olma, özdeşleş-  
me ve katılımında bulunmaya yönelik istek yer almaktadır. İkinci boyuttaki “devamlılık bağlılığı”  
çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetler konusundaki farkındalığı ile ilgili  
olup çalışanın örgütle olan ilişkisi daha ziyade devam etme zorunluluğunu içermektedir. Daha  
sonra Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen üçüncü boyuttaki “normatif bağlılık” ise çalı-  
şanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir yükümlülük olarak görmesi ve sadece “doğru” olduğunu  
düşündüğü için bağlı olmasını anlatmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Bu çalışmada ise Y Kuşa-  
ğı’nın çalışma değerlerine etkisi bakımından “duygusal bağlılık boyutu” ele alınmaktadır.

Sanayi sektöründe çalışan Y Kuşağı üretim işçileri açısından bir değerlendirmede bulunmak  
gerekirse, literatürde öncelikli olarak temelde işlerinde belirgin bir kariyer fırsatına sahip olmayan  
üretim işçilerinin, mesleki statü ile saygınlıklarının ve dolayısıyla işlerinden elde ettikleri tatmin  
düzeyinin nispeten düşük olduğuna dikkat çekilmektedir (Hennequin, 2007, s. 566; Hu, Kaplan,  
ve Dalal, 2010, s. 318). Yaptıkları işlerde belirgin kariyer fırsatlarının olmaması, beraberinde pro-  
fesyonel gelişimlerini de kısıtlamaktadır. Oysa kendilerinden önceki kuşaklara kıyasla, hem mes-  
leki hem de kişisel anlamda gelişimleri için öğrenmeye son derece açık olan Y Kuşağı açısından  
işbaşımda yeni beceriler edinilememesi de bir tatminsizlik unsuru olabilmektedir (D’Amato ve  
Herzfeldt, 2008; Ng ve ark.; 2010). Ayrıca yaşamlarının her alanında bilgi teknolojileriyle donatılı  
bir şekilde büyümüş olan Y Kuşağı (Zemke ve ark., 2000, 116), edinmiş oldukları bilişsel yetkin-  
likler doğrultusunda, teknolojinin hakim olduğu ve bilişsel anlamda zorlayıcı iş beklentilerini mo-  
noton ve tek düze iş özelliklerinin hakim olduğu sanayi sektöründe bulamamaktadır (Dhevabac-  
hachai ve Muangasama, 2013, 28). Dolayısıyla, Y kuşağı üyelerinin sanayi sektöründe bulunan,  
üretim odaklı bir işletmeye yönelik örgütsel bağlılıkları da olumsuz etkilenebilmektedir.

### 3. Araştırma

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın amacı üzerinde durulmakta, sonrasında  
sırasıyla örneklem, kullanılan veri toplama araçları ile veri analizi detaylandırılmakta ve son  
olarak araştırma bulgularına yer verilmektedir.

### 3.1. Amaç

Araştırmanın amacı, önceki kuşaklara kıyasla işletmeler açısından elde tutulması güç bir kuşak olarak düşünülen Y Kuşağının, hâlihazırda çalışma koşulları bakımından zor olan sanayi sektöründe örgüte yönelik duygusal bağlılığına etki eden faktörlerin araştırılmasıdır. Bu doğrultuda sanayi sektöründe çalışan Y Kuşağı üretim işçilerinin örgütsel bağlılığında hem çalışma değerleri hem de işe bağlanmanın etkileşim halinde olduğu varsayılmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın temel hipotezi şu şekildedir: “Sanayi sektöründe çalışan Y Kuşağı üretim işçilerinin çalışma değerleri ile örgüte duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide işe bağlanmanın düzenleyici rolü vardır”.

### 3.2. Örneklem

Araştırmanın örneklemini İzmir ilinde, gıda ve içecek üretimi alanında ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren büyük ölçekli iki işletmede çalışan Y Kuşağı temsilcisi toplam 516 üretim işçisi oluşturmaktadır. İlgili araştırmanın yürütüldüğü zaman diliminde her iki işletmenin İnsan Kaynakları biriminden aktarılan bilgi doğrultusunda Y Kuşağı üretim işçisi sayısı 793 olarak belirlenmiştir. Buna göre 516 kişilik örneklem ile evrenin %65’ine ulaşılmıştır. Örneklem seçiminde, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Bu çerçevede her bir üretim ünitesinden sorumlu olan formenle işbirliğine gidilerek, kendi ünitelerinden çalışma akışını aksatmayacak şekilde, çalışanların ankete katılım göstermelerinin desteklenmesi sağlanmıştır.

**Tablo 2: Örneklem Ait Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişken	Kategori	Sayı (S)	Yüzde (%)
Yaş	1980-2000 arası (Y Kuşağı)	516	61,4
Cinsiyet	Kadın	66	12,8
	Erkek	450	87,2
Medeni Durum	Evli	301	58,3
	Bekar	215	41,7
Eğitim Düzeyi	İlkokul	23	4,5
	Ortaokul	131	25,4
	Lise	306	59,3
	Ön Lisans	42	8,1
	Üniversite	14	2,7
Mesleki Pozisyon	Formen/Vardiya Sorumlusu	18	3,5
	İşçi	498	96,5
İşletmedeki Hizmet Süresi	0-5 yıl	251	48,6
	6-10 yıl	166	32,2
	11-15 yıl	86	16,7
	16-20 yıl	12	2,3
	21 yıl ve daha üstü	1	0,2
Sendika Üyeliği	Sendikalı	372	72,1
	Taşeron	144	27,9

Buna göre Tablo 2’den de takip edileceği üzere örnekleme ait demografik özellikleri kısaca belirtmek gerekirse, toplam 516 kişinin 66’sı (%12,8) kadın, 450’si (%87,2) erkektir. Bunlardan 301 kişi (%58,3) evli olup 215 kişi (%41,7) bekârdır. Örneklemin eğitim düzeyine göre dağılımı değerlendirildiğinde ise 14 kişi (%2,7) üniversite, 42 kişi (%8,1) ön lisans, 306 kişi (%59,3) lise, 131 kişi (%25,4) ortaokul ve 23 kişi (%4,5) ilkokul mezunudur. Örneklem mesleki pozisyon dikkate alınarak değerlendirildiğinde, 18 kişinin (%3,5) formen/vardiya sorumlusu olarak çalıştığı, 498 kişinin

