

**T. C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**X VE Y KUŞAKLARININ ÖRGÜTSEL TUTUMLAR  
AÇISINDAN İNCELENMESİ VE BİR ÖRNEK OLAY**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ZÜHAL YİĞİT**

**İSTANBUL, 2010**

**T. C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**X VE Y KUŞAKLARININ ÖRGÜTSEL TUTUMLAR  
AÇISINDAN İNCELENMESİ VE BİR ÖRNEK OLAY**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ZÜHAL YİĞİT**

**Tez Danışmanı: DOÇ. DR. V. LALE TÜZÜNER**

**İSTANBUL, 2010**

**T. C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Tezin Adı: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay

Öğrencinin Adı Soyadı: Zühal Yiğit  
Tez Savunma Tarihi: 10 Haziran 2010

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Selime SEZGİN  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. F. Tunç Bozbura  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Doç. Dr. V. Lale Tüzüner

.....

Doç. Dr. Erkan Bayraktar

.....

Yrd. Doç. Dr. F. Tunç Bozbura

.....

**Eşim Yener Yiğit'e...**

## TEŞEKKÜR

Kıymetli fikirleri, eleştirileri ve önerileri ile yol gösterdiği için saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. V. Lale Tüzüner'e,

İnsan Kaynakları Yönetimi konusundaki modern fikirleriyle yeni bakış açıları kazandıran değerli hocam Yrd. Doç. Dr. F. Tunç Bozbura'ya,

Yapmış olduğu değerli katkılarından dolayı jüri üyesi Doç. Dr. Erkan Bayraktar'a,

Hayallerimin peşinden gidebilmem için beni yüreklendiren ve sonsuz sabrıyla her an desteğini hissettiren sevgili eşim Yener Yiğit'e, oyun zamanından çaldığım minik kızım Öykü Naz Yiğit'e

Yaşamımın her döneminde yakınımda duran sevgili ağabeyim Cemal Ezcan'a,

Anket çalışmasının yapıldığı şirketin, araştırmamızı destekleyen yönetim kadrosuna ve değerli zamanlarını ayırarak anketimizi dolduran tüm çalışanlarına sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

İSTANBUL, 2010

Zühal YİĞİT

## ÖZET

### X VE Y KUŞAKLARININ ÖRGÜTSEL TUTUMLAR AÇISINDAN İNCELENMESİ VE BİR ÖRNEK OLAY

Yiğit, Zühal

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. V. Lale Tüzüner

Haziran, 2010, 157 Sayfa

Bu çalışmada, 20. ve 21. yüzyıl'da yaşamış kuşaklar anlatılmaktadır. İlk olarak Türkiye'de yaşayan nüfusun, ardından istihdam edilen nüfusun kuşak dağılımları hesaplanıp, tablolar halinde özetlenmiştir. Özellikle günümüzde işletmelerde büyük çoğunluğu oluşturan X Kuşağı ve Y Kuşağı tanıtılmakta ve örgütsel tutumlar bazında farkları araştırılmaktadır. Çalışmadaki örgütsel tutumlar iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile sınırlandırılmıştır. Bu tutumları etkileyen faktörlerle ilgili kuramsal temeller ve farklı araştırmacıların farklı sınıflandırmaları aktarılmıştır.

Literatür çalışmasının ışığında hazırlanan anket araştırmaya katılan şirketin tüm beyaz ve mavi yaka çalışanlarına (487) dağıtılmış ve 335'inden doldurulmuş anket geri alınmıştır. Bu çalışmanın asıl amacı olan, X ve Y Kuşak çalışanlarda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumları farklı mıdır sorusuna yanıt aranmıştır. Anket vasıtasıyla toplanan verilerin analizleri ve testleri göstermiştir ki, X ve Y Kuşak çalışanların, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumları birbirinden farklıdır.

**Anahtar kelimeler:** X kuşağı, Y kuşağı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti.

## ABSTRACT

### A RESEARCH ON GENERATION X AND Y IN TERMS OF ORGANIZATIONAL ATTITUDES AND A CASE STUDY

Yiğit, Zühal

Human Resources Management

Supervisor: Doç. Dr. V. Lale Tüzüner

June, 2010, 157 Pages

In this study, generations who have lived in the 20th and 21st centuries are explored. Firstly, populations of generations who live in Turkey are calculated followed by populations of generations who are employed in Turkey. Data sets are then summarized by tables. The study is concerned largely with Generation X and Y which form the majority in the businesses are introduced and the differences in organizational attitudes between Generation X and Y are investigated. Organizational attitudes in this study were limited to job satisfaction, organizational commitment and intention to leave. Theoretical bases and different researchers' different classifications are quoted about factors affecting these organizational attitudes.

The survey was distributed to all (487) blue-collar and white-collar workers of the company which joined the research; 335 filled surveys were returned. The question was whether attitudes to job satisfaction, organizational commitment and intention to leave are different in X and Y generations. The analysis of the data has shown that there are differences in these attitudes between Generation X and Y.

**Keywords:** Generation X, Generation Y, Job satisfaction, Organizational commitment, Intention to leave.

# İÇİNDEKİLER

TABLolar	xi
ŞEKİLLER	xiv
KISALTMALAR	xv
1. GİRİŞ	1
2. 20. YY VE 21. YY'DA KUŞAKLAR	4
2.1 KUŞAK SINIFLANDIRMALARI VE TANIMLAR	4
2.1.1 Literatürdeki Kuşak Sınıflandırmaları ve Tarih Aralıkları	4
2.1.2 Kuşak Tanımları	6
2.1.2.1 Büyük Değişim Kuşağı	6
2.1.2.2 Birinci Savaş Kuşağı	7
2.1.2.3 Ümit Kuşağı	7
2.1.2.4 Buhran Kuşağı	7
2.1.2.5 İkinci Savaş Kuşağı	8
2.1.2.6 Büyük Bebek Patlaması Kuşağı	9
2.1.2.7 X Kuşağı	11
2.1.2.8 Y Kuşağı	12
2.1.2.9 Milenyum Kuşağı	15
2.1.2.10 Z Kuşağı	16
2.2 NÜFÜS BİLGİLERİ VE KUŞAKLAR	17
2.2.1 Türkiye'de Kuşakların Genel Nüfus İçerisindeki Payları	17
2.2.2 Türkiye'de İstihdam Edilen Kuşakların Genel İstihdam İçerisindeki Payları	20
3. ÖRGÜTSEL TUTUMLAR VE KUŞAK FARKLARININ ÖRGÜTSEL TUTUMLAR AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI	23



<b>3.1 TUTUM TANIMI VE TUTUMUN ÖĞELERİ .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 TEMEL ÖRGÜTSEL TUTUMLAR VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 İŞ TATMİNİ .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3.1 İş Tatmini Gelişimi.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3.2 İş Tatminini Etkileyen Bireysel, Örgütsel, ve Toplumsal Faktörler .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.2.1 İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.2.1.1 Yaş.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.2.1.2 Cinsiyet.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.2.1.3 Eğitim Düzeyi .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3.2.1.4 Çalışma Süresi (Kıdem).....</b>	<b>38</b>
<b>3.3.2.1.5 Kişilik .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3.2.2 İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3.2.2.1 İşin Kendisi.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3.2.2.2 Ücret.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3.2.2.3 Yükselme Fırsatı.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3.2.2.4 Yönetim Anlayışı.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3.2.2.5 İş Arkadaşları .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3.2.2.6 Çalışma Koşulları.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3.2.2.7 İletişim .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3.2.3 İş Tatminini Etkileyen Toplumsal Faktörler .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3.2.3.1 Sosyal Destek .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3.2.3.2 Alternatif İş İmkanları.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>	<b>46</b>
<b>3.4.1 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....</b>	<b>50</b>
<b>3.4.1.1 Tutumsal Bağlılık.....</b>	<b>50</b>
<b>3.4.1.1.1 Kanter'in Sınıflandırması .....</b>	<b>51</b>
<b>3.4.1.1.2 Etzioni'nin Sınıflandırması .....</b>	<b>52</b>
<b>3.4.1.1.3 O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması .....</b>	<b>52</b>
<b>3.4.1.1.4 Penley ve Gould'un Sınıflandırması .....</b>	<b>52</b>
<b>3.4.1.1.5 Allen ve Meyer Sınıflandırması .....</b>	<b>53</b>
<b>3.4.1.2 Davranısal Bağlılık.....</b>	<b>56</b>

3.4.1.3 Çok Boyutlu Bağlılık .....	57
3.4.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	57
3.4.2.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler .....	57
3.4.2.1.1 Yaş.....	58
3.4.2.1.2 Cinsiyet.....	59
3.4.2.1.3 Eğitim Düzeyi .....	60
3.4.2.1.4 Çalışma Süresi.....	61
3.4.2.1.5 Medeni Durum .....	61
3.4.2.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	62
3.4.2.2.1 Örgüt Kültürü.....	62
3.4.2.2.2 Ücret.....	63
3.4.2.2.3 İletişim .....	64
3.4.2.2.4 Sosyal Bağ ve Arkadaşlık.....	64
3.4.2.2.5 Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı.....	65
3.4.3 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	65
3.5 İŞTEN AYRILMA NİYETİ .....	68
3.5.1 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler .....	69
3.5.2 İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi .....	73
3.6 KUŞAK FARKLILIKLARI VE KUŞAK FARKLILIKLARININ ÖRGÜTSEL TUTUMLAR AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI.....	74
3.6.1 Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar.....	74
3.6.2 Kuşaklar Arasındaki Örgütsel Farklılıklar.....	75
3.6.3 Karma Kuşak İş Gücünü Yönetmek .....	82
4. İŞLETMELERDE İSTİHDAM EDİLEN X VE Y KUŞAKLARININ ÖRGÜTSEL TUTUMLARI AÇISINDAN FARKLILIKLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	94
4.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	94
4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, KAPSAMI, KISITLARI VE ÖNEMİ ...	95
4.3 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	96
4.3.1 İş Tatmini Ölçeği .....	96

4.3.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	98
4.3.3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	99
<b>4.4 ANALİZLER VE TESTLER .....</b>	<b>99</b>
4.4.1 Demografik Özellikler İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	99
4.4.2 Kuşaklar Bazında Tanımlayıcı İstatistikler.....	103
4.4.3 İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi ve Testler .....	111
4.4.4 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi ve Testler .....	115
4.4.5 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi ve Testler .....	118
4.4.6 Bağımsız Örneklem İki Yönlü Varyans Analizleri .....	122
<b>5. BULGULAR.....</b>	<b>137</b>
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>141</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>144</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>152</b>
<b>EK 1 - Anket .....</b>	<b>153</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>157</b>

## TABLolar

Tablo 2.1 : Farklı kaynaklardaki kuşak sınıflandırmaları ve tarih aralıkları.....	5
Tablo 2.2 : Yaş grubu ve cinsiyete göre nüfus – 2008 Türkiye .....	18
Tablo 2.3 : Kuşak nüfusunun genel nüfusa oranı – 2008 Türkiye .....	19
Tablo 2.4 : Avustralya'nın kuşakları .....	20
Tablo 2.5 : Yaş grubuna ve işgücü durumuna göre nüfus .....	21
Tablo 2.6 : İstihdam edilen kuşak nüfusunun genel istihdama oranı – 2008 Türkiye.....	22
Tablo 3.1 : Örgütsel bağlılık tanımlarında kullanılan kriterler ve kullanımları ...	48
Tablo 3.2 : Örgütsel bağlılığın tanımlamaları .....	53
Tablo 3.3 : Bağlılık düzeylerinin olası sonuçları .....	67
Tablo 3.4 : Kuşak karşılaştırma tablosu .....	82
Tablo 4.1 : Minnesota iş tatmini ölçeği soruları.....	97
Tablo 4.2 : Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği soruları .....	98
Tablo 4.3 : Cammann ve arkadaşları işten ayrılma niyeti ölçeği soruları.....	99
Tablo 4.4 : Cinsiyete göre sayısal ve yüzdesel dağılım.....	100
Tablo 4.5 : Kuşaklara göre sayısal ve yüzdesel dağılım .....	100
Tablo 4.6 : Eğitime göre sayısal ve yüzdesel dağılım .....	101
Tablo 4.7 : Medeni duruma göre sayısal ve yüzdesel dağılım.....	101
Tablo 4.8 : Ünvana göre sayısal ve yüzdesel dağılım .....	102
Tablo 4.9 : Kurumdaki çalışma süresine göre sayısal ve yüzdesel dağılım .....	102
Tablo 4.10 : Pozisyondaki çalışma süresine göre sayısal ve yüzdesel dağılım.....	103
Tablo 4.11 : Kuşaklar ve cinsiyet çapraz tablo .....	104
Tablo 4.12 : Kuşaklar ve eğitim çapraz tablo.....	106
Tablo 4.13 : Kuşaklar ve medeni durum çapraz tablo .....	107
Tablo 4.14 : Kuşaklar ve ünvan çapraz tablo.....	108
Tablo 4.15 : Kuşaklar ve kurumdaki çalışma süresi çapraz tablo .....	109
Tablo 4.16 : Kuşaklar ve pozisyondaki çalışma süresi çapraz tablo .....	110
Tablo 4.17 : İş tatmini ölçeği güvenilirliği .....	111
Tablo 4.18 : İş tatmini puanı ile X ve Y kuşaklar çapraz tablo .....	112

<b>Tablo 4.19 : İş tatmini grup istatistikleri .....</b>	<b>113</b>
<b>Tablo 4.20 : İş tatmini için bağımsız grup t - testi.....</b>	<b>114</b>
<b>Tablo 4.21 : Örgütsel bağlılık ölçeği güvenilirliği .....</b>	<b>115</b>
<b>Tablo 4.22 : Örgütsel bağlılık puanı ile X ve Y kuşaklar çapraz tablo .....</b>	<b>116</b>
<b>Tablo 4.23 : Örgütsel bağlılık grup istatistikleri .....</b>	<b>117</b>
<b>Tablo 4.24 : Örgütsel bağlılık için bağımsız grup t - testi .....</b>	<b>118</b>
<b>Tablo 4.25 : İşten ayrılma niyeti ölçeği güvenilirliği.....</b>	<b>119</b>
<b>Tablo 4.26 : İşten ayrılma niyeti puanı ile X ve Y kuşaklar çapraz tablo .....</b>	<b>120</b>
<b>Tablo 4.27 : İşten ayrılma niyeti grup istatistikleri .....</b>	<b>121</b>
<b>Tablo 4.28 : İşten ayrılma niyeti için bağımsız grup t - testi.....</b>	<b>122</b>
<b>Tablo 4.29 : Kuşakların cinsiyet bazında iş tatminine etkisi - grup istatistikleri</b>	<b>123</b>
<b>Tablo 4.30 : Kuşakların cinsiyet bazında iş tatminine etkisi - tanımlayıcı istatistikler .....</b>	<b>123</b>
<b>Tablo 4.31 : Kuşakların cinsiyet bazında iş tatminine etkisi - bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi.....</b>	<b>124</b>
<b>Tablo 4.32 : Kuşakların cinsiyet bazında örgütsel bağlılığa etkisi - grup istatistikleri .....</b>	<b>124</b>
<b>Tablo 4.33 : Kuşakların cinsiyet bazında örgütsel bağlılığa etkisi - tanımlayıcı istatistikler .....</b>	<b>125</b>
<b>Tablo 4.34 : Kuşakların cinsiyet bazında örgütsel bağlılığa etkisi - bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi.....</b>	<b>126</b>
<b>Tablo 4.35 : Kuşakların cinsiyet bazında işten ayrılma niyetine etkisi - grup istatistikleri .....</b>	<b>126</b>
<b>Tablo 4.36 : Kuşakların cinsiyet bazında işten ayrılma niyetine etkisi - tanımlayıcı istatistikler .....</b>	<b>127</b>
<b>Tablo 4.37 : Kuşakların cinsiyet bazında işten ayrılma niyetine etkisi - bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi.....</b>	<b>127</b>
<b>Tablo 4.38 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında iş tatminine etkisi - grup istatistikleri .....</b>	<b>128</b>
<b>Tablo 4.39 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında iş tatminine etkisi - tanımlayıcı istatistikler .....</b>	<b>129</b>

<b>Tablo 4.40 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında iş tatminine etkisi - bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi .....</b>	<b>130</b>
<b>Tablo 4.41 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında örgütsel bağlılığa etkisi - grup istatistikleri.....</b>	<b>130</b>
<b>Tablo 4.42 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında örgütsel bağlılığa etkisi - tanımlayıcı istatistikler .....</b>	<b>131</b>
<b>Tablo 4.43 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında örgütsel bağlılığa etkisi - bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi .....</b>	<b>132</b>
<b>Tablo 4.44 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında işten ayrılma niyetine etkisi - grup istatistikleri.....</b>	<b>133</b>
<b>Tablo 4.45 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında işten ayrılma niyetine etkisi - tanımlayıcı istatistikler .....</b>	<b>134</b>
<b>Tablo 4.46 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında işten ayrılma niyetine etkisi - bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi .....</b>	<b>135</b>
<b>Tablo 4.47 : Tüm çalışanlara ait örgütsel tutum ortalamaları .....</b>	<b>135</b>

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1 : 20. ve 21. Yüzyıl'da yıllara göre kuşaklar.....	16
Şekil 3.1 : Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi .....	31
Şekil 3.2 : İş tatmini ile ilgili neden sonuç ilişkisi .....	45
Şekil 3.3 : Tutumsal bağlılık yaklaşımı .....	51
Şekil 3.4 : Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli .....	54
Şekil 3.5 : Davranışsal bağlılık yaklaşımı .....	56
Şekil 3.6 : İş hayatının anlamı.....	91
Şekil 3.7 : Yöneticiden beklentiler .....	92
Şekil 3.8 : İş tatminine etki eden en önemli unsur .....	92
Şekil 4.1 : Araştırma modeli.....	94

## KISALTMALAR

Amerika Birleşik Devletleri	: ABD
Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)	: BB
Bilgisayar Destekli İnternet Görüşmesi (Computer Aided Web Interviewing)	: CAWI
Birleşik Devletler (United States)	: U.S.
İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)	: CEO
İnsan Bağışıklık Yetmezlik Virüsü (Human Immunodeficiency Virus)	: HIV
İnsan Kaynakları	: İK
Kişisel Bilgisayar (Personal Computer)	: PC
Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler	: KOBİ
Mikroçip üreten bir şirket (Advanced Micro Devices )	: AMD
Mobil İletişim İçin Küresel Sistem (Global System for Mobile Communications)	: GSM
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	: ODTÜ
Sivil Toplum Kuruluşu	: STK
Sosyal bilim araştırmalarında kullanılan bilgisayar programı (Statistical Package for the Social Sciences)	: SPSS
Türkiye İstatistik Kurumu	: TÜİK
Türkiye Personel Yönetimi Derneği	: PERYÖN
Uluslararası bir danışmanlık şirketi (Klynveld Peat Main Goerdeler)	: KPMG
Yüzyıl	: YY



# 1. GİRİŞ

Gelişen teknoloji nedeniyle, 21. yüzyıla damgasını vuran kelimelerin başında hız ve değişim gelmektedir. Hızla herşeyin değiştiği bu ortamda, bireysel ve toplumsal olarak yaşama ayak uydurmaya, hayatta kalmaya çalışmaktayız. Toplum yapılarında, örf ve adetlerde, inançlarda, değerlerde, kişisel beklentilerde, tutum ve davranışlarda görülen bu farklılaşma elbette iş yaşamımızda da kendini hissettirmektedir. Üretim için gereken aletlerin değişmesinin yanısıra yönetim şekillerinin de bambaşka olduğu açıktır. Kısaca artık iş yapış şekillerimiz neredeyse tamamen değişmiş bulunmaktadır.

Genellikle, aile içinde ebeveyn ve çocuk arasında olduğunu düşündüğümüz kuşak çatışması, aslında daha geniş kapsamlı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Evde, okulda, sosyal alanda yaşayarak hissettiğimiz, kuşak çatışması deyip geçtiğimiz durumların benzerleri, örgütlerde de sıkça yaşanmaktadır. Çalışılan yerde yaşanan bu sıkıntının sonuçları çoğu zaman sosyal yaşamdakinden daha ağır ve daha maliyetli olabilmektedir.

Küreselleşme ile iş yaşamında gelinen nokta ilginçtir. Özellikle teknoloji kullanımı yüksek olan iş kollarında çalışanlar, ofise gitmeden, hatta başka bir ülkeden işe katılımda bulunabilmektedirler. İş için tahsis edilen mekanların ve belirlenen saatlerin dışında çalışmak, artık tercihten öte ihtiyaç haline gelmiştir. Karı olabildiğince arttırmak, rakiplerden geri kalmamak, dünya devi olmak gibi ağır hedefleri olan işletmelerin bu hızlı değişime ayak uydurmaktan başka yapabilecekleri tek şey vazgeçmek olacaktır.

Birinci konu değişime direnen çalışanları değişen dünyaya yetiştirmeleri için yönlendirmektir. İkinci konu ise yeni kültüre adaptasyonu tamamlanmış, genellikle yaşı genç çalışanı da şirket gerçekleri ve diğer çalışanlar ile entegre edebilmektir. Bu iki farklı çalışan profilini, iki ayrı kuşak olarak görmek çözümün başlangıcı olabilir. Yönetim kadrosundaki yöneticinin işi gittikçe zorlaşmaktadır. Bir tarafta işi bilen, deneyimli, vazgeçilmez çalışan grubu, diğer yanda oldukça eğitilmiş, dünya kültürü ile yetişmiş, deneyimsiz fakat cesur başka bir grup. Üstelik yalnızca grupların özelliklerini

öğrenmek yetmeyecek, her bir gruba, diğeriyle nasıl çalışılacağını da anlatmak gerekecek. Bilmek anlamayı getirecek ve bu herkes için yaşamı kolaylaştıracak.

Artık tüm dünya biliyor ki işletmelerde farkı yaratan sadece insan. Geriye kalan ekipman hemen her yerde benzer. Bu durumda çatışmalardan arınmış, iş tatmini duyan, örgütüne bağlı ve işten ayrılma niyeti olmayan çalışanlar yaratmak için çabalamak asıl hedef olmalıdır. Örgütlerde özellikle iki grup arasında yaşanan kuşak çatışmalarını çözmek ya da engellemek çalışanların dörtte üçünü mutlu etmek anlamına geliyor. Şöyle ki; Türkiye’de istihdam edilenlerin yüzde 32,74’ü Y Kuşağından, yüzde 42,06’sı X Kuşağındandır. Üçüncü sırada yüzde 22,57 ile Bebek Patlaması Kuşağı gelmektedir. İstihdam edilen X ve Y Kuşağının oranları toplamı yüzde 74,8’dir.

Her dönemde kuşak çatışmaları yaşanmıştır ve muhtemelen her dönemde de yaşanacaktır. Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağını “sorumsuz” diye eleştirirken, şimdi de X Kuşağı Y Kuşağı için aynı sıfatı kullanıyor. Her dönemin dinamikleri farklı olmasına rağmen her dönemdeki yaşlı ve genç insan yaklaşımları benzer olabiliyor. Bunu biliyor olmak çözüm için başlangıç olabilir.

Bu çalışmada, 20. ve 21.yüzyıl’da yaşamış kuşaklar anlatılmaktadır. Öncelikle Türkiye’de yaşayan nüfusun kuşak dağılımları, ardından istihdam edilen nüfusun kuşak dağılımları hesaplanıp, tablolar halinde özetlenmiştir. Çalışmada, özellikle günümüzde işletmelerde büyük çoğunluğu oluşturan X Kuşağı ve Y Kuşağı tanıtılmakta ve örgütsel tutumlar bazında farkları araştırılmaktadır. Bu çalışmanın asıl amacı, X ve Y kuşakları arasında örgütsel tutumlar açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığı sorusunun yanıtını bulmaktır. İddiamız, bu iki kuşağın birbirlerinden farklı olduklarıdır, özellikle de örgütsel tutumlar açısından. Bu araştırma kapsamında tüm tutumları incelemek mümkün olamayacağı için, örgütsel tutumlardan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti seçilmiştir.

Literatür çalışmasının ışığında hazırlanan anket üç ayrı tutum ölçeğinden ve demografik sorulardan oluşmuştur. Araştırmanın yapıldığı kurumun, İstanbul Avrupa, İstanbul Anadolu, Ankara, İzmir, Adana, Trabzon ve Antalya Bölge Müdürlükleri’ndeki

Çalışanların tamamına anket formu dağıtılmıştır. Mavi ve beyaz yaka çalışanların bazıları yönetici bazıları ise yönetici olmayan çalışanlardır. Toplamda dağıtılan 487 adet anket formundan 335 adedi geri dönmüş (geri dönüş yüzdesi = yüzde 68,8) ve bunların 290 adedi kullanılmıştır. Bu çalışmanın asıl amacı olan, X ve Y Kuşak alışanlarda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumları farklı mıdır sorusuna yanıt aranmıştır.

Literatüre bakıldığında iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti tutumlarının bir çok araştırmada konu edildiğini görüyoruz. Fakat bu tutumların, X ve Y kuşakları bazındaki farklılıkları daha önce incelenmemiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın ilk ve zgn olduğunu söyleyebiliriz. Umarız bu çalışma, kuşaklar konusunda farkındalık yaratma amacını gerçekleştirebilir. Çalışmanın, bundan sonra yapılacak olan benzerlerine kaynak olmasını dileriz.

## 2. 20. YY VE 21. YY'DA KUŞAKLAR

### 2.1 KUŞAK SINIFLANDIRMALARI VE TANIMLAR

Dünya hızla gelişip değişmektedir. Bu hıza ayak uydurmaktan başka çaresi olmayan günümüz insanının yaşamdan beklentileri, algıları ve davranışları da hızla değişime uğramaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 2010) göre “Kuşak” kelimesinin tanımı şöyledir: “Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon.” Görünen o ki içinde bulunduğumuz hızlı yaşam, kuşak sürelerini de kısaltmaktadır.

Can'ın ([www.progroup.com](http://www.progroup.com), 2010) nesil tanımı ise şu şekildedir: “Üç bin yıl önce başlayan insanlık tarihinden günümüze kadar olan süreç içerisinde, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş kişiler topluluğuna nesil denilmektedir”

Kuşaklar, özellikleri ve farklılıkları genellikle sosyologların ilgi alanına girmektedir. Ancak Seçkin'in (2000, s. 101) bu konuda önemli bir tespiti var:

*Batıda kuşakların kendilerine has özelliklerini ve değerlerini anlamak, araştırmak sadece sosyal bilimcilerin ilgi alanı olmaktan çıktı. Son dönemde iş dünyası da bu konuyla yakından ilgilenir oldu. Çünkü, her kuşağın sahip olduğu temel toplumsal değerler ve tüketim alışkanlıkları, yetişme çağlarında onu çevreleyen ortam ve değerlerin etkisiyle şekilleniyor. Çok sayıda şirket yeni ürün yaratırken, pazarlama mesajlarını saptarken “Kuşak Pazarlama” (Generational Marketing) yönteminden faydalanyor, stratejilerini bu doğrultuda oluşturuyor.*

Bundan sonraki bölümde kuşakları neye göre sınıflandırdığımız ve kuşakların hangi doğum yıllarını kapsadığı konularını inceleyeceğiz.

#### 2.1.1 Literatürdeki Kuşak Sınıflandırmaları ve Tarih Aralıkları

Literatür araştırması sırasında kuşaklar konusunun çok da net olmadığı farkedilmiştir. Kuşakları o dönemde yaşanan önemli olaylar belirlemektedir ama hangi olayların

kişileri ya da toplumlari daha çok etkilediği belli olmadığı için özellikle yarih aralıkları konusunda farklılıklar mevcuttur.

Reeves ve Oh (2008, s. 296), farklı kaynaklardaki kuşak aralıklarından şöyle bahsediyorlar:

*Terminolojide standart kuşak tanımlamaları bulunmaz çünkü uzmanlar ve araştırmacılar, yazılarında ve araştırmalarında kuşakları sınıflandırmak için gereken kuşak farklılıklarının farklı olaylar sonucu ortaya çıktığını belirtmektedirler. Buna ek olarak, çeşitli yazarlar arasında bir kuşağın hangi yılları kapsayacağı konusunda belirgin bir görüş ayrılığı vardır. Tablo 1.1, farklı sınıflandırılmış çeşitli kuşakların karşılaştırmasının yanısıra, insanların doğdukları yıllara göre hangi kuşağa dahil olduklarını işaret eden kronolojik şemayı da göstermektedir. Tablodan da görüleceği gibi bazı kaynaklar Y Kuşağı çalışanlarının en erken doğum yılını 1978 olarak açıklarken (Martin and Tulgan 2002), diğerleri (Howe and Strauss 2000) başlangıç tarihini 1982 yılına kadar geciktirmişlerdir. İlginç bir şekilde bu iki kaynak da (Howe and Strauss 2000; Martin and Tulgan 2002) Y Kuşağının bitiş tarihini 2000 yılı olarak belirtmişlerdir. Tablo 2.1'de kuşakların, farklı kaynaklardaki farklı tarih aralıkları görülmektedir.*

**Tablo 2.1 : Farklı kaynaklardaki kuşak sınıflandırmaları ve tarih aralıkları**

<b>Howe and Strauss (2000)</b>	Sessiz Kuşak (1925–1943)	Patlama Kuşağı (1943–1960)	13.Kuşak (1961–1981)	Milenyum Kuşağı (1982–2000)	—
<b>Lancaster and Stillman (2002)</b>	Gelenekçiler (1900–1945)	Bebek Patlaması (1946–1964)	X Kuşağı (1965–1980)	Milenyum Kuşağı; Patlama Kopyası; Y Kuşağı; Gelecek Kuşak (1981–1999)	—
<b>Martin and Tulgan (2002)</b>	Sessiz Kuşak (1925–1942)	Bebek Patlaması (1946–1960)	X Kuşağı (1965–1977)	Milenyumlar (1978–2000)	—
<b>Oblinger and Oblinger (2005)</b>	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947–1964)	X Kuşağı (1965–1980)	Y Kuşağı; Net Kuşağı; Milenyumlar (1981–1995)	Milenyum Sonrası (1995–şimdi)
<b>Tapscott (1998)</b>	—	Bebek Patlaması Kuşağı (1946–1964)	X Kuşağı (1965–1975)	Dijital Kuşak (1976–2000)	—
<b>Zemke et al. (2000)</b>	Eski Askerler (1922–1943)	Bebek Patlaması (1943–1960)	X Kuşağı (1960–1980)	Gelecektekiler (1980–1999)	—

**Kaynak: Reeves ve Oh 2008, ss. 296-297.**

## 2.1.2 Kuşak Tanımları

Bu bölümde yirmi ve yirmi birinci yüzyılda doğmuş insanların hangi kuşaklara dahil olduğu konusu işlenecektir. Elbette her insan kendinden önce ya da sonra gelen kuşak hakkında olumlu/olumsuz eleştirilere sahip olacaktır. Kuşaklar arasında farklılıklar olma ihtimali çok yüksektir.

Bu konuda Can ([www.progroup.com](http://www.progroup.com), 2010) şöyle diyor: “Geçmişten günümüze kadar her yeni nesil daha ilerlemekte ve gelişmektedir. Bu dönüşüm eski kuşak ile yeni kuşak arasında çatışmalara sebep olmaktadır. Her nesil kendinden bir önceki nesli daha tutucu ve gerici bulurken, bir sonraki nesli ise sorumsuz ve saygısız bulmaktadır.”

Kuşak çatışmasının nedenleri konusunda Can’ın ([www.progroup.com](http://www.progroup.com), 2010) yorumu şu şekildedir:

*Günümüze kadar uzanan bu kuşak çatışması yirminci yüzyılın hızlı toplumsal değişimleriyle, kuşaklar arasındaki bu ayrılığı daha belirgin hale getirmiş, eski değer yargılarının ve yaşam anlayışının değişmesini zorunlu kılmıştır. Eski nesil yeniliklere uyum sağlamakta zorluk çekerken, yeni nesil gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak erişkin nesil ile gençlik arasındaki ayrılık daha da büyüyerek farklı bir boyut almıştır. Sosyologlara göre kuşakların doğum yılları aralıklarının ve tarihlerin örtüştüğü, sosyal kültürel veya teknolojik olaylar vasıtasıyla farklı karakteristik özellikler göstermektedir.*

Ülkemizde kuşaklar konusunda çok az çalışma bulunmaktadır. Çeviri eserler ise Türk kültürüne adaptasyon konusunda eksiklikler barındırmaktadır.

### 2.1.2.1 Büyük Değişim Kuşağı

Z Son İnsan Mı? adlı bir kitabı olan ve kitabında kuşakları tanıtan Senbir (2004, s.20-21) Büyük Değişim Kuşağı’nı şöyle tanımlıyor: “20. Yüzyılda, Birinci Dünya Savaşı’na kadar geçen zaman içinde doğanlara “Büyük Değişim Kuşağı” diyoruz.... Bu kuşağa ait işçi, köylü, asker, siyasetçi, sanatçı ve burjuvazi kesiminden tüm sınıflar 20. Yüzyılın büyük değişimlere sahne olacağını biliyordu. Bu nedenle savaşa kadar ilk 14 yıl içinde doğanlar bu büyük değişimi ruhlarında hissettiler”.

### 2.1.2.2 Birinci Savaş Kuşağı

Bu kuşakla ilgili Senbir (2004, s. 21) kitabında şunları anlatıyor:

*1914 ile 1918 yılları arasındaki Birinci dünya Savaşı, başta Avrupa olmak üzere dünyanın pek çok noktası için hayal kırıklığı oldu. Bu yıllarda doğanlar ilk dünya savaşının getirdiği güvensizlik ortamını yaşadılar. Bu güvensizlik onların tüm davranış kalıplarına yansdı. Umutla girdikleri yüzyıl hüsrarla başlamıştı.*

1918 yılı ve öncesinde doğanlar 2010 yılı itibariyle 90 yaşın üzerindedir. Türkiye’de bu grup 2008 yılı nüfus sayımına göre 60.176 kişiden oluşuyor ve Türkiye nüfusunun yüzde 0,08’ini teşkil ediyor.

### 2.1.2.3 Ümit Kuşağı

Bu kuşakla ilgili Senbir (2004, s. 21) çalışmasında; “1918 ile 1929 yılları arasında, savaşın büyük yıkımının üzerine yepyeni ümitlerle doğdular. Türkiye açısından bu kuşağın 1923-1929 yılları arasındaki bölümü “Cumhuriyet Kuşağı”na karşılık gelmektedir.” diyor.

1919 - 1928 yılları arasında doğanlar şimdi 82-91 yaşlarındadır. Türkiye’de bu kuşak 2008 yılı nüfus sayımına göre 746.400 kişiden oluşuyor ve Türkiye nüfusunun yüzde 1,04 ’ünü teşkil ediyor.

### 2.1.2.4 Buhran Kuşağı

Bu kuşak için Senbir (2004, s. 22) kitabında şunları anlatıyor:

*1929-1939 yılları arasında doğan kuşak. “Büyük Buhran” adı da verilen ve tüm dünyayı kasıp kavuran işsizlik sonrasında, dünyanın savaşın eşiğine geldiği bir dönemde doğanlar. İş ve güven kavramlarının hayat mücadelesinde temel rol oynadığı bir dönemde dünyaya gelenler. Bu kuşak savaş sonrasında bile gelecek kaygıları duyan bir kuşak olarak hayatını sürdürdü ve kalanlarıyla da sürdürmeye devam ediyor.*

Seçkin’in (2000, s. 101) araştırmasına göre: “Türkiye’de Cumhuriyet’in ilk kurulduğu dönemde doğan ve bugün 61 yaşın üzerinde olan 4 milyon 961 bin kişi “Cumhuriyet Kuşağı”nı temsil ediyor”.

Yine Senbir (2004, s. 22) kitabında: “1939’dan önce doğan Cumhuriyet Kuşağı’nın toplam nüfus içindeki oranı 2000 yılı rakamları ile yüzde 7,5’ dir” diyor.

1929-1938 yılları arasında doğanlar şimdi 82-91 yaşlarındalar. Türkiye’de bu kuşak 2008 yılı nüfus sayımına göre 746.400 kişiden oluşuyor ve Türkiye nüfusunun yüzde 1,04 ’ünü teşkil ediyor.

Seçkin (2000, s. 101) araştırmasında, bu kuşağın insanlarını: “Bu nesil 1939 ve öncesinde, Cumhuriyet’in kuruluş yıllarında dünyaya geldi. O yıllarda 1927’de 13 milyon olarak saptanan nüfusun yüzde 80’inden fazlası kırlarda yaşıyordu. Nüfusun yüzde 80’inden fazlası okul yüzü görmemişti” cümleleriyle anlatıyor.

Seçkin (2000, ss. 101-102) bu kuşağın kadınları hakkında: “Kadınlara yeni roller yüklendi. Kadınlar toplumsal hayata katılmaları, eşlerinin arkasında değil yanında yerlerini almaları konusunda desteklendi. Öğretmenlik, hakimlik, doktorluk bu neslin gözde meslekleriydi” diye anlatıyor.

Kuşağın değerleri konusunda Seçkin’in (2000, ss. 101-102) ifadeleri şöyle: “Dönemin yükselen değerleri, üretim, sanayi, tasarruf, aza kanaat ve yerli malı kullanmaktı. Eğitim onlar için hep ön planda oldu; Cumhuriyet kuşağı kendi çocuklarının eğitime de önem verdi”.

#### **2.1.2.5 İkinci Savaş Kuşağı**

Bu kuşağı Senbir (2004, s. 22) tarafından şu sözlerle anlatıyor: “1939-1945 yılları arasında doğan kuşak. Savaşın yıkıcı atmosferi içinde her şeyden önce hayatta kalmanın önemini öğrenerek büyüdüler. 1940-1945 yılları arasında doğan bu kuşağın toplam nüfus içindeki oranı 2000 yılı rakamları ile yüzde 3,7’dir”.