(%96,5) de işçi olarak çalıştığı görülmektedir. Hizmet süresine göre örneklem dağılımı değerlendirildiğinde, 251 kişinin (%48,6) 0-5 yıl, 166 kişinin (%32,2) 6-10 yıl, 86 kişinin (%16,7) 11-15 yıl, 12 kişinin (%2,3) 16-20 yıl ve 1 kişinin (%0,2) 21 yıl üstü olarak çalıştığı görülmektedir. Son olarak sendika üyeliği değişkenine bakıldığında, 372 kişinin (%72,1) sendika üyesi olduğu, 144 kişinin (%27,9) ise sendikal faaliyetlerden yararlanmayarak, taşeron olarak çalıştığı anlaşılmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Nicel araştırma yöntemi çerçevesinde anket uygulama tekniğinin esas alındığı bu çalışmada, teorik çerçeveden hareketle bağımsız değişken için Lyons ve ark. (2010) tarafından geliştirilmiş olan çalışma değerleri ölçeğinden (Lyons Work Values Survey-LWVS) ve Schaufeli ve ark. (2002) tarafından geliştirilmiş olan işe bağlanma ölçeğinden (Utrecht Work Engagement Scale-UWES) yararlanılmıştır. Bu bağlamda çalışma değerleri ölçeği ile bireyin çalışma koşulları ve çalışma aracılığıyla elde ettiği çıktılar gibi çalışmaya ilişkin bazı özelliklere yönelik tercihini belirleyen kıstasları ortaya koymak hedeflenmiştir. İşe bağlılık ölçeği ile de bireyin işi ile ilgili faaliyetleri yaparken enerjik olma ve duygusal açıdan kenetlenme durumunu ölçmek hedeflenmiştir. Bağımlı değişken için ise için Meyer ve Allen (1991)'in örgütsel bağlılık ölçeğinin (Organizational Commitment Questionnaire-OCQ) duygusal bağlılık ile ilgili 6 maddesi kullanılmıştır. Bu ölçek sayesinde bireyin örgüte tutkuyla özdeşleşebilme durumunun ölçülmesi hedeflenmiştir. Bununla birlikte araştırma örnekleminin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki pozisyon, işletmedeki hizmet süresi ve sendika üyeliği gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 adet soru sorulmuştur.

Kullanılan ölçeklere ilişkin özet bilgi ve ölçeklerin güvenilirlik değerleri aşağıda Tablo 3'ten takip edilebileceği gibi kısaca şöyle açıklanabilmektedir: İlk olarak çalışma değerleri ölçeğinde cevap seçeneği olarak 5'li likert ölçeği kullanılmış olup seçenekler "1. Hiç önemli değil"den "5. Tamamıyla önemli"ye kadar değişmektedir. Ölçekten elde edilen yüksek puan, çalışma değerlerinin yüksek olduğunu, düşük puan, çalışma değerlerinin düşük olduğunu göstermektedir. Araştırmada ölçeğin güvenilirliği Cronbach  $\alpha=0,94$  olarak gerçekleşmiştir. İşe bağlanma ölçeğinde ise cevap seçeneği olarak 7'li likert ölçeği kullanılmıştır. Cevap seçenekleri "1. Hiç" ile "7. Her Gün" arasında değişmektedir. Ölçekten elde edilen yüksek puan, işe bağlanmanın yüksek olduğunu, düşük puan, işe bağlanmanın düşük olduğunu gösterirken ölçeğin güvenilirliği Cronbach  $\alpha=0,91$  olarak gerçekleşmiştir. Son olarak örgüte duygusal bağlılık ölçeğinde cevap seçeneği olarak 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Cevap seçenekleri "1. Kesinlikle Katılmıyorum" dan "5. Tamamen Katılıyorum"a kadar değişmekte olup ölçekten elde edilen yüksek puan, örgüte duygusal bağlılığın yüksek olduğunu, düşük puan ise örgüte duygusal bağlılığın düşük olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliği ise Cronbach  $\alpha=0,71$  olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 3: Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bilgi**

Ölçek	Ölçekteki İfade Sayısı	Cevap Seçeneği	Cronbach $\alpha$ Değeri
Çalışma Değerleri (Lyons ve ark., 2010)	32	5'li Likert (1.Hiç Önemli Değil - 5.Tamamıyla Önemli)	0,94
İşe Bağlanma (Schaufeli ve ark., 2002)	17	7'li Likert (1.Hiç -7.Her Gün)	0,91
Örgüte Duygusal Bağlılık (Meyer ve Allen, 1991)	6	5'li Likert (1.Kesinlikle Katılmıyorum - 5.Tamamen Katılıyorum)	0,71

Ayrıca ulusal ve uluslararası birçok çalışmada Türkçe uyarlaması yapılarak yaygın olarak kullanıldığından, aynı zamanda Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları da yapılmış olduğundan, örgütsel bağlılık ve işe bağlanma ölçeklerine faktör analizi uygulanmamıştır. Bununla birlikte çalışma değerleri ölçeği, Türkiye’de yapılan araştırmalarda yaygın olarak kullanılmadığından ve Türkçe uyarlaması ile birlikte geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları da yapılmamış olduğundan, faktör analizi uygulanması gerekli görülmüştür.

Bu bağlamda ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek üzere, öncelikle açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmış, sonrasında doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile oluşturulan yeni yapının uygunluğu test edilmiştir. Böylece AFA ve DFA uygulaması ile elde edilen yeni yapı çerçevesinde maddelerin ağırlıklı olarak yığıldıkları faktörler gözetilerek bu maddelerin ifade ettikleri anlama göre sınıflandırma ve adlandırma yapılmıştır.

**Tablo 4: DFA Sonucunda Oluşturulan Faktörlere İlişkin Değerler**

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

Buna göre ilk olarak AFA sürecinde ortak varyans değerleri, açıklanan toplam varyans yüzde-leri, yığılı grafiği, özdeğer ve döndürülmüş faktör yükleri incelenerek analiz gerçekleştirilmiştir. AFA sonrasında geçerliliği azalttığı tespit edilen 30., 4., 10., 20. ve 8. maddeler sırayla ölçekten çıkartılarak bu aşamadaki işlem sonlandırılmıştır. Böylece elde edilen değerler Ek.1’den takip edilebilmektedir. İkinci aşamada ise AFA ile ortaya konan faktör yapıları gözetilerek, yapının uygunluğu LISREL 8.51 programında doğrulayıcı DFA ile test edilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak AFA ile oluşturulan model DFA için LISREL’e tanımlanmış ve test edilmiştir. Bu noktada modelin iyileştirilip uyum değerlerinin sağlanması amacıyla 11., 12. ve 24. maddeler ölçekten çıkartılmış, aralarında yüksek korelasyon görülen 31. ile 32. ve 9. ile 15. maddeler kendi aralarında ilişkilendirilmiştir. Böylece Ek. 2’den takip edileceği üzere uyum indekslerinden elde edilen değerlerden

hareketle, DFA ile ortaya çıkan 4 boyut ve 24 maddelik ölçeğin kabul edilebilir bir model olarak doğrulandığını görülmüştür. Tüm bu işlemler sonrasında oluşturulan ölçek faktörlerine ilişkin yeni sınıflandırmanın ortak varyans değerleri, açıklanan toplam varyans yüzdeleri, yığın grafiği, özdeğer ve döndürülmüş faktör yükleri tekrar incelenmiştir. Tablo 4'te görüldüğü gibi maddelerin ortak varyans değerlerinin 0,40'tan büyük olduğu, 4 faktör altında toplandığı, toplam varyansın %33,125'ini birinci, %7,260'ını ikinci, %6,288'ini üçüncü, %4,919'unu dördüncü faktörün açıkladığı ve bu oranın toplam varyansa ise % 51,592 oranında katkı yaptığı tespit edilmiştir.

Orijinali 32 madde ve “araçsal değerler”, “bilişsel değerler”, “sosyal değerler” ve “prestij değerleri” olmak üzere 4 boyuttan oluşan ölçek, yeni oluşturulan yapı ile “içsel çalışma değerleri” ve “dışsal çalışma değerleri” olmak üzere iki boyut altında olmakla birlikte bunların da kendi içinde “an odaklı” ve “gelecek odaklı” boyutları olarak sınıflandırılması ile gerçekleştirilmiştir. Bu sınıflandırmada, işin ilgi çekiciliği, zorlayıcılığı, çeşitliliği ve entelektüel olarak uyarıcılığı gibi işin kendisi ile ilgili, yani iç kaynaklı yönleri “içsel”, ücret, yan haklar ve iş güvenliği gibi işin içeriğinden bağımsız olarak çalışma koşulları ile ilgili, yani dış kaynaklı yönleri ise “dışsal” olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte “an odaklı” bireylerin içinde buldukları anda kendilerine sunulmuş olan ve olumlu duygu seviyelerindeki anlık artışlara sebep olan değerleri ifade ederken, “gelecek odaklı” bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmeye yönelik olan değerleri ifade etmektedir. Ek. 3'te faktör analizi sonuçlarına göre yeni sınıflandırılmış olan çalışma değerleri ve altındaki ifadelerle ilişkin tablo yer almakta olup aşağıda Tablo 5'ten yeni oluşturulan faktörlere ait değerler takip edilebilmektedir.

**Tablo 5: Yeni Oluşturulan Faktörler, Faktör Ağırlıkları ve Güvenilirlik Değerleri**

Faktörler	Madde	Faktör Ağırlıkları	Madde Silinirse $\alpha$ Değeri	Cronbach $\alpha$ Değeri
İçsel An Odaklı Çalışma Değerleri	9	0,688	0,700	0,73
	13	0,611	0,674	
	14	0,598	0,640	
	15	0,745	0,660	
İçsel Gelecek Odaklı Çalışma Değerleri	22	0,594	0,831	0,85
	25	0,609	0,823	
	26	0,556	0,828	
	27	0,604	0,834	
	28	0,557	0,824	
	29	0,610	0,826	
	31	0,617	0,825	
	32	0,647	0,824	
Dışsal An Odaklı Çalışma Değerleri	16	0,704	0,817	0, 84
	17	0,640	0,818	
	18	0,732	0,797	
	19	0,673	0,806	
	21	0,703	0,806	
	23	0,565	0,819	
Dışsal Gelecek Odaklı Çalışma Değerleri	1	0,586	0,685	0,82
	2	0,668	0,708	
	3	0,640	0,677	
	5	0,557	0,663	
	6	0,424	0,683	
	7	0,506	0,679	

Not 1: Ölçeğin geneli için Cronbach  $\alpha=0,91$ ; Not 2: Orijinal ölçekteki madde numaraları kullanılmıştır.

### 3.4. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bu bağlamda öncelikle tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi yapılmış ve bunu takiben açıklayıcı analizler yapılmıştır.

#### 3.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılmış olan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizinin yer aldığı bu bölümde, ilk olarak Tablo 6'da çalışma değerleri ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda oluşturulmuş yeni faktörlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, işe bağlanma ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve örgütsel bağlılık ölçeğinin örgüte duygusal bağlılık boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 6: Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Faktörler	S	$\bar{x}$	SS	Min.	Max.
1. İçsel An Odaklı	516	3,66	0,85	1,00	5,00
2. İçsel Gelecek Odaklı	516	3,84	0,75	1,13	5,00
3. Dışsal An Odaklı	516	4,43	0,63	1,50	5,00
4. Dışsal Gelecek Odaklı	516	3,86	0,67	1,00	5,00
5. İşe Bağlanma	516	5,40	1,29	1,00	7,00
6. Örgüte Duygusal Bağlılık	516	4,68	1,26	1,00	7,00

Buna göre örneklemin içsel an odaklı çalışma değerlerine vermiş olduğu değer ortalaması  $\bar{x}=3,66$ , içsel gelecek odaklı çalışma değerlerine vermiş olduğu değer ortalaması  $\bar{x}=3,84$ , dışsal an odaklı çalışma değerlerine vermiş olduğu değer ortalaması  $\bar{x}=4,43$  ve dışsal gelecek odaklı çalışma değerlerine vermiş olduğu değer ortalaması  $\bar{x}=3,86$  olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama değerlere bakıldığında örneklemin dışsal an odaklı çalışma değerlerine ( $\bar{x}=4,43$ ) öncelikli olarak önem verdiği görülmektedir. Örneklemin en az da içsel an odaklı çalışma değerlerine ( $\bar{x}=3,66$ ) önem vermektedir. Bununla birlikte işe bağlanma açısından değerlendirildiğinde, örneklemin ( $\bar{x}=5,40$ ) ortalamasının üstünde bir değerde olduğu, örgüte duygusal bağlılık açısından değerlendirildiğinde de örneklemin duygusal bağlılığının ortalamasının üstünde bir değerde olduğu ( $\bar{x}=4,68$ ) anlaşılmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçekler tarafından ölçülen “içsel an odaklı çalışma değerleri”, içsel gelecek odaklı çalışma değerleri”, dışsal an odaklı çalışma değerleri”, “dışsal gelecek odaklı çalışma değerleri”, “işe bağlanma” ve “örgüte duygusal bağlılık” değişkenleri arasındaki ilişki ise Pearson Korelasyon Testi kullanılarak elde edilmiş olup Tablo 7'deki değişkenler arası korelasyon analizinde yer almaktadır.