1939 - 1943 yılları arasında doğanlar şimdi 67-71 yaşlarındalar. Türkiye’de bu kuşak 2008 yılı nüfus sayımına göre 1.701.384 kişiden oluşuyor ve Türkiye nüfusunun yüzde 2,38’ ini teşkil ediyor.



Seçkin (2000, s. 102) araştırmasında, bu kuşağın insanlarını şöyle anlatıyor:

*1939 senesinin 1 Eylül'ünde başlayan İkinci Dünya savaşı döneminde Türkiye her anlamda sıkıntılı günler geçirdi. 1940-1945 döneminde nüfus artış hızı ciddi biçimde düştü. Savaş yıllarında daha az sayıda bebek doğdu. "Savaş çocukları" diyebileceğimiz bu nesil de, çocukluğunu yokluk ve sıkıntı içinde geçirdi. 1960'larda gençlik yıllarına geldiğinde ise Türkiye'deki sanayileşme hamlesi ve yakalanan hızlı büyüme sayesinde refah düzeyinde ilerleme sağlandı. Hayat bir anlamda daha da kolaylaştı. 1950'lerden sonra başlayan göç dalgası ile köy nüfusu kentlere taşındı.*

### **2.1.2.6 Büyük Bebek Patlaması Kuşağı**

Bu kuşağı Senbir (2004, ss. 23-24) kitabında şu sözlerle anlatıyor:

*1945-1965 yılları arasında doğan Soğuk Savaş dönemi çocukları. Savaş sonrası büyük bebek patlaması kuşağı. Türkiye'de de "Patlama Kuşağı" olarak adlandırılan bu kuşağın toplam nüfus içindeki oranı 2000 yılı rakamları ile yüzde 15,2'dir. Büyümenin, refahın, mal ve hizmetlere özlem duygusunun ağır bastığı bu kuşak, harcama ve eğlenme eğilimli bir kuşak oldu. Batılı kapitalist ülkelerde, üretimin (arzun) talebin gerisinde kalması, özellikle kapitalistleşme sürecinin gerisinde kalan ülkelerde "üret, sat" stratejisini beraberinde getirdi. Bunun karşılığı olan komünist blokta ise batı karşıtı politikalar geçerliliğini bu kuşak boyunca korudu. Tam bir Doğu-Batı ikili dünyası içinde doğmuş, büyümüş ve 68'lileri yaratmış bir kuşak.*

1944 - 1963 yılları arasında doğanlar şimdi 47-66 yaşlarındalar. Türkiye'de bu kuşak 2008 yılı nüfus sayımına göre 12.993.750 kişiden oluşuyor ve Türkiye nüfusunun yüzde 18,17'sini teşkil ediyor.

Twenge (2009, s. 71), kitabında Bebek Patlaması Kuşağı hakkında şunları yazıyor: "Herşeyi gruplar halinde yapıyorlardı: Vietnam protestoları, feminizm yürüyüşleri, bilinç yükseltme seansları, kendine güven eğitimi, diskoya ve seminerlere gitmek...Kişinin kendini bir grupta birlikte ifade etmesi daha güvenli bir yol olabilir ama kesinlikle radikal değildi. Hiç kimse diğerleriyle birlikteyken kendi yolunu çizmenin zor olacağını ve bu olayda komik bir çelişki olduğunu farkında değildi".

Bu kuşağa adını veren olayı Seçkin (2000, s. 103) şöyle anlatıyor: "Türkiye'de yıllık nüfus artış hızı İkinci Dünya Savaşı sonrasında, 1946-1960 döneminde sürekli olarak yükseldi. Bu nedenle bu dönemde doğan ve önceki kuşaklara göre farklı bir ortamda yetişen, farklı değerlere sahip bu çocuklara "Patlama Kuşağı" adını verdik".

Seçkin'in (2000, s. 103) çalışmasında bu kuşak ile ilgili nüfus bilgileri şu şekilde:

*Bu kuşak, çocukluk ve gençlik yıllarında kırların kentlere taşındığı ve kentlerin de gecekondulaşmaya başladığı bir döneme tanıklık etti. Kırsal kesimde de büyük bir dönüşümün yaşandığı yıllarda dünyaya geldi. Yurt çapında üretim ve verimlilik büyük artış gösterdi. Bunun sonucu olarak emek açığa çıktı ve kırlardan kentlere iç göç başladı. Demiryolundan karayoluna geçiş başladı ve kırsal kesim ile dış dünya arasındaki bağ güçlendi. Türkiye'de tarımsal yapı ve toplumsal değişme alan araştırmaları, 1940'lardan 1960'ların sonlarına kadar sosyal bilimcilerin ilgi ve uğraş alanları arasında ilk sıralardaydı. 1950'lerde nüfusun ancak yüzde 19'u kentlerde yaşarken, 1970'de yüzde 36'sı kentlerdeydi. 1990'da ise şehirlerde yaşayan "Patlama Kuşağı"ndaki çocukların bir kısmı çocuk yaşta kente göçtü veya göç eden ailelerin çocukları olarak dünyaya gözlerini şehirlerde açtı. Bir kısmı da 1970 sonrasında ilk gençlik yıllarında kent yaşamı ile tanıştı.*

Bu kuşakla ilgili eğitim konusunda Seçkin'in (2000, s.103) araştırmasında şu satırlar yer alıyor:

*Patlama kuşağı tarımda büyük bir değişimi, sanayi de atılım dönemini yaşadı. Toplumun eğitim düzeyi arttı. 1945'de yüzde 30 olan okuma yazma oranı 1970'lerde yüzde 56'ya çıktı. Yüksek öğrenim yaygınlaşmaya başladı; 1950'lerde 25 bin olan üniversite ve yüksekokullardaki öğrenci sayısı 1975'de 170 bini aştı. Eğitim düzeyinin artışına rağmen "Patlama kuşağı", "Cumhuriyet kuşağı" kadar kaliteli bir eğitim alamadı. "Cumhuriyet kuşağı"nın öğretmenleri bile, Avrupa'da eğitilmişti. "Patlama kuşağı" mühendis ve doktor olsunlar hayaliyle okutuldu. Öğretmenlik özellikle genç kızlar için hala cazip bir meslekti.*

Mengi'nin (2009, s. 14) hazırlamış olduğu çalışmada bu kuşak için anlatılanlar şu şekildedir:

*En yaşlısı 63, en genci 45 yaş civarında. Bunlara "Sandviç Kuşağı" da deniyor, çünkü aynı evde önce çocuklarına, sonra yaşlanan ana-babalarına baktılar. Dünyanın insan hakları hareketlerini, radyonun altın çağını, Türkiye'nin ise ihtilali ve çok partili döneme geçiş sancılarını yaşadığı yıllar. Sadakat duyguları yüksekti, kanaatkarlardı; aynı yerde uzun süre çalıştılar. Teknoloji kimine yakın kimine uzak oldu, çok benimse(ye)mediler.*

Aynı çalışmada Mengi (2009, s. 14) bu kuşağı etkileyen olayları şöyle sıralıyor:

*Aslında babaları gibi otoriteye saygılılardı. İçlerinden en idealistleri toplumsal haksızlıklara isyan edip 68 gençlik hareketlerinin kahramanı olurken, büyük çoğunluk hayattan beklediklerini elde ettiğini düşünerek tatmin ve mutlu oldu. İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonraki "nüfus patlaması" yıllarında doğan bu 1 milyar bebeğe "Baby Boomers" deniyor. Bu kalabalık bebek nüfusu büyüdükçe, ihtiyaçlarına göre çeşitli sektörler de her on yılda bir müthiş büyüme gösterdi. 1960'lı yıllar televizyon yılları; 70'ler fast food; 80'ler - bebekler evlenme çağına geldiği için - gayrimenkul yılları; 90'lar, artık sıra yaşam kalitesini yükseltmeye geldiği için, mikrodalga gibi elektronik ev aletleri ve ardından, iletişim patlamasıyla*

*internet ve cep telefonu yılları oldu. 2000'lerde artık yaşları 50'yi geçmişti, ceplerinde paraları vardı, ömrün uzadığını biliyorlardı, "iyi yaşlanmak" hatta mümkünse yaşlanmamak için sağlık ve güzellik-bakım sektörlerini de patlattılar. Savaş sonrasının yokluklarını, sıkıntılarını unutmadılar, zenginleşmenin tadını aldılar. İşe bakışları: çalışmak için yaşamak!*

### **2.1.2.7 X Kuşağı**

Bu kuşağı Senbir (2004, s. 24) kitabında şu sözlerle anlatıyor:

*1965-1977 yılları arasında doğan tam bir ara kuşak. Türkiye için bu kuşak "Geçiş Dönemi Çocukları" olarak tanımlanmaktadır ve toplam nüfusun içindeki oranları 2000 yılı rakamları ile yüzde 24'tür. Değişen dünyanın dinamiklerinin acımasızca yüzlerine çarptığı, olabildiğince kanaatkar, toplumcu, sadık ve idealist bir kuşak. Kendisinden önceki "Büyük Bebek Patlaması Kuşağı" kadar sorunsuz yaşamayan, değişen dünya dinamiklerinin yansıması olan ekonomik sorunlarla yüz yüze gelmiş bir kuşak. Teknolojiyi kerhen hayatlarına dahil eden bir kuşak.*

Senbir (2004, s. 24) bu kuşağı etkileyen temel olaylar hakkında şu cümleleri yazıyor: "Büyük Çözülme dönemi, 1960'ların ortalarında, azalan evlilik ve doğum oranları, artan boşanmalar, ailenin parçalanması ve kurumlara karşı güven eksikliği gibi etkilerle başlayan bir süreçtir. Dünyanın önemli değişimler yaşamaya başladığı bir dönemde doğan X Kuşağı'nın "Geçiş Dönemi Çocukları" olarak adlandırılması anlamlıdır".

1964 - 1978 yılları arasında doğanlar şimdi 32-46 yaşlarındalar. Türkiye'de bu kuşak 2008 yılı nüfus sayımına göre 15.880.841 kişiden oluşuyor ve Türkiye nüfusunun yüzde 22,21'ini teşkil ediyor.

Seçkin (2000, s. 104) bu kuşakla ilgili detayları şu şekilde aktarıyor; "O yıllarda doğan ve 2000 yılında en yaşlısı 39, en genci 25 yaşında olan bu kuşağa 'Geçiş kuşağı' dedik. Çünkü bu nesil rüzgarların sosyalizmden liberalizme döndüğü, değerlerin bir köşeden diğerine geçtiği, 'eskiyen fikirlerin, değerlerin bir köşeye atıldığı' iki farklı iklimin tanığı oldu. Gelir grupları arasındaki uçurumun açılmasının da etkisiyle, farklı sosyo-ekonomik statü gruplarında farklı kültürlerin hakim olduğu geniş bir yelpazeye yayılan bir toplumsal yapı ortaya çıktı".

Avustralya’da, Mccrindle Research isimli bir araştırma şirketinin kuşaklarla ilgili yapmış olduğu birden çok araştırma bulunmaktadır. New Generations At Work (2006, s. 9) adlı araştırmanın raporunda bu kuşağın adı ile ilgili bilgiler şöyledir:

*Önceden Baby Busters, Post Boomers ya da Miskin Kuşak da denen bu kuşağın adı X Kuşağı olarak yerleşmiş bulunmaktadır. Tam da farklı kuşak isimlerinin kullanıldığı dönemde, Kanadalı yazar Douglas Coupland 1991 yılında “Generation X: Tales for an accelerated culture” adlı bir kitap yayınlamıştır [Türkiye’de “X Kuşağı” adıyla basılmıştır. Parantez Yayınları, 1998]. İronik bir şekilde kitap etiketlere karşı çıkan bir kuşağı konu edinmekteydi. Yazar “Bize yalnızca X deyin” diyordu. Böylece bu isim yerleşti. Üstelik Y Kuşağı ve Z Kuşağı isimlerinin kullanılmasına da zemin hazırlamış oldu.*

Mengi (2009, s. 14), Türkiye’deki X kuşağını etkileyen olayları şöyle sıralıyor:

*Dünyanın petrol krizini, Türkiye’nin ise sağ-sol çatışmalarını yaşadığı yıllar. En yaşlısı 44, en genci 30 yaşında. Dünyaya gözlerini, merdaneli çamaşır makinesi, transistorlu radyo, bantlı teyp ve pikapla açtılar. Sadakat duyguları duruma göre değişir, daha iyi kariyer imkanları ararlar, çoğu (teknolojik devrime denk geldiklerinden) teknolojiyi kerhen, zorunluluktan kullanmaya başladılar. (Abilerinin ablalarının aksine a-politik hale getirildiler ama yine de) Toplumsal sorunlara duyarlılar, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı ve kanaatkarlar. Kadınlar iş gücüne katılmaya başladı. Daha (iyi yaşamak için, daha) az çocuk sahibi oldular. (Özellikle gözlerini Özal’lı yıllarda açanlar) Paraya daha fazla odaklandılar ve bireycilik önem kazandı. Boşanma, HIV, uyuşturucu gibi kavramlarla tanıştılar. İşe bakışları: yaşamak için çalışmak!*

### **2.1.2.8 Y Kuşağı**

Bu kuşağı Senbir (2004, s. 25) kitabında şu sözlerle anlatıyor:

*1977-1994 yılları arasında doğmuş olan kuşak. Bizde bu kuşak “80 Sonrası Kuşak” olarak adlandırılmakta. Toplam nüfusumuz içindeki oranı da 2000 yılı rakamları ile yüzde 39,7’dir. PC’nin ve GSM teknolojilerinin doğduğu yılların çocukları. Teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocukları. Tam teknolojik ve bireysel olmakla beraber, ağabey ve ablaları olan X’lerin kanaatkar ve idealist ruhlarının yansımalarını da taşıyan bir kuşak. Bugün “Ön-Y’ler” Z Kuşağının anne ve babaları olması bakımından ayrı önem taşımaktadırlar.*

1979 - 1993 yılları arasında doğanlar şimdi 17-31 yaşlarındalar. Türkiye’de bu kuşak 2008 yılı nüfus sayımına göre 18.960.499 kişiden oluşuyor ve Türkiye nüfusunun yüzde 26,51’ini teşkil ediyor.

Seçkin (2000, s. 106) çalışmasında Y kuşağın özelliklerini şöyle anlatıyor: 80 sonrasında zenginleşmek, tüketmek, harcamak moda oldu. Trendler ise medya tarafından belirleniyor. Girişimcilik ruhu paralelinde 80 sonrası doğan gençlerin gönlünde işletme fakülteleri yatıyor. Ekonomide liberalleşme politikaları ve yabancı sermayenin gelişi, 80 sonrası kuşağın “apolitik” bir çizgide yetişmesi her kesimde tüketimi körükledi. 80 kuşağı, erkek egemenliğinde olan iş dünyasına el atan, tayyörlü, cep telefonlu iş kadınlarını ve iş dünyasında parlayan “yuppie” denilen genç profesyonel yöneticileri model aldı.

Konu ile ilgili bir gazete haberine ([www.hurriyet.com.tr](http://www.hurriyet.com.tr), 2008) göre, ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi'nde gerçekleştirilen 5. İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi'nde konuşan ODTÜ Felsefe Bölümü Başkanı Prof. Dr. Ahmet İnam şöyle diyor:

*Y kuşağını yaratan bizleriz. Bu kuşağın kimseye benzememek gibi ortak bir benzerlikleri var. Hayatın anlamını ve değerlerini algılamakta sorunlar yaşıyorlar. Y kuşağının aileleri çok toleranslı. Gençler, nasıl olsa arkamızda ailemiz var diye düşünerek ufacık bir sıkıntıda işi bırakabiliyorlar.*

Koç (2007, s. 26), Y kuşağının temel özellikleri ve X kuşağı ile arasındaki farklar şöyle anlatılıyor:

*Araştırma şirketi KPMG'nin 2007 yılında Y Kuşağı'na yönelik yürüttüğü bir araştırma, Y Kuşağı'nın hataya bakış açılarını yansıtıyor. 1991 doğumluları kapsayan Y Kuşağı'nın anne ve babaları halen aktif olarak çalışma hayatı içindeler. Dolayısıyla Y Kuşağı bir açıdan doğuştan “zengin çocuklar” olarak da adlandırılıyorlar. Çin, İngiltere ve Avustralya gibi ülkelerdeki Y Kuşağı nesli, paranın kolay kazanıldığı bir dünyada yaşadıklarını düşünüyorlar.... Y Kuşağı nesli, aynı zamanda ailede tek çocuk olarak yaşamlarını sürdürüyorlar.... Ve tabii ki Y Kuşağı'nın eğitimleri de haliyle üst seviyede oluyor. Buldukları bu durumdan dolayı Y Kuşağı'nın hayat felsefeleri de değişik. Amaçları uzun süreli ilişkiler kurup erken atılımlarda bulunmak. Yani “bir işte uzun süre kalıp en yükseğe tırmanmak” ana düşünceleri. Zaten Y Kuşağı'nın bu bakış açısı, bir önceki kuşakla aralarında iletişim kurmalarını da zorlaştırıyor. Erken evlilik, erken ev sahibi olmak, erken çocuk sahibi olmak Y Kuşağı'nın uzun zamanlı finansal düşünceleri ile uyumuyor. X Kuşağı'na bakıldığında ise, bu kuşağın iş gücüne 1980'de çalışan nüfusun ilerleme kaydetmediği dönemde girişi dikkat çekiyor. Y Kuşağı ise iş gücüne daha erken bir dönemde girmiş bulunuyor. Y Kuşağı'nın iş gücüne erken dahil oluşu aslında önemli bir gelişme kaydediyor araştırmaya göre. Çünkü bu atılım aynı zamanda ekonomik gücün işverenden işçiye geçişinin sinyallerini de veriyor.*

Mengi'nin (2009, s. 14) hazırlamış olduğu çalışmada Y kuşağı için anlatılanlar şu şekildedir:

*En yaşlısı 29, en genci 10 yaşında. Sadakat duyguları az. Teknoloji hayatlarında pek çok şeyin simgesi. Narsist, bireyci ve girişimciler. Çalışmaktan hoşlanmıyor, eğlenceyi, kazanmayı çok seviyorlar. Otoriteye saldırgan davranıyorlar, tatminsizler, istekleri çok. Beklentileri yüksek ama bedelini ödemek istemiyorlar. Hızlı tüketiyorlar. Türkiye'de yağ kuyruklarını, benzin sıkıntısını yaşamadıkları için "her şey her zaman böyleydi ve böyle olacak" sanıyorlar. Eş zamanlı olarak birkaç işi birden yapabilirler. Kariyer yaşamları boyunca 10 kereden fazla iş değiştirecekleri öngörülüyor. Kitlesel olanı değil, kişiye özel olanı seviyorlar. Türkiye'de yaşayan 71.517.100 kişinin yüzde 25'i bu kuşaktan.... 'Sahiciliğe' çok önem veren Y'lere hayali ürünlerle, hayali projelerle, hayali kahramanlarla ulaşmak zor. Çok önemli bir diğer faktör ise 'akran onayı'. Sıra arkadaşının, mesai arkadaşının, internetteki oyun arkadaşının önermediği ve onaylamadığı bir ürün ile Y'nin buluşması çok zor.... Y'nin dikkatini çekmek istiyorsanız, mesajınızı, markanızı, iletişiminizi sadeleştirmeniz gerekir. Girişimcilik en önemli özelliklerindedir, özgüvenleri biraz abartılıdır. İş hayatına atılırken CEO yahut patron olmayı hesaplarlar. Bu arada, daha okurken işini kuranlara da rastlamak mümkün. İşe bakışları: İş ve yaşam dengesi!*

Çatalkaya (2008), Y kuşağının özelliklerini şu şekilde sıralıyor:

- a - Çok kanallı TV ile büyümüşler, internet'i tanıyıp hemen adapte olmuşlar.
- b - Uzun süreli sadakat göstermeyen ve kolay kolay tatmin olmayan bir yapıya sahipler.
- c - Kendilerinde ve işvereninden beklentileri oldukça yüksek.
- d - Eğitimin ve öğrenmenin sürekli olmasına inanıyorlar, şirket içi eğitimleri önemsiyorlar.
- e - Sorumluluk almaya çok hevesliler ve hemen kendilerini ispat etmek istiyorlar.
- f - Kendini ve tercihlerini rahatlıkla ortaya koyabiliyorlar, daha girişimciler.
- g - Rahatlarına düşkünler, çalışmayı ve sosyalleşmeyi pek sevmiyorlar.
- h - Direkt emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmıyorlar.
- i - Yüksek otorite karşısında çok rahatsız oluyorlar, daha esnek ve anlayışlı patronlar / yöneticiler istiyorlar.
- j - Kendi fikirlerine çok önem veriyorlar ve fikirlerinin mutlaka sorulmasını istiyorlar.
- k - İleriye dönük olarak eski kuşaklara göre daha hırslılar, çok çabuk yükselmek istiyorlar.