**Tablo 7: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi**

	1	2	3	4	5	6
1. İçsel An Odaklı	-					
2. İçsel Gelecek Odaklı	0,630**	-				
3. Dışsal An Odaklı	0,507**	0,602**	-			
4. Dışsal Gelecek Odaklı	0,531**	0,551**	0,542**	-		
5. İşe Bağlanma	0,057	0,088*	0,095*	0,174**	-	
6. Örgüte Duygusal Bağlılık	0,047	0,145**	0,159**	0,156**	0,498**	-

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

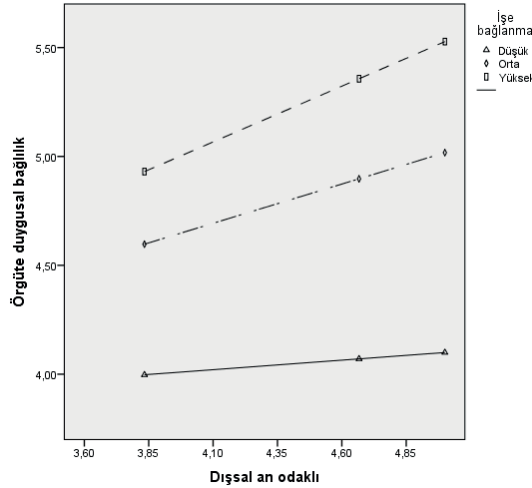
İlgili tablo incelendiğinde genel olarak çalışma değerleri boyutunda tüm değişkenlerin birbirleri ile pozitif ve güçlü düzeyde korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte işe bağlan-



ma ile içsel an odaklı çalışma değerleri arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır. Diğer çalışma değerlerinin ise işe bağlanma ile pozitif ancak zayıf düzeyde korelasyon içinde olduğu anlaşılmaktadır. Örgüte duygusal bağlılık ile de içsel an odaklı çalışma değerleri arasında herhangi bir ilişki görülmemektedir. Diğer çalışma değerlerinin ise örgüte duygusal bağlılık ile pozitif ancak zayıf düzeyde korelasyon içinde olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak işe bağlanma ile örgüte duygusal bağlılığın pozitif ve orta düzeyde korelasyon içinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışma değerleri arasında dışsal gelecek odaklı çalışma değerleri ile işe bağlanma arasında en güçlü düzeyde pozitif korelasyon gerçekleşmiş olup ( $r=0,174$ ,  $p<0,01$ ) en zayıf düzeydeki pozitif korelasyon ise, içsel gelecek odaklı çalışma değerlerinde gözlenmektedir ( $r=0,088$ ,  $p<0,01$ ). Son olarak çalışma değerleri arasında dışsal an odaklı çalışma değerleri ile örgüte duygusal bağlılık arasında en güçlü düzeyde pozitif korelasyon gerçekleşmiş olup ( $r=0,159$ ,  $p<0,01$ ) en zayıf düzeydeki pozitif korelasyon ise, içsel gelecek odaklı çalışma değerlerinde gözlenmektedir ( $r=0,145$ ,  $p<0,01$ ).

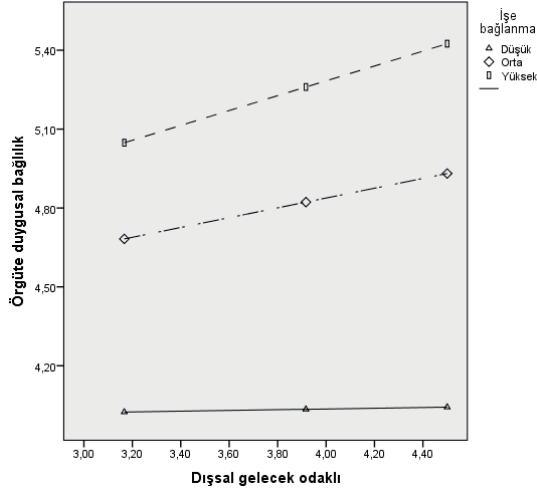
### 3.4.2. Etkileşime Yönelik Analizler

Araştırmada belirtilmiş olan hipotezi test etmek amacıyla IBM SPSS 21.0 bilgisayar programına PROCESS makro eklentisi (Hayes, 2013) eklenerek, bunun üzerinden analiz yapılmıştır. Her bir çalışma değeri için işe bağlanma ile etkileşim durumu ayrı ayrı incelenmiştir. Öncelikli olarak dışsal-an odaklı çalışma değerleri ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin işe bağlanmaya bağlı olarak farklılaştığı görülmektedir ( $\beta=.017$ ;  $se=.05$ ;  $p=.001$ ). Aşağıda yer alan tüm şekillerde işe bağlanmanın farklı düzeyleri için örgüte duygusal bağlılığın eğimi, her bir çalışma değeri için ayrı ayrı verilmiştir.