Dede (2008) ise Y kuşağı ile ilgili şunları aktarıyor:

*80 sonrası doğanların oluşturduğu 'Y Kuşağı', teknolojiyi daha yoğun kullanıyor. Yeni neslin yüzde 77'si her gün internete bağlanmadan yaşayamayacağını düşünüyor. İnternet üzerinde 5 bin kişiden toplanan cevapların değerlendirildiği AMD Avrupa Bağlantı Araştırması'na göre, kıta genelindeki kullanıcıların, içerik isteyen 'bağılantıkolik' kişilere dönüşme eğilimi yüksek. Bağımsız araştırma şirketi*

*YouGov tarafından yapılan araştırmaya göre, katılımcıların yüzde 77'si her gün internete bağlanmadan yaşayamayacaklarını söylüyor.*

### **2.1.2.9 Milenyum Kuşağı**

Bu kuşağı Senbir (2004, ss. 25-26) kitabında şu sözlerle anlatıyor:

*1994-2003 yılları arasında doğan internet çocukları. Türkiye’de “Dijital Kuşak” olarak adlandırılmakta olup, toplam nüfusumuz içindeki oranı 2000 yılı rakamları ile yüzde 9,9’dur. Z’lerin ağabey ve ablalarıdır. Teknoloji dostu olmanın ötesinde teknolojik, bireysel, zor beğenen küresel dünya vatandaşlarıdır. Anne ve babaları olan X’lerle teknoloji kullanımı açısından önemli farklılıklar taşıyan bir kuşak, PC, GSM ve internet çocuklarıdır.*

1994 - 2003 yılları arasında doğanlar şimdi 7-16 yaşlarındalar. Türkiye’de bu kuşak 2008 yılı nüfus sayımına göre 12.790.329 kişiden oluşuyor ve Türkiye nüfusunun yüzde 17,88’ini teşkil ediyor.

Seçkin (2000, s. 106) 21. Yüzyıl çocukları ile ilgili şunları söylüyor:

*İnternet, bilgisayar ve bilgi teknolojileri hayatımızın yönünü şimdiden değiştirdi. Tıpkı televizyon gibi hızla yayılarak önümüzdeki yüzyılda evlerde hakimiyet kuracak olan bilgisayarlar, 21’inci yüzyılın çocuklarının yaşam tarzlarını belirleyecek en önemli unsur olacak. Araştırmalar, Türkiye’de kentlerdeki bilgisayar penetrasyonunun yüzde 11’i aştığını gösteriyor. Nüfusumuzun yüzde 9,9’unu oluşturan sayıları 0-4 yaş arasındaki 6 milyon 500 bini aşkın bebek bilgisayarla ve internet teknolojilerinin nimetlerinden faydalanarak yetiştirilecek. 1980’lerde bir çocuğa bir yetişkinin geliri ile bakılırken 2010’dan itibaren bir çocuğa iki yetişkin bakacak. Dijital kuşak dediğimiz bu çocuklar belki de Cumhuriyet tarihinde en refah şartlarda büyüyen nesil olacak. Doğru stratejiler izlenirse gelişmiş ülkelerdeki yaşlılarının imkanlarını yakalayabilecek aksi halde aradaki ayrımın derinleşmesi söz konusu.*

Bazzal (2006) çalışmasında milenyum kuşağını şöyle anlatıyor:

*Sosyal bilimcilerin 1982-2002 yılları arasında doğanlar olarak tanımladığı milenyum kuşağının en önemli ortak özellikleri kendilerine güven, özgürlük, bireysel yaklaşım, teknoloji tutkunluğu ve hız olarak sıralanıyor. Hatta erken davranıp çalışmaya başlayanlar da var. Öyle ki, şirketler Y kuşağının beklentilerine göre kendilerini yenilemeye başladı bile. Türkiye’deki nüfusun yüzde 25’ini de 4-24 yaş arasındaki bu kuşak oluşturuyor. Bu kuşağın mensupları arasında 20’li yaşlarının başlarında olanlar da artık iş hayatına girmeye hazırlanıyor. Üstelik 5 ile 10 yıl içerisinde bu kuşağın şirketlerin yönetim kademelerine yükselecek olmaları da düşünüldüğünde beklentilerinin analiz edilmesinin ne kadar önemli olduğu bir kere daha ortaya çıkıyor. Kendinden önceki kuşaklara kıyasla çok farklı özellik ve beklentileri olan milenyum kuşağını, iyi analiz eden ve yönetim stratejilerini bu doğrultuda değiştirebilen şirketler de “en iyi” insan kaynağını elde tutabilecekler.*

Bazzal'ın (2006) konu ile ilgili önerileri şöyle:

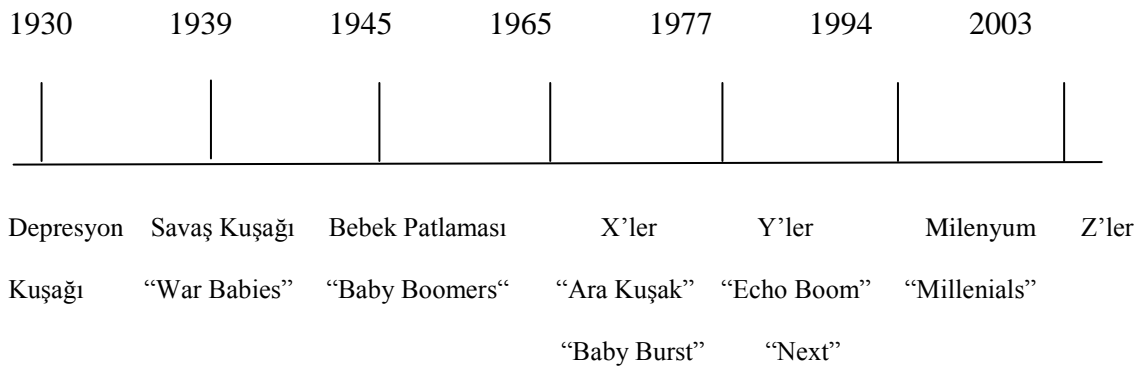
*Yönetim danışmanları, çok daha talepkar olan bu neslin, kişisel bilgi ve becerilerine yatırım yapıldığı sürece iş değiştirme olasılıklarının düştüğüne dikkat çekiyor. Ancak bu yapılmadığı takdirde, işe bağlılıklarının eski nesle kıyasla oldukça düşük olduğunu söylüyorlar. Kendilerini geliştiremediklerini düşündükleri noktada kolayca iş değiştirebiliyor olmaları da rekabetin arttığı günümüz iş dünyasında şirketler için dikkate alınması gereken en önemli konular arasında yer alıyor. Bu noktada da insan kaynakları yönetimine çok iş düşüyor. Milenyum kuşağının beklentilerini doğru analiz edip, ona göre bir çalışma ortamı yaratan şirketler birçok pozitif özelliğe sahip olan yeni nesilden maksimum verimi alabilecekler.*

### 2.1.2.10 Z Kuşağı

Sonuncu kuşak, Z Kuşağını Senbir (2004, s. 26) kitabında: “2003 yılı ve sonrasında doğanlar. Bugünden tahmin yapmanın zor olduğu kadar, gerekli de olduğu, yakın geleceğin gizemli çocukları. Z Kuşağı teknolojiye çok açık olacak hatta teknolojiyi artı bir araç olarak görmeyip, yaşamın doğal bir parçası olarak görecektir” cümleleri ile anlatıyor.

Türkiye’de 2008 yılı nüfus sayımına göre 7 yaşından küçüklerin oluşturduğu bu kuşağın nüfusu 5.998.258’dir. Bu kuşak Türkiye nüfusunun yüzde 8,39’unu teşkil ediyor.

Şekil 2.1’de tüm kuşakların başlangıç bitiş aralıkları görülmektedir.



**Şekil 2.1 : 20. ve 21. Yüzyıl’da yıllara göre kuşaklar**

**Kaynak: U.S. Census Bureau içinde Senbir 2004, s. 27.**



## 2.2 NÜFÜS BİLGİLERİ VE KUŞAKLAR

Bahar (2008, s. 247) Sosyoloji isimli eserinde nüfus konusunda şu bilgileri veriyor:

*Toplumlarda nüfusun sayısını, dağılımını, değişimini “nüfusbilim” (demografi) inceler. Bir topluma baktığımızda onu ilk önce nüfusuyla görürüz. Bildiğimiz gibi bireylerin toplu halde yaşamalarının ve birbirleriyle her türlü etkileşimlerinin sonucu toplum ve toplumsal yapılar meydana gelir. Nüfus da toplumsal yapıları şekillendiren en önemli faktörlerden biridir ve içinde bulunduğu toplumun kültürünü kuşaktan kuşağa aktarılmasını mümkün kılan, bir başka deyişle toplumun kültürünün varlığını sağlayan, toplumsal hafızayı güçlendiren önemli bir toplumsal kategoridir.*

Hirschman’ın (2005) gelecekte dünya nüfusu ile ilgili şaşırtıcı açıklamaları şöyledir:

*Dünya nüfusu 1900 ile 1950 yılları arasında yüzde 50 artmıştır. 1950 ile 2000 yılları arasında yüzde 200 artan dünyamızın nüfusu 6 milyara ulaşmıştır. Doğurganlık ve nüfus artış hızlarındaki yavaşlamalara rağmen, Birleşmiş Milletler’in tahminlerine göre 2050 yılında dünyamızın nüfusu 9 milyara ulaşacaktır. 2100 yılının sonuna kadar da dünya nüfusunun 10 milyar civarında sabit hale geleceği tahmin edilmektedir (Bahar 2008, s. 247).*

### 2.2.1 Türkiye’de Kuşakların Genel Nüfus İçerisindeki Payları

Bu bölümde, Türkiye’de yaşayan kuşakların nüfus bilgileri verilmektedir. Örnek ülke olarak Avustralya’nın kuşaklarına ait nüfus bilgileri paylaşılmakta ve ardından iki ülkenin kuşakları birbiriyle kıyaslanmaktadır.

**Tablo 2.2 : Yaş grubu ve cinsiyete göre nüfus – 2008 Türkiye**

Yaş grubu	Toplam	Erkek	Kadın
0 – 4	5.998.258	3.082.338	2.915.920
5 – 9	6.318.132	3.242.581	3.075.551
10 – 14	6.472.197	3.322.041	3.150.156
15 – 19	6.185.104	3.171.917	3.013.187
20 – 24	6.256.558	3.187.625	3.068.933
25 – 29	6.518.837	3.300.291	3.218.546
30 – 34	5.810.107	2.939.518	2.870.589
35 – 39	5.330.484	2.680.941	2.649.543
40 – 44	4.740.250	2.397.706	2.342.544
45 – 49	4.284.175	2.153.427	2.130.748
50 – 54	3.643.173	1.824.582	1.818.591
55 – 59	2.878.104	1.423.445	1.454.659
60 – 64	2.188.298	1.035.261	1.153.037
65 – 69	1.701.384	783.680	917.704
70 – 74	1.274.681	575.433	699.248
75 – 79	1.110.782	492.226	618.556
80 – 84	571.179	213.336	357.843
85 – 89	175.221	59.076	116.145
90+	60.176	15.730	44.446
Toplam	71.517.100	35.901.154	35.615.946

**Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr), Yaş grubu ve cinsiyete göre nüfus, 2010).**

Tablo 2.2'deki yaş grubu bilgisi kullanılarak doğum tarihi aralığı belirlenmiş ve bu aralıklar birleştirilerek kuşaklar oluşturulmuştur. Bu çalışmanın ardından Tablo 2.3 meydana gelmiştir.

**Tablo 2.3 : Kuşak nüfusunun genel nüfusa oranı – 2008 Türkiye**

Doğum Tarihi Aralığı	Yaş Aralığı	Kuşak	Kuşak Nüfusu	Kuşak Nüfusunun Genel Nüfusa Oranı Yüzde
2004-2008	0 – 4	Z Kuşağı	5.998.258	8,39
1994-2003	5 - 14	Milenyum Kuşağı	12.790.329	17,88
1979-1993	15 – 29	<b>Y Kuşağı</b>	<b>18.960.499</b>	<b>26,51</b>
1964-1978	30 – 44	<b>X Kuşağı</b>	<b>15.880.841</b>	<b>22,21</b>
1944-1963	45 – 64	Bebek Patlaması Kuşağı	12.993.750	18,17
1939-1943	65 – 69	İkinci Savaş Kuşağı	1.701.384	2,38
1929-1938	70 – 79	Buhran Kuşağı	2.385.463	3,34
1919-1928	80 – 89	Ümit Kuşağı	746.400	1,04
1918 ve öncesi	90 ve üstü	Birinci Savaş ve Büyük Değişim Kuşağı	60.176	0,08

**Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (www.tuik.gov.tr, Yaş grubu ve cinsiyete göre nüfus, 2010) verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.**

Tablo 2.3 incelendiğinde 2008 yılına ait nüfus bilgilerine göre Türkiye’de yaşayanların kuşak dağılımları görülmektedir. Buna göre en kalabalık kuşak olan Y Kuşağı’nın toplam nüfusa oranı yüzde 26,51’dir. Nüfus çokluğu açısından ikinci sırada yer alan X kuşağının toplam nüfusa oranı ise yüzde 22,21’dir. X ve Y Kuşaklarının toplam nüfus oranı yüzde 48,72’dir ve yaklaşık Türkiye nüfusunun yarısını oluşturmaktadır.

**Tablo 2.4 : Avustralya'nın kuşakları**

<b>Tanım</b>	<b>Doğum Yılı</b>	<b>Yaş</b>	<b>Nüfus (milyon)</b>	<b>Nüfus Oranı Yüzde</b>
Kurucular Kuşağı	1946 Öncesi	61+	3.5	17
Bebek Patlaması Kuşağı	1946 – 1964	42 - 60	5.3	26
<b>X Kuşağı</b>	1965 – 1979	27 – 41	4.4	<b>21.5</b>
<b>Y Kuşağı</b>	1980 – 1994	12 – 26	4.2	<b>20.5</b>
Z Kuşağı	1995 – 2009	12 Yaşından Küçükler	3.1	15

**Kaynak: Mccrindle Research (2006, s. 8).**

Türkiye için yaptığımız çalışmanın benzeri Avustralya nüfusu için de yapılmıştır (Mccrindle Research, 2006). Kuşaklar konusu Avustralya'da çok araştırılan bir konudur. Mccrindle Research'ün yapmış olduğu araştırmanın sonuçları, Türkiye ile kıyaslama yapabilmek amacıyla çalışmamıza dahil edilmiştir. Sonuçlar Tablo 2.4'te görülmektedir.

Buna göre Avustralya'da en kalabalık kuşak olan Bebek Patlaması Kuşağı'nın toplam nüfusa oranı yüzde 26'dır. Türkiye nüfusunda bu oran yüzde 18,17'dir. İkinci sırada X kuşağı yüzde 21.5 oranı ile yer almaktadır. Yine Türkiye'de bu oran yüzde 22,21'dir. Avustralya nüfusu için üçüncü sırada Y Kuşağı bulunmaktadır. Bu kuşağın toplam nüfusa oranı yüzde 20.5'dir. Türkiye nüfusuna bakıldığında ise bu oranın yüzde 26,51 olduğunu görüyoruz. Tablo 2.3 ile Tablo 2.4 karşılaştırıldığında Türkiye nüfusunun Avustralya nüfusuna oranla çok daha genç olduğu hemen dikkati çekmektedir. Toplumsal çalışmalarda bu farklılığı bilmek ve planlamaları bu yönde yapmak önemlidir.

### **2.2.2 Türkiye'de İstihdam Edilen Kuşakların Genel İstihdam İçerisindeki Payları**

Bu bölümde, Türkiye'de istidam edilenlerin hangi kuşağa ait olduğu bilgileri paylaşılmaktadır.

**Tablo 2.5 : Yaş grubuna ve işgücü durumuna göre nüfus**

Yaş Grubu	İstihdam Edilen
15 – 19	1.351.000
20 – 24	2.133.000
25 – 29	3.454.000
30 – 34	3.249.000
35 – 39	3.050.000
40 – 44	2.615.000
45 – 49	2.042.000
50 – 54	1.398.000
55 – 59	841.000
60 – 64	503.000
65 +	558.000
<b>Toplam</b>	<b>21.194.000</b>

**Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr), Yaş grubuna ve işgücü durumuna göre kurumsal olmayan sivil nüfus, 2010).**

Tablo 2.5’ deki yaş grubu bilgisi kullanılarak doğum tarihi aralıkları bulunmuştur. Doğum tarihi grupları birleştirilerek kuşaklar bulunmuş ve sonrasında kuşakların istihdama oranları hesaplanmıştır. Bu çalışma sonucunda Tablo 2.6 oluşturulmuştur.

**Tablo 2.6 : İstihdam edilen kuşak nüfusunun genel istihdama oranı – 2008  
Türkiye**

<b>Doğum Tarihi Aralığı</b>	<b>Yaş Aralığı</b>	<b>Kuşaklar</b>	<b>İstihdam Edilenler</b>	<b>İstihdama Oranı Yüzde</b>
1979-1993	15 – 29	<b>Y Kuşağı</b>	<b>6.938.000</b>	<b>32,74</b>
1964-1978	30 – 44	<b>X Kuşağı</b>	<b>8.914.000</b>	<b>42,06</b>
1944-1963	45 – 64	Bebek Patlaması Kuşağı	4.784.000	22,57
1943	65	İkinci Savaş Kuşağı	558.000	2,63

**Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr), Yaş grubuna ve işgücü durumuna göre kurumsal olmayan sivil nüfus, 2010) verileri kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.**

Tablo 2.6 incelendiğinde Türkiye’de istihdam edilenlerin yüzde 32,74’ü Y Kuşağından, yüzde 42,06’sı X Kuşağındandır. Üçüncü sırada yüzde 22,57 ile Bebek Patlaması Kuşağı bulunmaktadır. İstihdam edilen X ve Y Kuşağının oranları toplamı 74,8’ dir ve bu tüm istihdam edilenlerin yaklaşık dörtte üçüdür.

### 3. ÖRGÜTSEL TUTUMLAR VE KUŞAK FARKLARININ ÖRGÜTSEL TUTUMLAR AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Davis (1984, s. 3) örgütün önemini şöyle anlatıyor: “Örgütler birer sosyal sistem niteliği taşırlar. Örgütlerde çalışmak ya da onları yönetmek isteyen herkes, örgütlerin işleyişi hakkında fikir sahibi olmalıdır”.

Örgütteki insan davranışları konusunda Davis (1984, s. 3) kitabında şu açıklamaları yapmaktadır:

*Örgütlerde yer alan insan davranışlarını önceden tahmin etmek oldukça güçtür. Bunun nedeni, insan davranışlarının birtakım köklü gereksinimlerden ve belirsiz değer sistemlerinden kaynaklanmasıdır. Bununla birlikte davranış bilimleri, yönetim ve diğer disiplinlerin katkıları ile insan davranışlarının anlaşılması ve tahmin edilmesi olasılığı artmıştır.... İnsanlarla birlikte çalışmanın basit, hazır formülleri yoktur. Örgütsel sorunlara ideal ve kalıplaşmış çözümler bulunamaz. Bugün için yapılacak tek şey, işyerindeki insan ilişkilerini daha üst düzeye çıkarabilmek amacı ile insan ilişkilerini açıklayan bilgi topluluğunun ve uygulama yeteneğinin geliştirilmesidir. Bunlar ulaşılması oldukça güç, ama, son derece önemli hedeflerdir.*

Aytaç (2001, s. 69) kitabında şu açıklamayı yapıyor:

*Bilgi çağına geçiş sürecinin hızlandığı günümüzde, birçok işveren ve yönetici, örgütsel verimliliği ve performansı arttırmak, ulusal ve uluslararası rekabette üstünlük sağlayabilmek, işletmenin varlığını korumak ve sürdürmek için eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları ve uygulamalarını doğrudan çalışan birey üzerinde odaklaştırmışlardır.*

Erdoğan (1987, s. 282) kitabında örgütteki insanın önemine şu cümleler ile dikkat çekiyor:

*Yöneticilerin bazen <<insanlar herşeyden önemlidir>> dedikleri duyulmaktadır. Şüphesiz bu doğrudur ve belirli bir sosyal yapı içinde çalışmalarını sürdüren işletme için insan faktörü, diğer üretim faktörlerinden daha özel bir yere sahiptir. Çünkü, insan üretendir, tüketendir, işletmenin örgütsel yapısını şekillendiren veya değiştiren etken durumundadır. İşletmenin sosyal çevresi denebilecek dış ortamla ilgilenilmese bile, insan faktörünün örgüt içi ilişkiler açısından özel bir yeri vardır.*

Başaran'ın (2008, s. 16) bu konuda dikkat çekici bir saptaması var: “Karmaşık birer sistem olan insanların, oluşturdukları karmaşık yapıdaki örgütlerde, en çok rastlanan

sorun, insanların davranışlarına ilişkindir. Örgütleri yönetenler, zamanlarının pek çoğunu işgörenlerin davranış sorunlarını çözmek için harcarlar”.

### 3.1 TUTUM TANIMI VE TUTUMUN ÖĞELERİ

Baron ve Byrne’a göre (1977, s. 95) : Tutumlar oldukça organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir. Bu eğilimler diğer insanları, grupları, fikirleri, ülkenin diğer yörelerini ya da nesnelere konu edinirler (Cüceloğlu 2006, s. 521).

Aşan ve Aydın (2006, ss. 82-83) tutumlar konusunu şöyle detaylandırmaktadır:

*Tutumların alfabesi ya da ABC’si diyebileceğimiz üç temel öğesi vardır. Bunlardan A (Affection) duygusal, B (Behavior) davranışsal ve C (Cognition) bilişsel öğeyi belirtir. Tutumların bu öğeleri ayrı ayrı ortaya çıkmazlar. Kişinin belli bir psikolojik nesneye karşı olan duygusal, davranışsal ve bilişsel eğilimlerinin karşılıklı etkileşimi tutumları temsil ederler.*

Güney (2008, s. 229) kitabında tutumların nasıl oluştuğunu şu cümlelerle anlatmaktadır; “İnsanlar toplumsal yaşamda öğrenme yoluyla tutum sahibi olurlar. Başka bir deyişle, insanlar sosyalleşme süreciyle beraber tutum sahibi olurlar. İşte insanların bu sosyalleşme süreci içinde nelere, nasıl ve ne tür tutumlar oluşturacağını belirleyen bir çok faktör mevcuttur”.

Ay (2005, s. 33) tutumların oluşumu hakkında şunları söylüyor:

*Tutumlar, öğrenilmiş eğilimlerdir ve kalımsal değildir. Kültür, tutumları oluşturan temel kaynaklardan biridir. Diğer kaynaklar, genelleştirme etkileri, sosyal roller , kanunlar , basın, askeri ve benzeri kurumlar, okullar, aile ve benzer danışma grupları ve direkt deneyimdir. Belirli bir kültürün içinde yetişen kişi, bu tutumların geçerliliğini sorgulamadan, belirli tutumları kabul edebilir. Sosyoloji , Psikoloji , Yönetim , İşletme ahlak üzerine yürütülen çok sayıda araştırma farklı kültürlerle ilişkilendirilen farklı tutumları tesbit etmektedir.*

Aşan ve Aydın (2006, s. 83) kitabında tutumlarla ilgili şu ek bilgileri vermektedir:

*Tutumlar diğer tutumlarla ilişkiler yönünden de farklılıklar gösterirler. Bazı tutumlar diğerleriyle yakından ilişkili olurken diğer bazıları kopuk kopuk olabilir. Bu anlamda bazılarının tutumu o kişinin diğer tutumlarını etkisi altına alacak biçimde merkezi konuma gelebilir. Merkezi tutumlar kişinin yaşam hakkındaki görüşüne ve diğer bir çok davranışına yön verirken kenarda kalmış tutumların etkisi*



*oldukça azdır. Yapılan araştırmalar tutumların öğelerinin genellikle birbirleriyle tutarlı olduğunu ortaya çıkarmıştır.*

### **3.2 TEMEL ÖRGÜTSEL TUTUMLAR VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ**

Bu bölümde temel örgütsel tutumlarından ve işletmeler açısından öneminden bahsedilecektir.

Eren (2007, s. 180) kitabında konuyla ilgili önemli bir örneğe yer vermektedir:

*Tutumlar, bireyin yaşadığı çevresel koşulların etkisiyle değişebilmektedir. Bu değişim aynı zamanda duygu, inanç ve değerlerde de bir değişimi ifade etmektedir. Bir işçinin işyeri koşulları veya terfi sistemi hakkındaki inançları onun müesseye karşı tutumunu büyük ölçüde etkiler. Olumsuz kişisel inanç ve tutumlar ortaklaşa bir grubun malı olduğu hallerde, işyerinin çalışma sistemi ve verimliliği büyük ölçüde aksayacaktır. Böyle hallerde, işyerinde ve yönetimde bazı yeniliklere gitmek zorunluluk haline gelecektir. Olumsuz tutumları gidermede en önemli faktörlerin başında güdüleme (motivasyon) gelir.*

Eren'in (2007, s. 180) konuyla ilgili önerileri bulunmaktadış:

*Örgütsel psikolojide bireyleri etkileyen etkenler, büyük ölçüde arzu ve ihtiyaçlarla ilgilidir. Bunlar tatmin edildiği ölçüde, işgörenlerden daha olumlu tutumlar beklemek olanaklıdır. İyi maddi koşullar, samimi bir çalışma çevresi içinde işgörme va yapıcı davranışlar gibi etkenler, genellikle olumlu tutumlar doğurur. İnsanlar nedenini ve sonucunu anlayamadıkları daha doğrusu kestiremedikleri durumlara karşı olumsuz tepkilerde bulunurlar. Bu konularda onlara bilgi vermek, eğitmek tutumların değişmesine etken olan hususlardan birini oluşturur.*

Aşan ve Aydın (2006, s. 88) örgütsel tutumları: “Bireylerin çok fazla tutumları olabilir. Ancak örgütsel davranış alanında iş ile ilgili ve araştırmalara konu olan çok sınırlı sayıda tutum vardır. Bunlar şunlardır: İş Doyumu (Tatmini), İşle Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve Sadakat, Ayrımcılık” şeklinde sıralamıştır.

Bu çalışmada tutumlardan İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve bu tutumların sonucu olduğu düşünölen İşten Ayrıılma Niyeti detaylı incelenecektir. Çalışmanın asıl amacı, X ve Y kuşakları arasında bu tutumlar açısından farklılık olup olmadığını tespit etmektir. Bundan sonraki bölümde, yukarıda sözü geçen tutumların tanımları yapılacak ve literatürdeki çalışmalardan bahsedilecektir.

### 3.3 İŞ TATMİNİ

İmamoğlu (2004, s. 168) makalesinde iş tatminin önemini şu cümlelerle anlatıyor:

*Yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanmalarına bağlıdır. Son yıllarda çalışanların işletmenin en önemli kaynaklarından biri olduğunun anlaşılması ve insan kaynağına daha fazla önem verilmesi, çalışanların iş tatminleriyle ilgili araştırmaları da gündeme taşımıştır. Özellikle işletmelerin en üst düzeyde başarıyı ancak çalışanların hedefleri ile işletme hedeflerinin uyduğu noktada yakalayabileceğine olan inanç, iş tatmininin önemini daha da artırmaktadır.*

Davis'in (1984, s. 96) eserindeki tanım şu şekildedir: "İş doyumunun birçok değişik tanımı vardır ancak bizim kullanacağımız tanıma göre iş doyumunu işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş doyumunu, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir".

Aşan ve Aydın (2006, s. 88) kitabında, işin beş boyutunu şu şekilde anlatıyor:

*İş doyumunu bireyin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu elde ettiği memnuniyet ya da olumlu duygusal durum olarak tanımlanabilir. Genel bir tutum olarak görülebileceği gibi, işin beş özel boyutundan duyulan tatmin olarak ta değerlendirilebilir. Bu boyutlar alınan ücret, işin kendisi, yükselme olanakları, gözetim ve birlikte çalışılan iş arkadaşlarıdır. Çalışanlar işin değişik yönlerine karşı farklı tutumlar sergileyebilirler. Örneğin, işin yüklediği sorumluluklardan hoşnut olabilirler ama yükselme olanaklarının kısıtlılığından yakınabilirler. Diğer yandan bireyin özellikleri de tatmin derecesini etkiler. Sevgi ve bağlılıkları yüksek derecede olumsuz bireylerin tatmin duyguları da düşük olur. İşin çeşitli ve iddialı olması, değerli ödüller, yükselme ve kendini geliştirme olanakları ve destekleyici iş arkadaşları iş tatminine olumlu yönde etki eden etmenlerdir.*

Vecchio (1995) bu konuda şu önerilerde bulunuyor:

*Çalışanların hedeflerini optimum düzeyde sağlayabilmeleri, onların işlerinden yeterli düzeyde tatmin olmalarına bağlıdır. Bu da ancak işletme yönetiminin onlara sağlayacağı cazip, ilginç ve zevkli işler vasıtasıyla olabilir. Bunu sağlamak, başarılı olmak isteyen işletmelerin birincil zorunluluğudur. Bunun için işletme, çalışanların tatmin düzeylerine etki eden faktörleri belirlemeli, iş tatminlerini artıran etmenleri sağlayabilmeli ve tatminsizliğe sebep olan etmenleri ortadan kaldırmalıdır. Bu sayede iş tatminsizliğinden dolayı işe devamsızlık, işten ayrılma ve iş yavaşlatma gibi birçok olumsuz faktör azaltılabilecek ve örgüt performans artırılacaktır (İmamoğlu 2004, s.168).*

Berry (1997) iş tatmini oluşumu ile ilgili şu satırları yazıyor :

*İş tatmininin işletme performansına olan etkisinin anlaşılmasıyla birlikte, iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Özellikle iş tatmininin doğrudan çalışanın duyguları ve tecrübeleri ile ilgili olması, çalışanların işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve çalışanların işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri hususları araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatmininin sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, çalışanların kendisi için neleri önemli gördüğü ve onları ne kadar çok istediğiyle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (İmamoğlu 2004, s.168).*

Schneider & Snyder (1975) iş tatmini oluşumu hakkında: “İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır diyor (Çekmecelioğlu 2005, s. 28).

Cribbin’in (1972) tanımına göre; “iş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur” (Akıncı 2002, s. 3).

Smither (1998) iş tatmini konusunu şöyle detaylandırıyor:

*Bir kişi için tatmin edici bir iş, başka birisi için tatminsiz olabilir. Yani, çalışanları tatmin eden iş özelliği ile algıları değişkendir. Ayrıca, iş özelliğinin tatmini kişi için zamanla değişebilir ve aynı özellik zaman geçtikçe kişiyi tatmin etmeyebilir. İş tatmini sadece iş yaşantısını etkilemez. İş hayatı, bireylerin hayatlarının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Böylece bireyin iş hayatı haricindeki yaşamı, iş tatminini etkileyen bir durumdur ve iş tatmini yaşam tatminini, yaşam tatmini iş tatminini etkileyebilmektedir (İmamoğlu 2004, s.169).*

Eren’e (2007, s. 202) göre; “İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. İşçi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır”.

Güven, Bakan ve Yeşil (2005, s. 130) iş tatmini tutumunu ölçmenin önemini şu şekilde anlatmaktadır:

*Çalışanlar arasında iş tatmininin mevcut düzeyinin belirlenmesinin yönetim açısından çeşitli yararları vardır. Bu yararların en önemlisi yöneticilerin işletmede çalışanlarının genel iş tatmin düzeyleri hakkında bir bilgiye sahip olmalarıdır. Mevcut iş tatmin düzeyi bilinmeden geleceğe yönelik etkin personel politikalarının belirlenmesinde sorunlar yaşanabilecektir. Başka bir deyişle bir tarama çalışması iş görenlerin işleri hakkında ne hissettikleri ve bu duyguların işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği konularına açıklık kazandırır. Bu nedenle tarama çalışmaları çalışanların sorunlarına bakışta önemli bir teşhis aracı niteliğini taşır.*

Tietjen vd., (1998) konuyu şöyle özetliyorlar:

*Örgüt içinde işgörenlerin tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin, güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat, tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar (Akıncı 2002 s. 3).*

Erdoğan (1994) kitabında şunları yazıyor: “İş tatmininin sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır” (Akıncı 2002, s. 6)

Davis (1984, s. 96-97) iş doyumunu şu şekilde dataylandırıyor :

*Sağlık, nasıl genel fiziksel koşulları yansıtması nedeniyle önemliyse, aynı şekilde, iş doyumunu da genel insan koşullarını yansıtması açısından önemlidir. İş doyumunu, tıpkı sağlık gibi, dikkat, teşhis ve tedavi gerektirir. İş doyumunu hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez yüksek iş doyumunu sağlayıp sonra bu konuyu bir kaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş doyumunu geldiği kadar çabuk gidebilir (genellikle daha çabuk); bu nedenle iş doyumunun yıllık olarak, hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir.*

Özkaya, Yakın ve Ekinci (2008, s. 165) iş doyumunun olmaması halini şöyle anlatmaktadır:

*İşten doyumсузлук, işgörene elem verecidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşten doyumсузлугun ruhsal açıdan işgörende kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde*

*etkileyebilmekte, bunun yanı sıra işgörende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt içi istenmeyen davranışlar görülebilmektedir.*

Iverson'ın (2000) ilginç bir saptaması var: “İş tatmini, yaşam tatmini üzerinde en önemli faktörlerden biri, hatta en önemlisidir. İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazladır” (Akıncı 2002, s. 6).

Akıncı (2002, s. 6) buna ek olarak şöyle devam ediyor: “İşlerinde tatmin olan işgörenler iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan işgörenler ise, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar”.

Davis (1988) iş tatminsizliği durumunu şöyle anlatmış: “Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır” (Akıncı 2002, s. 6).

Aksu ve vd.'nin (2002) yaklaşımı oldukça net: “İş doyumsuzluğu aynı zamanda işgörenin beden sağlığını etkileyerek psikosomatik kökenli hastalıklara (ülser, kalp hastalığı) yol açabilmektedir” (Özkaya, Yakın ve Ekinci 2008, s. 165).

Eroglu (2004) diyor ki: “Mutlu ve doyumlu işgörenler uyum içinde çalışırlar. Böylece örgüt amaçlarına daha iyi hizmet edecek güç birliği sistemi gelişir. Bu durum, üretime katılan bütün faktörlerde verimliliği artırır. Verimliliğin artışı, üretim maliyetlerini düşürür, pazardaki rekabeti, pazar payını ve karlılığı etkiler” (Özkaya 2008, s. 165).

Lester ve Kickull'a (2001) göre: “Yönetimin görevi, çalışanın iş tatminini sağlayacak faktörleri belirlemek ve bu faktörleri çalışanlara göre düzenlemektir. İşletmelerin çalışanları motive etmekte ve iş tatmininde kullanabileceği farklı psiko-sosyal araçlar bulunmaktadır” (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat 2004, s. 18-19).

Rusbelt vd. (1988) bireylerin iş tatminsizliğine karşı tepkilerini anlatmaktadır:

*Birey iş tatminsizliğine karşı ya negatif bir davranış olan organizasyondan ayrılma ya da pozitif bir davranış olan sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi aktif davranışlarda bulunacaktır. İş tatminsizliği karşısında bireylerin geliştirecekleri bazı tepkilerde sadakat ve sorunu görmezden gelme gibi pasif davranışlar olabilir. Bu tepki sınıflarından sadakat, bireyin iyimser bir şekilde fakat pasif olarak şartların iyileşmesini beklemesidir. Sorunu görmezden gelme ise, pasif bir şekilde şartların giderek daha kötüye gidişini izlemektir. Sorunu görmezden gelme, yatırım çabalarının azalması, hata oranlarının artması ve devamsızlığın artmasını önemsemeyen izlemektir (Çekmecelioğlu 2005, s : 29).*

Son olarak Davis (1984, s. 99) iş tatmini ile ilgili şunları ifade ediyor:

*Bekleneceği gibi, iş doyumunu sürekli olarak işgücü devriyle karşılıklı bağlantı halindedir. İş doyumunu düşük olan işgörenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır. Aynı ilişki devamsızlık için de geçerlidir. İş doyumunu düşükse, işgörenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları yüksektir.*

### **3.3.1 İş Tatmini Gelişimi**

Koçel'e (2001) göre: "İş tatminini açıklamak için çok sayıda teorik ve görgül çalışmalar yapılmıştır. Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi, Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi birer motivasyon teorisi olmakla birlikte, iş tatminini ilk inceleyen başlıca çalışmalardır (Yüksel 2005, s. 294).