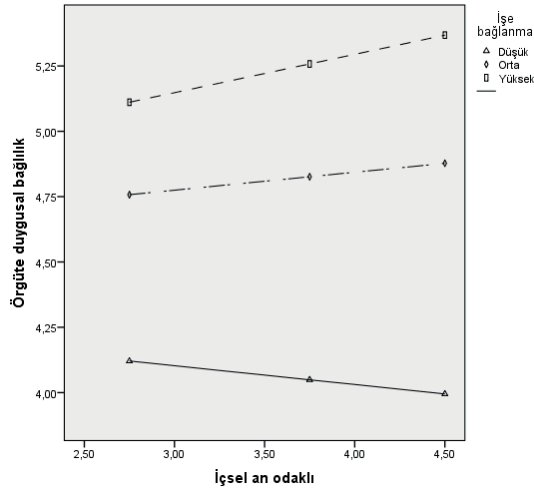
**Şekil 1: Dışsal-An Odaklı Çalışma Değerleri ile Duygusal Bağlılık Arasında İşe Bağlanmanın Rolü**

Dışsal-gelecek odaklı çalışma değerlerinin de örgüte duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın düzenleyici rolü olduğu anlaşılmaktadır ( $\beta=.11$ ;  $se=.05$ ;  $p=.03$ ). Buna göre dışsal-gelecek odaklı çalışma değerleri, işe bağlanma düşük olduğunda duygusal bağlılığı eşit şekilde yordarken, yüksek işe bağlanma olduğunda, dışsal-gelecek odaklı çalışma değerlerinin duygusal bağlılığı farklı şekilde açıkladığı görülmektedir. Şekil 2, örgütsel bağlılıkta oluşan eğim farklılıklarını göstermektedir.



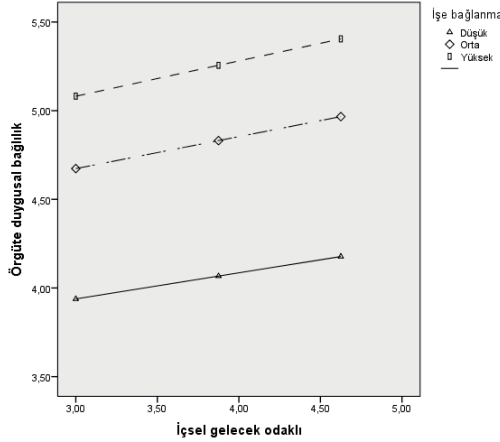
**Şekil 2: Dışsal-Gelecek Odaklı Çalışma Değerleri ile Duygusal Bağlılık Arasında İşe Bağlanmanın Rolü**

İçsel-an odaklı çalışma değerleri ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkide de işe bağlanmaya bağlı olarak değişim yaşandığı görülmektedir ( $\beta=.09$ ;  $se=.04$ ;  $p=.03$ ). Şekil 3'te yer alan eğimden de görülebileceği gibi, çalışanların içsel-an odaklı çalışma değerleri, düşük ve yüksek işe bağlanmada farklı eğimlere sahiptir.



**Şekil 3: İçsel-An Odaklı Çalışma Değerleri ile Duygusal Bağlılık Arasında İşe Bağlanmanın Rolü**

Son olarak, içsel-gelecek odaklı çalışma değerleri ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkide işe bağlanmanın düzenleyici rolü olmadığı anlaşılmaktadır ( $\beta=.02$ ;  $se=.05$ ;  $p=.65$ ). Şekil 4'te de görüldüğü gibi, tüm işe bağlanma düzeylerinde içsel-gelecek odaklı çalışma değerlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi benzer eğime sahiptir.



**Şekil 4: İçsel-Gelecek Odaklı Çalışma Değerleri ile Duygusal Bağlılık Arasında İşe Bağlanmanın Rolü**

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Genel olarak hizmet sektöründe istihdamın genişlediği, sanayi sektöründe ise istihdamda daralmanın hâkim olduğu günümüz çalışma yaşamında, pek çok neden sanayi sektöründe çalışan üretim işçilerinin örgütsel bağlılığını tehdit eder hale gelmiştir. Bu nedenle üretim işçileri, kendilerine hâlihazırda sunulmayan terfi, ücret ve daha iyi çalışma koşullarına ulaşmak adına sık işten ayrılma ve iş değiştirmelerle yeni fırsatlar yaratmaya çalışmaktadırlar (Hennequin, 2007). Ofis çalışmasına kıyasla, fiziksel açıdan talepkar, tehlikeli ve ağır iş yükünün olduğu, sürece müdahalenin daha kısıtlı olduğu üretimde çalışma olgusu (Schreurs, Van Emmerik, De Cuyper, Notelaers ve De Witte, 2011, s. 53) Y Kuşağı açısından rağbet edilen bir çalışma şekli olarak görülmemektedir. Nitekim teknolojik gelişmelerin hız kazandığı bir dönemde, tüm bu gelişmeleri deneyimleyerek büyüyen Y Kuşağı, çalışma hayatında teknolojik becerilerin getirilerinden faydalanmaya yönelmektedir (Zemke ve ark., 2000). Bu anlamda öne çıkan belirgin özellikleri, bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı, bilişsel anlamda zorlayıcı, monotonluktan uzak, daha yaratıcı ve eğlenceli işlere yönelmiş olmalarıdır (Ng ve ark., 2010; Pinzaru ve ark., 2016; Saxena ve Jain, 2012). Denetimin sıkı, gelişme ve ilerlemenin ise sınırlı olduğu bir çalışma ortamı, kariyer yollarının açık olmadığı koşullar, gelişime odaklı olan Y Kuşağının çalışma değerleri ile paralel değildir. İşgücünün önemli bir bölümünü temsil eden Y Kuşağının, kendi değerleri ile çok da uyum olmayan sanayi sektöründe istihdam edilmesi, bu kuşak temsilcilerinin üretimde çalışmaya karşı motive edilmesi ve elde tutulmaya çalışılması, işgücü devir oranları giderek yükselen üretim işletmeleri için oldukça önemlidir.