Buna ek olarak Agho vd.'ne (1993) göre : "İş tatminini açıklamada önemli katkıları olan bu motivasyon teorilerinin yanında, Hackman ve Oldham'ın (1980) geliştirdiği İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model), farklı bir bakış açısıyla iş tatminini açıklamaya çalışan bir yaklaşım olarak literatürde yer almıştır. Yakın dönemde, iş tatmini konusunu teorik açıdan inceleyen bir diğer çalışma ise Price ve Mueller'in (1986) iş tatmini modelidir (Yüksel 2005, s. 294).

Eren (2007, s. 30-31) Maslow'un İnsan Gereksinimleri Kuramı'nı kitabında; "Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinmelere (ihtiyaçlara) sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu gereksinmelerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır" şeklinde özetliyor.

Eren (2007, ss. 31-32) beş basamakla ilgili tanımları şu şekilde yapıyor:

*Herşeyden önce insan biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmesi için fizyolojik gereksinimlerini karşılamak zorundadır. Bundan sonra ikinci sırada gelen güvenlik gereksinimleridir. Maslow'un üçüncü gereksinimi sevgi ve ait olma ile ilgilidir. Maslow'un dördüncü gereksinme grubu takdir ve saygı ihtiyaçlarına ilişkindir. Maslow'un kendini güncelleştirme (yaratıcılık) gereksinimi beşinci ve sonuncu halkayı oluşturmaktadır.*

Kaynak (1995, s. 127), Gereksinimler Hiyerarşisi'nin dinamiğini şöyle anlatıyor:

*Gereksinimlerde dinamik karakter, genellikle, doyum bulan bir gereksinimin yerini derhal sonraki kademe gereksinmesinin alması biçiminde belirlenir. Bu yargı, bireyin, belli bir basamaktaki gereksinmesinin doyum bulmadan, daha üst basamakta bulunan gereksinmeyi hissetmeyeceği, ya da ona ulaşma çabasına girişmeyeceği anlamını taşır. Ancak insanın gereksinme basamaklarını çıkarken, bir üst basamağa yönelmesi için, o anda bulunduğu basamaktaki gereksinmeyi yüzde 100 oranında tatmin etmiş olması gerekmez. Zaten pratikte bu orana ulaşmak da, bir çok gereksinme için olanaksızdır.*

Şekil 3.1. Maslow'un İnsan Gereksinimleri Kuramı'nı özetlemektedir.



**Şekil 3.1 : Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi**

**Kaynak: Eren (2007, s. 32).**

Başaran (2000) Çift Faktör Kuramı'nı (Two Factor Theory) şu şekilde özetliyor:

*Herzberg tarafından ileri sürülen çift faktör kuramı, en çok bilinen motivasyon kuramlarındandır ve aynı zamanda, iş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan da biri olarak kabul edilmektedir. Kuramda, tatminsizliğe neden olan durum koruma etkenleri ve tatmin sağlayan motivasyon etkenleri adı altında, çalışanın, işletme ortamındaki ihtiyaçları sıralanmıştır. Durum koruma etkenleri, çoğunlukla işin dışındaki çevreyle ilgilidir, çevreye dönüktür. Bunlar; işletmenin politikası, denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşulları gibi etkenlerdir. Durum koruma etkenleri, iş tatminini sağlamamakla birlikte tatminsizliği önlemektedirler (Toker 2007, ss. 94-95).*

Çetinkanat (2000) kuramın devamı için bu cümleleri kullanıyor:

*Motivasyon etkenleri, işin kendisiyle, çalışanın işteki başarısı, iş tatmini ve gelişme ile doğrudan ilişkili bulunmaktadır. Bunlar; başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi etkenlerdir. Kurama göre; tatmin, tatminsizliğin karşıtı değildir ve çalışan, işinden tatmin sağlamadan ama aynı zamanda tatminsiz olmadan da çalışabilir. Eğer bir işletme durum koruma etkenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor, ancak motivasyon etkenlerinin gerektirdiklerini sağlayamıyor ise, çalışan işinden tatmin elde etmeden de işini sürdürebilir (Toker 2007, ss. 94-95).*

Aşan ve Aydın (2006, ss. 31-32) Beklenti kuramını kitabında şu şekilde açıklıyor: “İnsan davranışlarını bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışan ve güdüleme sürecini bireysel düzeyde ele alarak bilişsel değişkenlerdeki farklılıklara dikkat çeken Vroom'a göre, birey hangi sonuçları tercih edeceğini belirler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunur”.

Bunun devamında Aşan ve Aydın (2006, ss. 31-32) özetliyor : Çalışanların tümü aynı amaç ve beklentilere sahip değildir. Modelde temel etmen, yöneticilerin çalışanlar hakkındaki beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem vermeleri gerektiğini bulmak değil, çalışanların gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır.

Aşan (2001) İş özellikleri modelini şöyle anlatıyor:

*1980 yılında Hackman ve Oldham tarafından ortaya atılmış, kişileri örgüt içerisinde üst düzeyde motive etmeyi amaçlayan bir iş tasarım tekniğidir. Araştırmacılar modellerini oluştururken çok önem verdikleri içsel iş motivasyonu üzerinde durmuşlardır. Yazarlara göre yüksek içsel motivasyona sahip kişilerin duyguları, işlerini ne kadar iyi yaptıklarına bağlıdır. Yüksek iş başarımı, insanı sürekli iyi iş yapmaya teşvik eden bir kendini ödüllendirme fırsattır. Kötü iş başarımı, kötü duygular uyandırdığı için kişi iyi çalışıp bu kötü sonuçlardan kaçınmayı seçer ve*



*yüksek iş başarımının getirdiği içsel ödülleri yeniden kazanabilir (Kaşlı 2007, ss. 160-161).*

Hackman ve Oldham (1975) modeli şöyle açıklıyorlar: “Bu model; çekirdek iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar ve etkiler arasında ilişkiler bulunduğu varsayımını temel almıştır. İş özellikleri modeline göre; beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olarak tanımlanan çekirdek iş boyutları kritik psikolojik durumları belirlemektedir. Kritik psikolojik durumlar olarak nitelendirilen işin anlamlılığı, işten duyulan sorumluluk ve işin sonuçlarından bilgi edinme ise; yüksek içsel motivasyon, yüksek performans, yüksek iş tatmini, azalan devamsızlık ve işgücü devrine olanak sağlamaktadır” (Yüksel 2005, s. 295).

Agho vd. (1993) Price ve Mueller’in (1986) iş tatmini modelini şöyle anlatıyorlar:

*İş tatminini doğrudan ve sistematik açıdan inceleyen bir diğer çalışma Price ve Mueller (1986) tarafından yapılmıştır. Price-Mueller’in modeli dokuz dışsal değişken içeren ve iş tatminini bu değişkenlerle açıklamaya geniş bir çerçevede yaklaşan bir çalışma niteliğindedir. Modelde iş tatminini belirlediği varsayılan değişkenler; işin rutinliği, merkezileşme, iletişim, bütünleşme, adalet, ilerleme fırsatları ve uzmanlaşmadır. Modelde işin rutinliği, merkezileşme ve aşırı iş yükünün iş tatminini negatif yönde, iletişim değişkeni ile birlikte diğer değişkenlerin ise olumlu yönde etkilediği varsayılmıştır (Yüksel 2005, s. 295).*

Bu yapılan araştırmalarda farklı iş tatmin ölçekleri kullanıldığı görülmektedir. Aşağıda en sık kullanılan üç ölçeğe değinilmektedir.

Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire):

Tütüncü ve Çiçek (2000) bu anketi şöyle anlatıyorlar: “Porter’in geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş tatmini boyutlarını kullanarak çalışanın tatmin ya da tatminsizliğini ölçen bir soru formudur. Ölçek, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel almaktadır ve Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır” (Toker 2007, s. 96).

Minnesota Tatmin Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire):

Kantarıcı (1997) anketi şöyle tarif ediyor: “Akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen model Minnesota İş Tatmini leğidir. Minnesota İş tatmini leği 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, temel olarak iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir” (Toker 2007, s. 96).

Ergeneli ve Eryiğit (2001) şöyle detaylandırıyor: “MSQ, 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım” (Toker 2007, s. 96).

Oran (1989) bu ölçekle ilgili şöyle açıklıyor: “1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye evrilmiştir” (Hündür 2006).

Hündür (2006) “leğin Türkçe tercümesi Baycan (1985), Oran (1989), Grgn (1995) ve Bayraktar (1996) tarafından araştırmalarında kullanılmıştır”.

İş Tanımlama leği (Job Descriptive Index):

Ergin (1997) leği şöyle anlatıyor: “lek, 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1987 yılında gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Johnson, Smith ve Tucker (1982) ve Schneider ve Dachler (1978) JDI’yi geçerlilik ve güvenilirlik yönünden incelemiş ve zgn çalışmaya uygun sonuçlar elde etmişlerdir” (Toker 2007, ss. 96-97).

Tütüncü’ye (2000) göre; “Tüm modeller birbirinden farklı olduğu gibi, bu modellerden bağımsız farklı modeller de kullanılmaktadır. Ancak, iş tatminini ölçen kesin bir yöntem, teknik ya da ölçek bulunmamaktadır ve üzerinde araştırma yapılacak kitle göz önünde bulundurulurken en uygun yöntem belirlenebilmektedir” (Toker 2007, s. 97).

### 3.3.2 İş Tatminini Etkileyen Bireysel, Örgütsel, ve Toplumsal Faktörler

Bu bölümde iş tatminini arttıran ya da azaltan faktörler üzerinde duracağız.

Bu faktörlerin neler olduğunu Friday ve Friday (2003) şöyle açıklıyor: “İş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır” (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat 2004, s. 19).

#### 3.3.2.1 İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Sığrı ve Basım (2006, s. 133) şöyle açıklıyorlar : “Bireysel faktörler; kişinin demografik özellikleri ile işine ait demografik özelliklerin toplamıdır. Bu tür değişkenler iş doyumuna doğrudan sebep olmaktan çok, farklılıkların oluşmasına dolaylı olarak neden olmaktadır”.

##### 3.3.2.1.1 Yaş

Sığrı ve Basım (2006, s. 133) açıklamaları şu şekilde “İş doyumunu çalışmalarının pek çoğunda, demografik özellikler ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin var olup-olmadığı araştırma konusu olmuştur. Demografik özelliklerden iş doyumunu ile ilişkisi en fazla olan unsurlardan birisi “yaş” değişkenidir”.

Eren (2007, s. 203) kitabında yaş konusunu bu cümlelerle anlatıyor:

*Yaş durumu çalışma hayatını etkilemektedir. Orta yaşlı kimseler, kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip oldukları için işlerine daha çok bağlıdırlar. Genç kimselerin çalışma alışkanlıkları ve işlerine bağlılıkları o kadar sıkı ve kuvvetli olmayabilir. Çünkü, yaşamda daha ilgi çekici uğraşlar bulunabilir ve zamanlarının bir bölümünü eğlencelerle geçirebilirler. Yaşlı kimselerin çalışma gücü ve hırsları azalmıştır. Bunlar emniyete daha fazla önem verirler.*

Güven, Bakan ve Yeşil (2005, s. 148) çalışma sonuçlarını şu şekilde paylaşıyorlar: “İşletmede çalışanların iş tatmin dereceleri ile yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. İş tatmini, iş yaşamına yeni başlayanlar

(25 yaşından küçükler) ile iş tecrübesi fazla olanlarda (51 ve daha yukarı yaşa sahip olanlar) düşük düzeyde, buna karşın orta düzeyde iş deneyimine sahip olanlarda (26-50 yaş grubundakiler) ise yüksek düzeyde gerçekleşmiştir”.

Davis’e (1984, s. 100) göre ise; “İş doyumunun yaşla ilişkisi uluslararası geçerliliğe sahiptir. Beş ayrı ulusta yürütülen çalışmalar, daha yaşlı işçilerin, daha doyumlu olduğunu göstermiştir”.

### **3.3.2.1.2 Cinsiyet**

Tevrüz’e (1996) göre: “Toplumsal ve sosyal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında onların davranışını etkilemekte ve işe bakışta önemli bir ayırımı teşkil etmektedir. Kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan kişi olarak özdeşleşmesi kadın erkek arasında yüzyıllardır süren toplumsal rol bölüşümüne neden olmuştur (Güven, Bakan ve Yeşil 2005, s. 132)

Güven, Bakan ve Yeşil (2005, s. 132) ilave ediyor : “Bazı yönetim bilimcilerine göre her iki eş de, profesyonel mesleklere sahip olsa da çoğunlukla kadının yine ev ve çocuklar ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi iş tatminini olumsuz etkilemekte, özellikle kariyer sahibi bayanlar bunu çocuk bakıp büyütmeye ve ekonomik dalgalanmalara feda etmeme eğilimi göstermektedirler”.

Green (2000) çalışmasında bu konuyu şu şekilde açıklıyor:

*“Cinsiyet” ile iş doyumunu ilişkisini araştıran çalışmalar üç farklı sonucun varlığını göstermektedir. Bunların ilki, kadınların erkeklerden daha fazla iş doyumuna ulaştıkları, ikincisi ise erkeklerin kadınlardan daha fazla tatmin olduklarıdır. Erkeklerin iş doyumunun daha yüksek olmasının altında yatan sebepler, erkeklerin kadınlara göre iş hayatında daha çok sayıda yer alması ve kadınlara göre işten arzuladıklarına ulaşma isteklerinin daha kuvvetli olmasıdır. Son ilişki türü ise, cinsiyetler arasında iş doyumunu bakımından bir farklılığın olmadığı yönündedir. Anılan olası üç durum içerisinde, kadınların erkeklere oranla daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları konusundaki çalışmalar daha fazla ağırlık kazanmaktadır (Sığı ve Basım 2006, s. 134)*

Barnnet ve Baruch, kadınlarda annelik rolünün en önemli stres kaynağı olduğunu belirtmektedirler. Çiftlerin çocuk sahibi olmaları bu tür stresi arttırmaktadır. Ailevi statülerin, iş tatmininin, evliliğin niteliğinin yaşam tatmininde önemli etkilere sahip olduğu anlaşılmaktadır Aytaç (2001, ss. 32-33).

### 3.3.2.1.3 Eğitim Düzeyi

Güven, Bakan ve Yeşil'e (2005, s. 132) göre;

*İnsanlar buldukları ortamın sosyo ekonomik şartlarına ve aile yapısının tercihine göre eğitimlerini sürdürürler. Eğitim düzeyi, iş hayatına bakışı, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamı, işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır.*

Gürsel ve diğerleri'ne (2003, s. 150) göre; “Eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin beklentileri içerisinde değerlendirilen ücret, iş tatmini ve çalışma şartlarındaki talepleri de yüksek olmaktadır. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek statü sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme imkanlarının karşılandığı bir ortam anlamına gelmektedir” (Güven, Bakan ve Yeşil 2005, s. 132).

Güven, Bakan ve Yeşil (2005, s. 134) eğitim konusunu şu cümlelerle açıklıyorlar:

*Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi yapılan işin yapısı etkileyecektir. Şöyle ki; yüksek öğrenim görmüş bundan dolayı düşünce ve kültür yapıları farklı, bilgi birikimi fazla olan çalışanların çalışma değerlerinin farklı, örgütsel beklenti düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu nedenle statik yapıdaki iş koşullarında bilgi birikimini yeterince kullanamayan ve beklentilerinin karşılanmadığını gören yüksek öğrenim görmüş çalışanların iş tatmin düzeylerinin, düşük öğrenimli çalışanların tatmin düzeylerinden daha aşağı seviyede olacağı ileri sürülmektedir. Ancak, yüksek öğrenim görmüş çalışanların eğitim düzeylerine ve bilgi birikimlerine paralel olarak dinamik yapıdaki iş koşullarında düşük öğrenimli çalışanlara oranla işlerinden daha çok tatmin olabilecekleri kabul edilmektedir.*

Sıgır ve Basım'a (2006, s. 135) göre: “İş doyumu çalışmaları incelendiğinde, eğitim ile iş doyumu arasındaki ilişkinin hem pozitif, hem de negatif yönde olabileceği görülmektedir. Eğitim seviyesindeki ve yeteneklerdeki artışın karşılığını örgütten

alamadığını düşünen işgörenin iş doyumu seviyesinde bir azalma meydana gelebilecektir. Her iki değişkenin de artış gösterdiği durumda, eğitim seviyesi ve yeteneklerdeki artış, işgören için sonuçları açısından olumlu değişikliklerle sonuçlanırsa, iş doyumunda da bir artış söz konusu olacaktır”.

#### 3.3.2.1.4 Çalışma Süresi (Kıdem)

Gürsel, Izgar ve diğerleri (2003) kıdemi şöyle tanımlıyorlar:

*Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan kişinin iş tatmininin daha yüksek olacağı beklenebilir. İşe alışamayan işten doyum sağlayamayan bireyin işten ayrılma eğilimi göstereceği varsayıldığında, kıdem ile iş doyumu arasında çok yüksek oranda bir ilişki olacağı düşünülebilir. Ancak başka alternatiflerin olmadığı, bireyin işten ayrılmasını zorlaştıran ekonomik problemlerin yoğun olduğu dönemlerde kıdem ile iş tatmini arasında ilişkinin olmadığı ya da ters ilişki olması beklenmektedir (Güven, Bakan ve Yeşil 2005, s. 132).*

Özgen vd. (2001) kıdem konusu aşağıdaki şekilde açıklamaktadırlar:

*Çalışma süresinin uzunluğu ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ifade edilmekte ve aşağıda bahsedilen nedenlerden dolayı çalışma süresi arttıkça iş tatmin düzeyinin de artacağı ileri sürülmektedir*

- a - Kişinin kıdeminin artması, işini daha iyi kavraması ve bunların çalışana vermiş olduğu başarıma hissi,
- b - Özellikle çalışma süresi arttıkça, örgütün personelin ihtiyaçlarını giderek daha çok karşılayacak olması,
- c - Çalışma süresi arttıkça çalışanın giderek örgütle ve işi ile bütünleşmesi,
- d - Çalışma süresi arttıkça örgütün çalışanına daha geniş olanaklar sunması,

*Dolayısıyla; çalışma süresi arttıkça örgüt tarafından gereksinimleri daha iyi karşılanan bireyin iş tatmini artacaktır (Güven, Bakan ve Yeşil 2005, s. 130).*

Sığrı ve Basım (2006, s. 135) ise konuyu yaklaşımları ise; “Hizmet süresi arttıkça, örgüte katıldığı ilk zamanlardaki arzu ve beklentilerinin yeterli olarak karşılanmadığını fark eden işgörenlerde, işten duyulan tatminde azalma eğilimi gözlenebilecektir. Diğer bir görüşe göre ise, örgütte geçirilen yılların artması ile yapılan değerlendirmeler daha akılcı ve makul sınırlar içerisinde örgüt gerçekleri de dikkate alınarak gerçekleştirileceğinden, iş doyumunda bir artış gözlenebilecektir” şeklindedir.