Sanayi sektöründe çalışan Y Kuşağı temsilcisi üretim işçilerinin çalışma değerlerinin örgüte duygusal açıdan bağlanmaya nasıl bir etkisi olduğunun araştırıldığı bu çalışmada, işe bağlanma-

nın düzenleyici rolü üstünde durulmaktadır. Araştırmada, içsel-gelecek odaklı çalışma değerleri hariç, diğer üç boyutun (içsel-an odaklı, dışsal-an odaklı ve dışsal-gelecek odaklı) örgüte duygusal bağlılığı açıklamada işe bağlanmanın düzenleyici rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Özellikle dışsal çalışma değerlerinin tek başına değil, ancak işe bağlanma ile birlikte örgüte duygusal bağlılığı açıkladığı anlaşılmıştır. Örgüte duygusal açıdan bağlanmada, içsel çalışma değerlerinin dışsal çalışma değerlerine göre daha önemli bir yordayıcı gücü olması (Putti ve ark., 1989), dışsal çalışma değerleri için işe bağlanma gibi bir düzenleyici faktörün etkisini açıklamaktadır. Bu açıdan sanayi sektöründe çalışan Y Kuşağı üretim işçilerinin örgüte yönelik duygusal bağlılıklarında, sadece dışsal açıdan çalışma değerlerinin karşılanmasının değil, aynı zamanda işin zevk, heves ve coşkuyla yürütülmesi için olumlu koşulların sağlanmasının gerekli olduğu da söylenebilmektedir. Yeni oluşturulmuş faktör yapısına göre, içinde ücret, iş güvencesi, liderlik, özerklik ve iş özel yaşam dengesi gibi değerlerin bulunduğu dışsal değerlerin, ancak işe bağlanmanın mümkün olmasıyla birlikte yüksek duygusal bağlılık oluşturacağı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin, özellikle Y Kuşağından olan üretim işçilerini örgüte duygusal olarak bağlı tutması için sadece dışsal çalışma değerlerini tatmin etmesinin yeterli olmadığı, aynı zamanda işe bağlanmayı mümkün kılan bir ortam sunmasının gerektiği görülmektedir. Özellikle üretimde, ofis çalışmasına göre, işin nasıl yapıldığı konusunda etkide bulunma, sahip olunan vasıfların kullanımı ve işin yapısal özelliklerine müdahalede bulunma gibi konularda daha az fırsat söz konusu (Nielsen ve Abildgaard, 2012, s. 380) olduğundan, bu fırsatların işe bağlanmada önemli olması nedeniyle, örgütsel bağlılığın sağlanması için katılımcı bir yönetim tarzı desteklenmelidir. Ayrıca Garcia ve ark. (2019), Y Kuşağı üretim işçilerinde örgütün üst basamaklarına seslerini duyurabilmenin önemli görüldüğünü vurgulayarak, dışsal konulardansa içsel konular üzerinde kararlara katılım sağlamanın yüksek iş doyumuna neden olduğu sonucuna varmışlardır. Nitekim Türkiye’de bu araştırmaya da konu olan Y Kuşağı üretim işçileri örneklemini üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda da, çalışanların iş doyumunda “hizmetkâr liderlik” olarak ifade edilebilecek astları ile karşılıklı güven ilişkisi kurabilen, onlara değer veren ve gelişimlerine katkıdan bulunan bir liderlik tutumunun olumlu etkisi olduğu gözlenmiştir (Koç ve Öztürk, 2015, s. 99). Dolayısıyla üretim ortamında, işçilere işin nasıl yapılacağına dair güven telkin eden ve özerk bir şekilde görevlerini yerine getirmelerine olanak tanıyan koşulların oluşturulması halinde işe bağlanmanın olumlu etkileeneceği ve bunun da duygusal bağlılığı artırabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulardan içsel-gelecek odaklı çalışma değerleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide işe bağlanmanın düzenleyici etkisinin olmadığını gözlenmiş olması iki şekilde açıklanabilir. Öncelikle, üretim boyutunda bu kategoride yer alan değerlerin örneklem tarafından ulaşılabılır olarak görülmemesi şeklinde bir yorum yapılabilir. İkinci olarak ise, bu değerler ile duygusal bağlılık arasındaki anlamlı ilişki de göz önünde bulundurulduğunda, işe bağlanma olmadan da içsel-gelecek odaklı değerlerin örgüte olan duygusal bağlılığı açıklayabiliyor olması yorumunda bulunulabilir. Bir diğer ifadeyle, içsel-gelecek odaklı çalışma değerleri işe bağlanma olgusu etkileşiminde örgüte duygusal bağlılığı açıklamamaktadır.

Özetle, sanayi sektöründe üretimin bel kemiğini oluşturan üretim işçileri, hizmet sektöründe çalışanlara göre, iş taleplerinin zorlu ve yoğun olduğu, düşük ücretli çalışmanın hâkim olduğu, ağır kaldırma, gürültü gibi pek çok risk ve olumsuz çalışma koşulları dâhilinde çalışmaktadırlar. Sanayi sektöründe yapılan işin beden gücüne dayalı olması, bilişsel ve duygusal iş taleplerinin düşük olması sebebiyle bu tarz çalışmada çoğunlukla tekdüzelik ve monotonluk hâkimdir. Dolayısıyla üretimde çalışmadan elde edilen doyum, örgütsel bağlılık ve işe bağlanma gibi tutumların diğer bazı çekici iş alanlarına göre farklı ve belki de düşük olması mümkündür. Öyle ki, işe bağ-