### 3.3.2.1.5 Kişilik

Erdoğan (1987, ss. 251-252) eserinde kişiliği şu cümlelerle açıklıyor;

*Bireyin dış çevresini oluşturan faktörlerin tamamı, belirli bir zaman dilimi içerisinde ve belirli bir davranış düzlemi içerisinde benzer olgulu ve/veya benzer özelliklidir. Başka bir deyişle, dış çevrenin belirli bir zaman dilimi içindeki gözlenebilir özelliği, esas itibarıyla tek tipdir. Böyle olmasına rağmen, belirli bir davranış düzlemi içerisinde yer alan kişilerin tek tip çevreden etkilenmeleri ve bu çevrenin uyarıcılarına karşı tepkileri değişik olmakta; bu tür değişiklikler de davranışların analizini, düzenlenmesini, önceden tahminini güçleştirmektedir. Sözü edilen farklılığın nedeni araştırılmak istendiğinde veya bu farklılığın sonuçları saptanmak istendiğinde, <<kişilik>> denilen bir temel değişkenin ortaya çıktığı görülecektir.*

Dipboye, Smith ve Howell, (1994) şu bilgileri veriyorlar: “Kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan araştırmalar; kontrol odağı dışarıda olan, kendini beğenen ve yarışmacı insanların iş doyumlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşılık; “acelecilik” ve “öfkeli kişilik” ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki, “başarı güdüsü yüksek olma” ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. A-tipi kişiliğe sahip olanların ve olumsuz duyguları yoğun olanların iş doyum seviyelerinin, olumsuz duyguları yoğun olmayanlardan daha düşük olduğu da diğer araştırma bulguları arasındadır” (Sığırı ve Basım 2006, s. 134).

### 3.3.2.2 İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Davis’e (1988) göre; “İşgörenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün işgörene sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı işgören tatmini, örgütün işgörene sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı işgörenin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi, örgütsel özelliklerde de işgören tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke etkiler” (Akıncı 2002, s. 6)

Kişinin iş tatmini bulması bakımından işe ilişkin beş boyutun bulunduğunu ileri süren Luthans, söz konusu boyutları aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Tutar 2007, s.103):

- a - *-İşin kendisi: İşin çalışan için ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma ve onun kendini gerçekleştirmesine fırsat vermesi,*
- b - *-Ücret: Göreceli ücret düzeyinin kişiyi tatmin edecek miktarda olması,*
- c - *-Yükselme fırsatı: İşin açık uçlu olması, yetenek ve tecrübe artışı ile birlikte işte hiyerarşik yükselme olanağının bulunması,*
- d - *-Yönetim anlayışı: İşin çalışanın yaratıcılık yeteneklerini kullanmasına olanak vermesi, çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verme, örgütün çalışanlara sosyal, teknik ve davranışsal destek sağlama düzeyi,*
- e - *-İş arkadaşları: Örgütsel iklim, yönetim yapısı, örgütsel yapı ve çalışanların birbirleriyle olan iletişim/etkileşim durum ile sosyal destek derecesi.*

### **3.3.3.3.1 İşin Kendisi**

Başaran (2008, s. 266), işin niteliği hakkında kitabında aşağıdakileri anlatmaktadır:

*İşgörenin çalıştığı işi beğenmesi, işten doyumun başta gelen etkenidir. İşgörenin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır:*

- a - *İşin işgörenin yeteneklerini kullanmasına elverişli olması,*
- b - *İşin yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,*
- c - *İşin işgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,*
- d - *İşin sorun çözmeye dayanması*

### **3.3.2.2.2 Ücret**

Bingöl (2001) ücreti şöyle tanımlıyor: “Çalışanlar için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öge olarak karşımıza çıkarken; sanayiinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur (Güven, Bakan ve Yeşil 2005, s. 131).

Erdoğan (1996) ücretle ilgili “Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Ancak, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktar ile değil, çalışanlar arasındaki dengeli dağılım açısından önem arz etmektedir. Çalışanın kendisi ile ayn düzeyde olanlardan daha az ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması, iş tatminsizliği yaratmaktadır” diyor (İmamoğlu, Keskin ve Erat 2004, s.169)



Güven, Bakan ve Yeşil, (2005, s. 131) konu ile ilgili şunları ekliyorlar; “Çalışanların ücret konusundaki doyumsuzluklarının nedenleri uzun süre psikologların dikkatini çekmiş bu tür doyumsuzluk düşük performansı, işe gelmemeyi, işçi döngüsü ve genel olarak doyumsuzluk duygusunu arttırdığını gözlemlemişlerdir”.

### **3.3.2.2.3 Yükselme Fırsatı**

Başaran (2008, s. 266), yükselme fırsatı hakkında kitabında aşağıdakileri anlatmaktadır:

*Ücret gibi yükselme olanağı da, işgörenin doyumunda önemlidir. Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olmasıyla yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir. Yükselmenin anlamı, işgörenden işgörene değişir. Yükselme bir işgörene, mesleğinde gelişme anlamına gelirken, başkalarına, denkserliğin sağlanması, daha çok para kazanılması, daha yüksek konum, makam elde edilmesi, bir yarışın kazanılması anlamına gelebilir.*

### **3.3.2.2.4 Yönetim Anlayışı**

(Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat 2004, s. 19)

Mitchell ve Larson’a (1987) göre; “Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat 2004, s. 19).

Sapancalı, (1993) bu konuyu şöyle detaylandırıyor; “Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat 2004, s. 19).

Feldman ve Hugh’ın (1986) açıklamalarına göre;

*Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular*

*geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat 2004, s. 19).*

Diğerini Luthans, (1973) açıklıyor; “İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır” (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat 2004, s. 19).

Bu konuda Başaran (2008, s. 267) şunları söylüyor; “Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütlerde işgörenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, işgörelere yüksek doyum sağlar”.

### **3.3.2.2.5 İş Arkadaşları**

Oshagbemi'nin (2000) örneğine göre; “İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışma, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini ilişkisini test etmiştir. Frekans analizleri sonuçları açıkça göstermektedir ki; çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat 2004, s. 20).

Luthans’a (1973) göre; “Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu çalışana sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan tatmin artmaktadır” (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat 2004, s. 20).

Bu konuda Başaran (2008, s. 267) şunları söylüyor; “Bunun yanında bir arada bulunmaktan hoşlanmaya dayanan ilişkiler de işgörelerce gereksindir. Bir örgütte işgörelenler, ister kümeleşerek, isterse toplu olarak, ne oranda bir arada olmayı gereksiyor ve bunu gerçekleştirebiliyorlarsa o oranda işten doyum sağlarlar”.

### 3.3.2.2.6 Çalışma Koşulları

Özbenli (1999) diyor ki; “İş doyumunu belirleyen faktörlerden bir diğeri olan “çalışma koşulları”, iş doyumunu temelde iki şekilde etkilemektedir. İlk olarak, uygun olmayan ve yetersiz çalışma koşulları işgörenlerde “fiziksel rahatsızlıklara” yol açarken, ikinci olarak da çalışma hayatının zaman yönünden bireyin yaşamının büyük bir kısmını kapsamaması nedeniyle uygun olmayan çalışma koşulları işgörende “psikolojik sorunlara” sebep olabilir” (Sığrı ve Basım 2006, s. 137)

Bozkurt ve Turgut’a (1999) göre; “İşyerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir” (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat 2004, s. 19)

Başaran (2008, s. 267) şunları ekliyor; “İşgörenlerin, fiziksel gereksinmelerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları; amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri, hem verimlilik hem de işten doyum için gereklidir”.

### 3.3.2.2.7 İletişim

Davis’in (1984, s. 509) iletişim konusuna yaklaşımı şu şekildedir:

*Bir grubun üyeleri birarada çalışabilirlerse de, çalışırlar mı? Bunu yapmaları işbirliğine karşı tutumlarına bağlıdır. Yönetimin işgören çıkarlarını işveren çıkarları ile ne derece bağdaştırdıklarına bağlıdır. Bu da iletişimin başka bir amacıdır: Güdülenme, işbirliği ve iş doyumunu için gerekli tutumları sağlamak. Bu ikinci amaç çok önemlidir, çünkü modern iş sorunlarının temel beceri ve iş bilgisinden çok tutumlara bağlı olduğunu gösteren kanıtlar vardır.*

Schweiger ve Denisi (1991) diyorlar ki; “İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük seviyede örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir” (Yüksel 2005, s. 296)

### 3.3.2.3 İş Tatminini Etkileyen Toplumsal Faktörler

Davis (1984, s. 100) toplumsal faktörler ve iş tatmini ilişkisini şu şekilde açıklıyor:

*İş doyumunun bir özelliği de toplumsal koşullardan etkilenmesidir. Kötü toplum koşullarının iş doyumunu azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülebilir, ancak durum böyle değildir. Genellikle, işgörenler kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla karşılaştırırlar. Eğer iş koşulları vasat, toplum koşulları kötü ise, bu durum doyumlarını yükseltme eğilimindedir, çünkü kendilerini oransal olarak iyi addederler.*

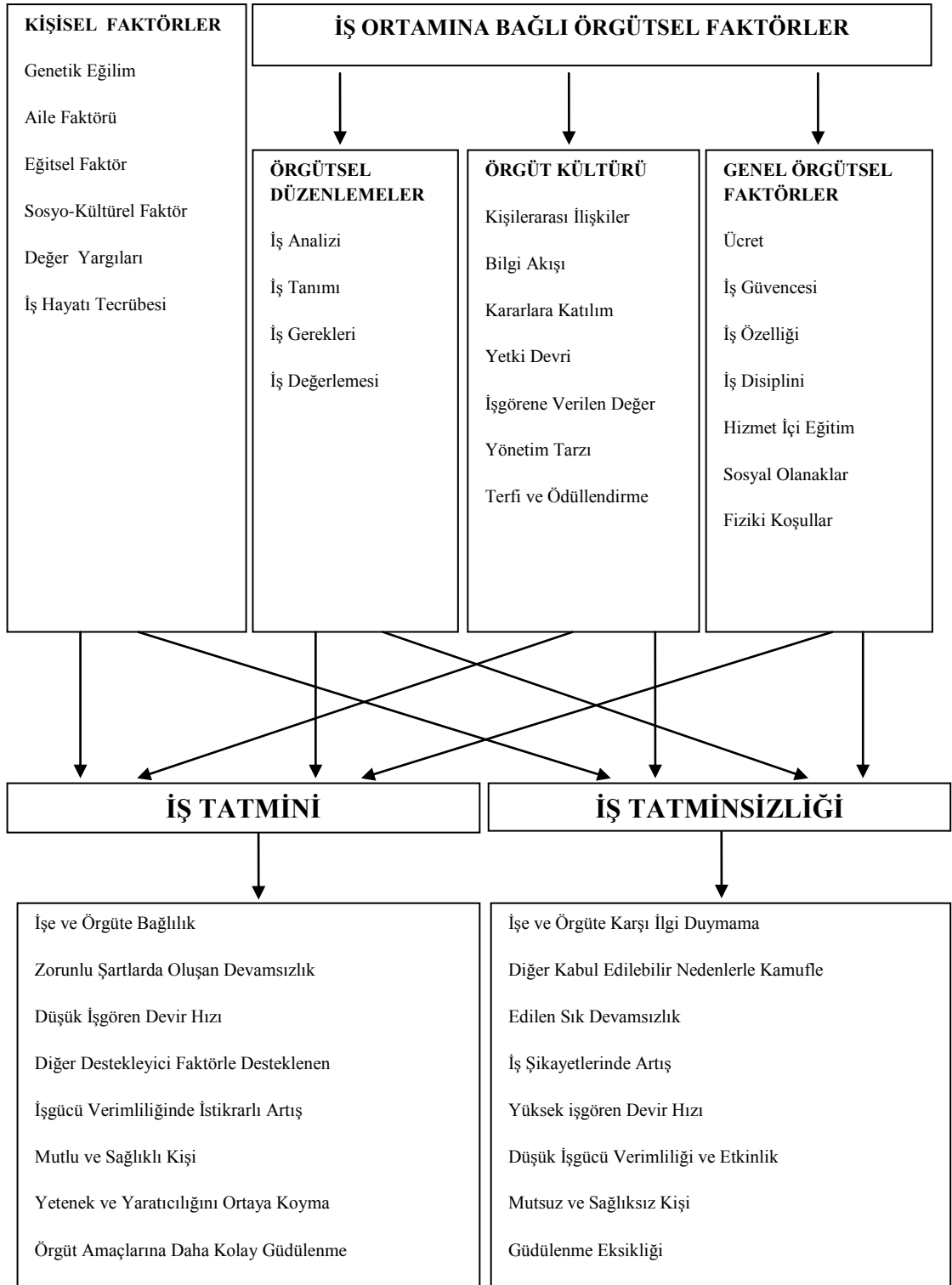
#### 3.3.2.3.1 Sosyal Destek

Özkalp ve Kırel'e (1996) göre; "Çalışma yaşamında sosyal desteğin anlamı; bireylerin sevgi, kendine güven, ait olma duygusu, kişiliğini bulma, güvenlik ve onay görme gibi temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesidir" (Sığrı ve Basım 2006, s. 137).

Sığrı ve Basım (2006, s. 137) şunları ekliyorlar: "Sosyal destek, örgüt ortamında yöneticiden, üstlerden, iş arkadaşlarından; örgüt ortamının dışında ise eş, aile ve arkadaşlar tarafından sağlanabilir".

#### 3.3.2.3.2 Alternatif İş İmkanları

Agho v.d., (1993) diyorlar ki; "Algılanan alternatif iş imkanları ile iş doyumunu arasında doğrudan ilişki aranan araştırmalarda, alternatif iş imkanının çok olduğu zamanlarda iş doyumunun düşük olduğuna işaret edilmiştir" (Sığrı ve Basım 2006, s. 137).



**Şekil 3.2 : İş tatmini ile ilgili neden sonuç ilişkisi**

**Kaynak: Erdoğan'ın (1994) çalışmalarından yararlanılarak Akıncı (2002, s. 6) tarafından derlenmiştir.**

Şekil 3.2’de şu ana dek anlatılanlar özetlenmektedir. İş tatmini ve iş tatminsizliğini doğuran faktörlerin yanısıra iş tatmini ve iş tatminsizliğinin sebep olduğu durumlar resmedilmektedir.

### 3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık tanımları, konu ile ilgili literatür çalışmaları ve örgütsel bağlılığın sınıflandırmaları bulunmaktadır.

Başaran’ın (2008, s. 15) kitabında vermiş olduğu örgüt tanımı şu şekildedir: “Örgütler toplumsal kurumların ürünüdür. Toplumsal kurumlar, bir alanda toplumun gereksinimleri arttığında ve işlerin ustalarınca yapılması gerektiğinde, bu işleri nitelikli ve yeterince yaptırmak için, kendi içlerindeki ilişkileri örgütleyerek, toplumsal birimleri oluştururlar. Her toplumsal birim bir örgüttür”.

Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılık konusunun bu kadar çok çalışılmış olmasının nedenini şu cümlede açıklıyorlar: “Şimdiye dek yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığın ayrılma niyeti ve davranışı, iş tatmini ve tatminsizlik göstergeleri, iş performansı, adalet algısı gibi son derece kritik örgütsel tutum ve davranışlarla ilgili olduğunu ortaya koymuştur” (Biçer ve diğ. 2009, s. 3)

Aşan ve Aydın (2006, ss. 89-90) örgütsel bağlılık konusunda aşağıdaki tanımları ve açıklamaları yapıyorlar:

*Bireyin kendini, çalıştığı örgüt ve onun amaçlarıyla özdeşleştirme ve o örgütte üyeliğini sürdürme istekliliği demektir. İşle özdeşleşme kişinin yaptığı belirli bir işle olan özdeşleşmeyi, buna karşılık örgütsel bağlılık ise, çalıştığı işle olan özdeşleşmeyi ifade eder. Örgütsel bağlılık ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki olmakla birlikte bu ilişki ilımlı tarzdadır. Burada da devamsızlık ve işgücü devriyle örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki vardır. Hatta kimi çalışmalar, devamsızlık ve iş gücü devrinin göstergesinin iş tatmininden çok işe bağlılık olduğunu göstermektedir. Çünkü örgütsel bağlılık, örgütsel tatminle karşılaştırıldığında, bir bütün olarak örgüte daha küresel ve sürekli tepkiyi belirtir. Kişi işinden doyum ya da doyumsuzluk duyabilir ve bunu geçici olarak görebildiği zaman henüz örgütünden doyumsuz sayılmaz. Doyumsuzluk örgüt düzeyine yayılırsa oldukça büyümüş demektir.*

Çekmecelioğlu ve Eren'e (2007, s. 16) göre;

*Örgütsel bağlılık literatüründe en çok kabul gören Porter ve arkadaşlarının (1974) örgütsel bağlılık tanımında örgütsel bağlılığın aşağıda yer alan üç önemli özelliğe sahip olduğu vurgulanmaktadır:*

- a - organizasyonun amaç ve değerlerinin kabulüne ilişkin güçlü inançlar,*
- b - organizasyon amaçlarının başarılması yönünde çaba harcama,*
- c - organizasyon üyeliğini sürdürmeye ilişkin güçlü arzu.*

Goleman'a (2000) göre; "Örgüte karşı güçlü bağlılık duyan çalışanların, ortak hedeflere kendilerini adayacakları varsayılmaktadır. Öyle ki örgütsel bağlılığın, bir tür duygusal bağdan doğduğu öngörülmekte ve çalışanların örgütlerinden destek gördüklerini hissettikleri oranda güven, yakınlık ve sadakat duyacakları ve o nispette de örgütlerine iyi birer üye olacakları varsayılmaktadır" (Aslan 2008, s. 163).

İbicioğlu'nun (2000) tanımına göre; "Örgütsel bağlılık; bir örgütün üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, örgüt adına yüksek düzeylerde gayret sarf etme isteği veya örgütün amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü belirtmektedir" (Yavuz ve Tokmak 2009 s. 18).

Balcı (2003) s.16), "Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir" diye tanımlıyor (Yavuz ve Tokmak 2009 s. 18).

Katz ve Kahn (1977) ise, "Örgütsel bağlılık, sadece belirli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmanın yanında bireyi örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir" diye açıklıyorlar (Yavuz ve Tokmak 2009 s. 18).

Tablo 3.1'de, örgütsel bağlılığı tanımlarken kullanılan kriterler, kullanımları ve kimler tarafından kullanıldıkları bilgileri bulunmaktadır.

**Tablo 3.1 : Örgütsel bağlılık tanımlarında kullanılan kriterler ve kullanımları**

<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER</b>	<b>ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR</b>
<b>YATIRIMLAR</b>	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arzeder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
<b>DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER</b>	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
<b>ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU</b>	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

**Kaynak: Reichers 1985 içinde Gül 2002, s. 39.**

Literatüre baktığımızda örgütsel bağlılık konusunda çok sayıda çalışma yapıldığını görüyoruz. Yurt dışı ve yurt içinde yapılan bazı çalışmalar aşağıda verilmiştir.