lanma konusunun üretim işçilerinde diğerlerine göre farklı bir görünüm sergilenmesinden ötürü, bu tutumu ölçmek amacıyla bir ölçek (Brand-Labuschagne, Mostert ve Rothmann, 2012) ile yine işe bağlanmaya etki edecek olan iş şekillendirme (job crafting) için bir ölçek (Nielsen ve Abildgaard, 2012) geliştirme çabası da bulunmaktadır. Özellikle genç kuşakların kendilerini gösterebilecekleri, ilgi çekici, özerk, yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, söz haklarının olabileceği ve esnek çalışabilecekleri çalışma koşullarını arıyor olmalarından ötürü, üretim işçisi olarak çalışmak Y Kuşağı tarafından çekici görülmemektedir. Nitekim işverenler de bu pozisyonlar için çalışacak genç işçi bulmakta zorluk yaşamaktadırlar. Bunun yanı sıra işgücünü işletmeye çekme sorun olduğu kadar var olan işgücünü elde tutmak da ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Çünkü işin doğasından ötürü üretimde çalışanlar, çalıştıkları örgüte de duygusal olarak bağlanamamaktadırlar. Bu gibi nedenler doğrultusunda sanayi sektöründeki işletmeler için, Y Kuşağı üretim işçilerinde yaşanan bu yüksek işgücü devri, örgüt performansı ve sürdürülebilirliği açısından önemli bir sorun oluşturmaktadır. Yapılan araştırmada da görüldüğü üzere, bu sorunları aşmak ve çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını geliştirmek adına hem çalışma değerlerini doğru tespit edip bunları tatmin etmek hem de yapılan işi sahiplenmelerinde işe kendilerini adayıp işe bağlanabilecekleri gerekli koşulları sunmak önem arz etmektedir. Bunun için de başta dıșsal çalışma değerleri olarak ücret, iş-özel yaşam dengesi, iş güvencesi, ödüllendirme ve doğru bir liderlik tarzının sağlanması yanı sıra, çalışanı karar alma sürecine dâhil eden, özerkliği teşvik eden ve geri bildirimler ile işe bağlanmayı mümkün kılan uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Son olarak çalışmanın kısıtlarına değinilecek olursa, sosyal bilimlerdeki çoğu çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da sonuçlarının genellenebilirliğini güçleştirebilecek bir takım kısıt söz konusudur. Öncelikle zaman ve maliyet tasarrufu gözetilerek kolayda örnekleme yöntemi çerçevesinde örneklem belirli sayı (S=516) ile sınırlı tutulmuştur. Buna göre her ne kadar işletmelerde çalışan kişilerin yeterli yüzdelere ulaşılmış olsa da tarafsızlık ilkesine tam olarak uyulamadığından ve çalışanların tamamına ulaşamadığından, seçilen örneklem evreni bütünüyle temsil edememektedir. Bunlarla birlikte araştırmada nicel veri toplama yöntemi benimsendiğinden, araştırma verileri sınırlı sayıda sorudan oluşan anket verilerinden oluşmakta, nitel veri toplama yöntemi ile ulaşılabilecek detayları kapsamamaktadır.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi BAP Proje Birimi (Proje No: 2017.KB.SOS.003) tarafından desteklenmiş olan “Kuşaklar Arası Çalışma Değerleri Algısı” konulu projeden elde edilen verilerle hazırlanmıştır.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The authors have no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** This study has been prepared with the data obtained from the “Perception of Work Values Between Generations” project supported by Dokuz Eylül University BAP Project Unit (Project No: 2017.KB.SOS.003).

---

## Kaynakça/References

- Altimus, C. A., & Tersine, R. J. (1973). Chronological age and job satisfaction: The young blue collar worker. *Academy of Management Journal*, 16(1), 53—66.
- Azam, S., & Brauchle, P. E. (2003). A study of supervisor and employee perceptions of work attitudes in information age manufacturing industries. *Journal of Vocational Education Research*, 28(3), 185—215.
- Behrstock-Sherratt, E., & Cogshall, J. G. (2010). Realizing the promise of generation Y. *Educational Leadership*, 67(8), 28—34.
- Bozkurt, T. (2011). *Çalışma ilişkilerinin evrimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Brand-Labuschagne, L. Mostert, K., Jnr, S. R., & Rothmann, J. C. (2012). Burnout and work engagement of south african blue-collar workers: The development of a new scale. *Southern African Business Review*, 16(1), 58—93.
- Braverman, H. (2008). *Emek ve tekelci sermaye*. (Ç. Çıdamlı, Çev.). İstanbul: Kalkedon Yayınları.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891—906.
- Chen, P., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595—615.
- Çetin, Ö. (2019). Otomotiv endüstrisinde çalışma ilişkilerine bir örnek. *Journal of Life Economics*, 6(1), 61—78.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment, and talent retention across generations: A study of european managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 929—953.
- Davis, E. (2016). *Work value priority of millennial students*. (Doktora Tezi). Michigan: Eastern Michigan Üniversitesi.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27, 279—286.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to attitudes and behaviours. *Human Resource Management Review*, 18(3), 180—187.
- Dhevabachai, N. ve Muangasama, K. N. (2013). The preferred word paradigm for generation Y in the hotel industry: A case study of the international tourism and hospitality programme. *International Education Studies*, 6(10), 27—38.
- Elizur, D. (1996). Work values and commitment. *International Journal of Manpower*, 17(3), 25—30.
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. London: Psychology Press.
- García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman-Calderon, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: A tale of the millennial generation. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 374—388.
- Genis, J., & Wallis, T. (2005). Work as a central life interest for legal professionals. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31(1), 65—70.
- Goetz, A. (1986). *Elveda proletarya* (H. Tufan, Çev.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Goetz, A. (2001). *Yaşadığımız Sefalet Kurtuluş Çareleri* (N. Tural, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Handy, C. (1984) *The future of work: A guide to a changing society*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Hennequin, E. (2007). What 'career success' means to blue-collar workers. *Career Development International*, 12(6), 565—581.
- İlhan, Ü. D. (2019). *Kuşaklar açısından çalışma değerleri ve örgüte duygusal bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Jeager, H. (1985). Generations in history: Reflections on a controversial concept. *History and Theory*, 24(3): 273—292.
- Jones, W., Haslam, R., & Haslam, C. (2017). What is a 'good' job? Modelling job quality for blue collar workers. *Ergonomics*, 60(1), 138—149.
- Joshi, A., Dencker, J. C. & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177—205.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692—724.

- Keser, A. (2010). Çalışmanın değişen anlamı ve çalışmaya ilişkin yeni trendler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 49, 361—377.
- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2009). İşe Bağlanma. (Çinde) A. Keser, G. Yılmaz ve Ş. Yürür (Ed.) *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (ss. 95-118) Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık.
- Keser, A. ve Kümbül-Güler, B. (2016). *Çalışma psikolojisi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Koç, M. ve Öztürk, L. (2015). Mavi yaka Y kuşağının liderlik algılaması üzerine bazı tespitler: Kahramanmaraş organize sanayi bölgesi örneği. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 85—102.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65—76.
- Lemmens, K. (2010). *Generations, their perceptions on human resource outcomes and how work values influence these perceptions*. (Doktora Tezi). Tilburg: Tilburg Üniversitesi.
- Licata, P. P. (2007). *Multiple generations in the workplace: A study comparing work values of different generations of workers*. (Doktora Tezi). Minnesota: Capella Üniversitesi.
- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553—573.
- Lub, X., Bal, P.M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2014) Why do generational differences in psychological contracts exist? In E. Perry (Ed.), *Generational diversity at work: New research perspectives* (pp. 37-51). London: Routledge.
- Lucas, K., & P. M. Buzzanell. (2004). Blue-collar work, career, and success: occupational narratives of sisu. *Journal of Applied Communication Research*, 32(4), 273—292.
- Lyons, S. (2003). *An exploration of generational values in life and at work*. (Doktora Tezi). Ottawa: Carleton University.
- Lyons, S., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969—1002.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.). *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276-322). London: Routledge & Kegan Paul.
- Marcus, M. (2014). *Work values and generational differences: Using work values to understand generational differences in the canadian workplace*. (Doktora Tezi). Minnesota: Capella Üniversitesi.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61—89.
- Meyer J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538—551.
- Moore, S., Grunberg, L., & Krause, A. J. (2015). Generational differences in workplace expectations: A comparison of production and professional workers. *Current Psychology*, 34(2), 346—362.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224—247.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 281—292.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, 26(4), 365—384.
- Omay, U. (2017). *Post homo servus*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özcan, H. U. (2012). Birey-örgüt değerleri arasındaki uyumun örgütle özdeşleşme ile ilişkisi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(29), 25—39.
- Pinzaru, F., Vatamanescu, E. M., Mitan, A., Savulescu, R., Vişelari, A., Noaghea, C., & Balan, M. (2016). Millennials at work: Investigating the specificity of generation Y versus other generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(2), 173—192.
- Putti, J. M., Aryee, S., & Liang, T. K. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the Asian context. *Human Relations*, 42(3), 275—288.
- Rifkin, J. (1995). *The end of work*. New York: G. P. Putnam's Sons.
- Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30(6), 843—861.



- Samsun, N. (2017). Çalışmanın değişen anlamı ve güncel durumuna ilişkin tartışmalar. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 160—210.
- Saxena, P., & Jain, R. (2012). Managing career aspirations of generation Y at work place. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 2(7), 114—118.
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? (In Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A. & Soane, E. (Eds.). *Employee engagement in theory and practice* (pp. 29—49). New York: Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293—315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71—92.
- Schreurs, B., Van Emmerik, H., De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2011). Job demands-resources and early retirement intention: Differences between blue-and white-collar workers. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 47—68.
- Sennett, R. (2002). *Karakter aşınması: Yeni kapitalizmde işin kişilik üzerindeki etkileri* (B. Yıldırım, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınevi.
- Smith, J. W., & Clurman, A. (1997). *Rocking the Ages: The yankelovich report on generational marketing*. New York: Harper Collins.
- Taylor, R. N., & Thompson, M. (1976). Work value systems of young workers. *Academy of Management Journal*, 19(4), 522—536.
- Thebaud-Mony, A. (2012). *Çalışmak sağlığa zararlıdır: Risklerin alt işveren devri, başkasını tehlikeye atma, onura saldırı, duygusal ve fiziksel şiddet, mesleki kanserler* (A. Güren, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Charles, E. L. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117—1142.
- Wasti, A. (2009). Örgütsel bağlılık kavramı, odakları, öncül ve sonuçları. (İçinde) A. Keser, G. Yılmaz ve Ş. Yürür (Ed.), *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar* (ss. 17—38) Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık.
- Weiner, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81—96.
- Yang, S. ve Guy, M. E. (2006). Genxers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review*, 29(3): 267—284.
- Yenihan, B., Öner, M. ve Çiftiyıldız, K. (2014). İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38—49.
- Yentürk, N. (1993). Post-fordist gelişmeler ve dünya iktisadi işbölümünün geleceği. *Birikim Dergisi*. 56(61), 42—57.
- Zeeshan, A., & Iram, A. (2012). Generational diversity: Strategies to bridge the diversity gap. *International Journal of Engineering and Management Science*, 3(3): 315—318.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of boomers, gen Xers, and gen Yers in the workplace*. New York: American Management Association.

## EKLER

## Ek. 1: AFA Sonucunda Oluşturulan Faktörlere İlişkin Değerler

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

## Ek. 2: DFA'da Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları

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

**Ek. 3: Çalışma Değerleri Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Faktörler</b>	<b>Orijinal Ölçekteki Madde Numaraları ve İfadeler</b>
İçsel-An Odaklı Çalışma Değerleri	9. Canlı ve eğlenceli bir iş ortamında çalışmak.
	13. Organizasyon üzerinde önemli etkisi olan bir işte çalışmak.
	14. Düşünsel açıdan ilham verici bir işte çalışmak.
İçsel-Gelecek Odaklı Çalışma Değerleri	15. İlgi çekici, heyecan verici ve cazip bir işe sahip olmak.
	22. Başkaları tarafından çokça saygı duyulan ve prestijli bir işte çalışmak.
	25. İş etkinliklerinde değişim ve çeşitlilik sağlayan bir işte çalışmak.
	26. Manevi değerlerinizle uyumlu bir işte çalışmak.
	27. Zorlayıcı ve çalışma azminizi arttıran iş ve projeler üzerinde çalışmak.
	28. İşinizi yaparken ihtiyacınız olan bilgiye ulaşma imkânına sahip olmak.
	29. Çok fazla sosyal etkileşim kurmanıza imkân veren bir işte çalışmak.
31. Becerilerinizi geliştirebilmeniz için ihtiyaç duyduğunuz eğitim olanaklarına ulaşabileceğiniz bir işte çalışmak.	
Dışsal-An Odaklı Çalışma Değerleri	32. İnsanlara yardım etmeye olanak sağlayan bir işte çalışmak.
	16 İş güvencesi garantisine sahip olmak.
	17. İş hayatınızla özel hayatınız ve aile sorumluluklarınızı dengede tutmanıza müsaade eden iş koşullarına sahip olmak.
	18. Anlayışlı ve destekleyici bir yönetici ile çalışmak.
	19. İşin ehli bir yönetici ile çalışmak.
Dışsal-Gelecek Odaklı Çalışma Değerleri	21 İyi kazanç sağlayan bir işte çalışmak.
	23. İyi yapılan işin takdir gördüğü bir işyerinde çalışmak.
	1. Topluma faydalı katkı sağlayan bir işte çalışmak
	2. Diğer çalışanların işlerini organize edip yönetme konusunda yetki sahibi olmak.
	3. İşinizi nasıl yapacağınızı ve harcayacağınız zamanı planlama özgürlüğüne sahip olmak.
	5. Yaratıcılık ve orijinal düşünce gerektiren bir işte çalışmak.
	6. Plan ve programların adil ve tarafsızca yönetildiği bir işte çalışmak.
7. İş performansınız hakkında zamanında ve yapıcı geri bildirimler yapan bir üst yönetime sahip olmak.	