Everett (1992) öğretmenlerin tutumsal bağlılığını, Busby (1992) Birleşik Sağlık (AH) eğitim birimlerindeki örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim modellerini, Tarr (1992) katolik okul öğretmenlerinin bağlılığı ve doyumunu, Monchak (1994), ilköğretim okullarında örgütsel yapı, çatışmanın çözümü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri, Lowery (1994) müdürlerin örgütsel bağlılıklarını, Lukasavich (1994) lise müdür ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarını, Mrozik (1993) öğretmenlerin okulun çalışma ortamına bağlılığını, Rozenblaum (1993) öğretmenlerin örgütte kalma sebebini, Parks (1992) örgütsel bağlılık ile demografik özellikleri, Vrom (1992) rolçatışması, bağlılık, bilimsellik ve doyum konularını, Hackmann (1995) işgören bağlılığını yükseltme kapsamında, örgütsel desteğin, eğitimin, ödül yapısı ve değişime eğilimli kişiliğin etkilerini araştırmışlardır (Balay 2000, s. 162).

Çekmecelioğlu ve Eren (2007, s. 16) örgütsel bağlılık konusunda Türkiye’de yapılan çalışmaları şöyle özetliyorlar: “Türkiye’deki örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bazı çalışmalarda devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin adalet, etik algılarının kuruma güven ve bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği (Çakar 2005), bazı çalışmalarda, hemşirelerin iş güçlüğü faktörlerinin örgütsel bağlılık ile iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelendiği (Yüksel 2003) görülmektedir”.

Balay (2000, s. 162) ise bu konudaki çalışmaları şöyle sıralıyor: “Tuncer (1995), Milli Eğitim Bakanlığı Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini, Varoğlu (1993), kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve örgütlerine ilişkin tutumları, bağlılıkları ve değerlerini, Celep (1996), eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarını ve Özden (1997), yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır”.

Özkaya, Kocakoç ve Karaa (2006, s. 82) literatürdeki örgütsel bağlılık çalışmaları şöyle anlatıyorlar:

*Örgütsel bağlılık konusunda gerek ülkemizde, gerekse dünyada pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları örgütsel bağlılığı, iş tatmini ile Roznowski (1989), Smith Candell, Hulin (1969) bazıları ise, işin motivasyon potansiyeline (Yılmaz ve Keskin 2001) göre araştırmıştır. Wasti (2000) ise örgütsel bağlılığı*

*belirleyen evrensel ve kültürel etmenleri göz önüne alarak, Türk kültürüne bakış açısıyla değerlendirmiştir. Ayrıca, Bozkurt (2000), örgütsel bağlılığı kültürel varsayımlarla, Duygulu, Mohan ve Çıraklar (2005) örgütsel vatandaşlık boyutuyla, Çakar (2005) adalet ve etik algılama boyutuyla incelemiştir.*

### **3.4.1 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları**

Gül (2002, s. 40) sınıflandırma konusunu şöyle özetliyor:

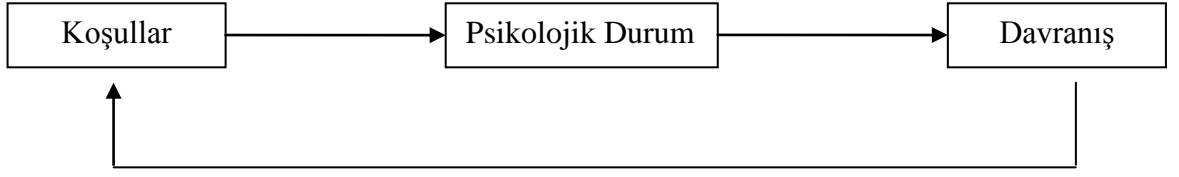
*Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir...Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir.*

Mowday vd. (1982) göre; “Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır” (Gül 2002, s. 40)

#### **3.4.1.1 Tutumsal Bağlılık**

Porter vd., (1974) bu bağlılık türünü “Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağı yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır” diyerek açıklıyorlar (Gül 2002, s. 41).

Gül’e (2002, s. 41) göre; “Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır. Tutumsal bağlılığın oluşumu şekil 3.3.’deki gibi açıklanabilir”.



**Şekil 3.3 : Tutumsal bağlılık yaklaşımı**

**Kaynak: Meyer ve Allen (1991) içinden Gül 2002, s. 41.**

Meyer ve Allen’a (1991) göre; “Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir” (Doğan ve Kılıç 2007, s. 41).

Bayram (2006) bileşenlerden söz etmektedir: “Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç 2007, s. 41).

#### **3.4.1.1.1 Kanter’in Sınıflandırması**

Gül (2002, s. 42) Kanter’in sınıflandırmasını şöyle anlatıyor:

*Bağlılık Kanter’e (1968) göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.*

Gül’ün (2002, s. 42) bağlılık çeşitlerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

*Devama yönelik bağlılık (continuance commitment), kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır. Devamlılık bağlılığının yanı sıra Kanter, kenetlenme bağlılığını (cohesion commitment), önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma*

olarak tanımlamaktadır. Kanter'in ileri sürdüğü üçüncü bağlilik türü ise kontrol bağlılığıdır. Kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir.

#### **3.4.1.1.2 Etzioni'nin Sınıflandırması**

Newton ve Shore (1992) bu sınıflandırmayı şu şekilde anlatıyorlar:

*Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlulukları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı (alienative), ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlilik vardır. Yabancılaştırıcı bağlilik, birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; nötr veya hesapçı bağlilikte bireyler bağlilik düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Moral bağlilik ise, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağlilik göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman gerçekleşir (Balay 2000, ss.19-20).*

#### **3.4.1.1.3 O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır (Balay 2000, s. 23).

- a - *Uyum: Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturmak temeline oturtarak gerçekleştirirler.*
- b - *Özdeşleşme: Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.*
- c - *İçselleştirme: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyleri iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değer sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.*

#### **3.4.1.1.4 Penley ve Gould'un Sınıflandırması**

Gül (2002, ss. 44-45) bu konuyu şöyle açıklıyor:

*Penley ve Gould'un (1988) bağlilik yaklaşımları, Etzioni'nin çalışmasındaki eksikleri kendisine baz almıştır. Bu nedenle Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağlilik türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmektedirler. Literatürde genellikle, örgütün bir araç olarak kabul edildiği örgütsel bağlilik türü ile duygusal bağlilik türünün birbirinden bağımsız ele alındığını ve ikisinin bir*

*arada gerçekleşmeyeceği kabul edilmektedir. Penley ve Gould bu iki bağlılık türünün bir arada ortaya çıkabileceğini savunmaktadırlar.*

### **3.4.1.1.5 Allen ve Meyer Sınıflandırması**

Tablo 3.2’de duygusal bağlılık, devama dayalı bağlılık ve normatif bağlılık tanımları listelenmektedir.

**Tablo 3.2 : Örgütsel bağlılığın tanımlamaları**

Örgütsel Bağlılığın Tanımlamaları
<b>Duygusal Bağlılık</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bireyin bir gruba duygusal bağlılığıdır (Kanter 1968).</li><li>- Bireyin kişisel kimliğini örgüte bağlayan, örgüte yönelik tutum veya yönelimdir (Sheldon 1971).</li><li>- Örgütün ve bireyin amaçlarının giderek bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Hail vd. 1970).</li><li>- Bireyin kendi kişisel değerinden ayrı olarak örgütün değer ve hedefleri ile örgüt içindeki bireylerin bu değer ve hedeflerle ilişkili rollerine bağlılığıdır (Buchanan 1974).</li><li>- Bireyin belirli bir örgüt içinde kendini tanımlama ve bu örgüte katılım gücüdür (Mowday vd.1982).</li></ul>
<b>Devama Dayalı Bağlılık</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Örgütte sürekli devam etmeye ilişkin avantaj ve örgütten ayrılmaya ilişkin dezavantajların bileşimidir (Kanter 1968).</li><li>- Bireyin harici çıkarları belirli bir faaliyete bağlayarak bağlılık sağlamasıdır (Becker 1960).</li><li>- Birey-örgüt etkileşiminin zaman içerisindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur (Hrebiniak ve Alutto 1972).</li></ul>
<b>Normatif Bağlılık</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bağlılık davranışı, örgüte bağlılık konusuna uygun biçimsel ve zorunlu beklentileri aşan, kabul görmüş sosyal davranışlardır (Wiener ve Gechman 1977).</li><li>- Örgütsel amaçlar ve çıkarlarla buluşmak üzere kabul edilen baskıların bütünüdür (Wiener 1982).</li><li>- Örgüte bağlı çalışan, örgüt zaman içerisinde ne tip bir statü veya tatmin sağlarsa sağlasın, ahlaki olarak örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünür (Marsh ve Mannari 1977).</li></ul>

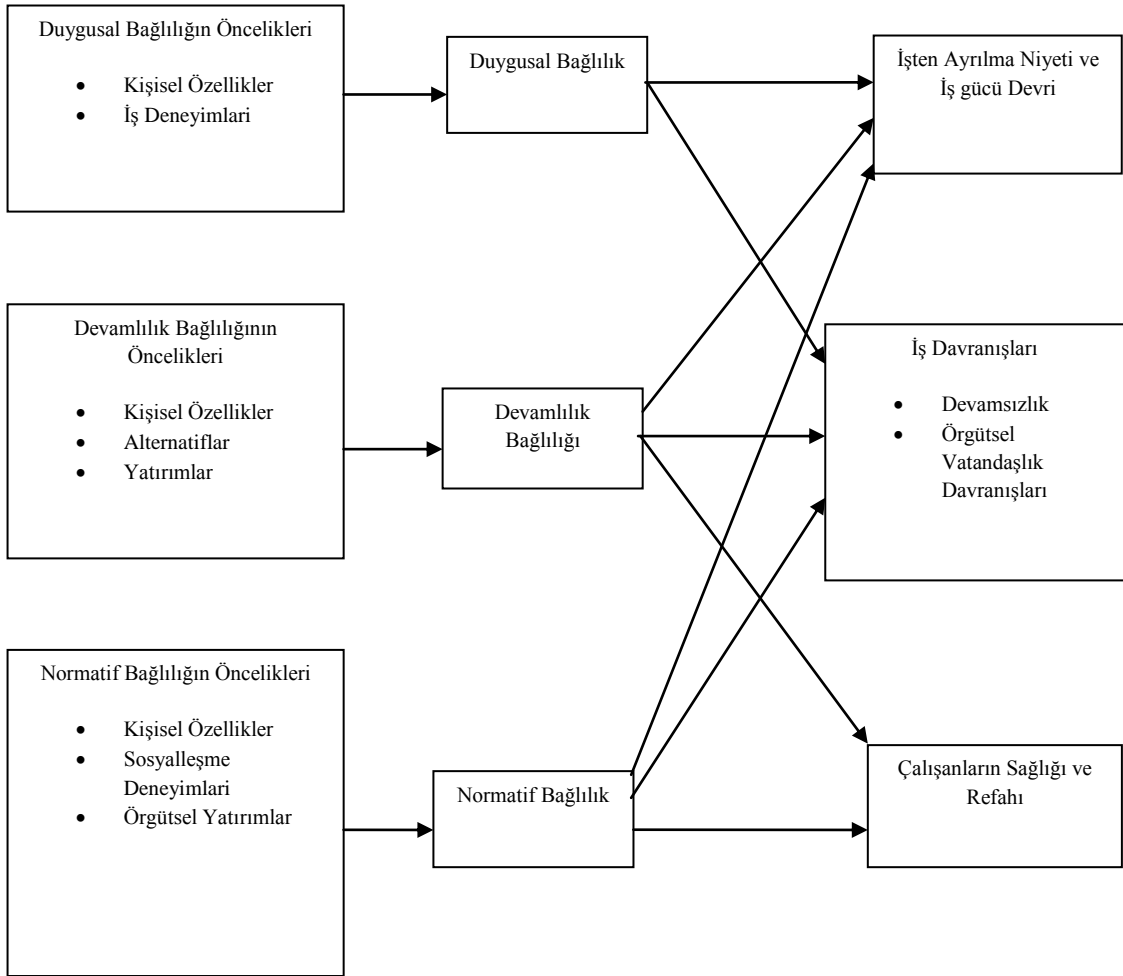
**Kaynak: Meyer ve Allen (1997) içinden Çakar ve Ceylan’dan (2005, s. 54).**

Çekmecelioğlu ve Eren (2007, s. 16) bu sınıflandırmayı çalışmalarında şöyle anlatıyorlar:

*Örgütsel bağlılık konusunda Meyer & Allen (1984) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli oldukça kabul gören ve kullanılan bir model olarak*

*bilinmektedir. Meyer & Allen'in örgütsel bağlılık modeli başlangıçta duygusal ve zorunlu bağlılık olmak üzere iki farklı bağlılık türünden oluşmaktaydı. Meyer & Allen (1990) daha sonra normatif bağlılık olarak tanımladıkları bir diğer farklı unsurdan söz etmişlerdir. Çok boyutlu bir yapı olan Meyer & Allen'in örgütsel bağlılık modelinde bireyin örgüte olan bağlılığının duygusal, normatif ve zorunlu olmak üzere farklı, ayırt edilebilir üç unsura sahip olduğu iddia edilmektedir.*

Şekil 3.4'te görüldüğü üzere, Allen ve Meyer; “Örgütsel bağlılığın üç ana öğeye dayandığını ileri sürmektedirler” Gül (2002, s. 42).



**Şekil 3.4 : Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli**

**Kaynak: Meyer ve et al.(2002) içinden Gül 2002, s. 46.**

Meyer ve Allen (1991) tanımı şu şekilde yapıyorlar: “Duygusal Bağlılık: işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan işgörenler, buna gereksinim

duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler” (Doğan ve Kılıç 2007, s. 44).

Allen ve Meyer (1990) duygusal veya tutumsal bağlılık faktörlerini özetle aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar (Balay 2000, ss. 75-76).

- a - İş güçlüğü: İşgörenin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- b - Rol açıklığı: Örgütün işgörenden neler beklendiğini açıkça belirtmesi.
- c - Amaç açıklığı: İşgörenin, örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- d - Amaç güçlüğü: İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- e - Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenden gelen fikirleri dikkate alması.
- f - Arkadaş bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- g - Örgütsel bağımlılık: İşgörende, örgütün, söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
- h - Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının da hak ettiğinden azını almaması.
- i - Kişisel önem: İşgören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesini teşvik etmek.
- j - Dönüt: İşteki performansı konusunda iş görene sürekli bilgi vermek.
- k - Katılım: İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Gül (2002, s. 45) Devamlılık Bağlılığı'nı şöyle anlatıyor:

*Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir....Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir.*

Gül (2002, s. 45) Normatif Bağlılığı ise şöyle anlatıyor:

*Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen "normatif" ya da "ahlaki" boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır.*

Allen ve Meyer (1990) diyorlar ki; “Duygusal bağlılığa sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, süreklilik bağlılığına sahip olan kimse örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip olan kimse ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür” (Durna ve Eren 2005, s. 213).

### 3.4.1.2 Davranısal Bağlılık

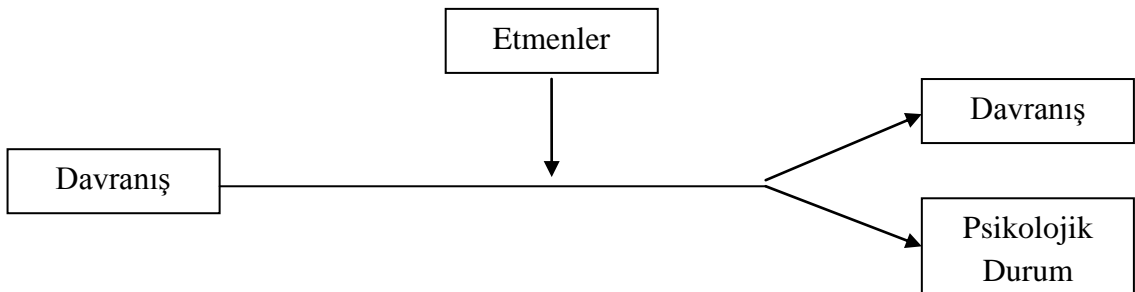
Çöl (2004) bu bağlılık türünü şöyle açıklıyor:

*Davranısal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranısal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranısal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Doğan ve Kılıç 2007, s. 44).*

Meyer ve Allen (1991) bu konuyu şöyle açıklıyor:

*Davranısal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kullüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır. Davranısal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Gül 2002, ss. 47-48)*

Davranısal bağlılık süreci şekil 3.5’deki gibi özetlenebilir.



**Şekil 3.5 : Davranısal bağlılık yaklaşımı**

**Kaynak: Meyer ve Allen (1991) içinden Gül 2002, s. 48.**



### 3.4.1.3 Çok Boyutlu Bağlılık

Reichers (1985) şu şekilde özetliyor: “Çoklu bağlılıklar perspektifi bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörür. Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığı örgütün, kaliteli ürünleri uygun fiyatla piyasaya sunuyor olmasından kaynaklanırken; bir başkasının, örgütün, çalışanlara insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilir” (Balay 2000, s. 75-76).

### 3.4.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Gül ve Oktay’a (2005, s. 68) göre; “Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda pek çok araştırma bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmışlardır”.

Putti vd.’ne (1989) göre; “Örgütsel bağlılığı hangi faktörlerin daha çok etkilediği veya hangi faktörlerin bağlılığı daha iyi ortaya koyduğu konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu konuda Koch ve Steers (1978) demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel faktörlerin bağlılığı daha güçlü şekilde ortaya koyduğunu savunmaktadırlar. Aynı konuda Buchanan (1974) ise, hem demografik hem de örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılığı belirlemede aynı derecede etkili olduğunu ileri sürmektedir (Gül ve Oktay 2005, s. 68).

#### 3.4.2.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Meyer ve Allen’a (1991) örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörleri şu şekilde özetliyorlar:

*Örgütsel bağlılığın bireysel özelliklerle ilişkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda; bayan personelin baylara göre (Mcclurg 1999); daha düşük eğitimlilerin eğitimlilere göre (Allen/Meyer 1990), yaşlı personelin gençlere göre, örgütte uzun yıllar geçiren personelin yeni olanlara göre, evlilerin bekarlara göre (Benkhoff 1997) örgüte daha fazla bağlı oldukları görülmüştür. Ancak bu tür demografik faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok güçlü ve tutarlı olduğunu söylemek de çok doğru değildir. Nitekim bu faktörlerin bazıları örgütsel*

*bağlılık dışında görevdeki statü ya da işin niteliği gibi başka faktörlerden de etkilenmektedir. Sonuçta bu demografik faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu ve (örgütsel değerlerle ödülleri kontrol altına alındığında) ortadan kalktığı söylenebilir (Durna ve Eren 2005, s. 213).*

### **3.4.2.1.1 Yaş**

Gül ve Oktay (2005, s. 70) yaş ile ilgili çalışan araştırmacıları şu şekilde listeliyorlar: “Yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Angle ve Perry 1981; Morris ve Sherman 1981; Mathieu ve Zajak 1990; Naumann 1993).”

Angle ve Perry (1981) çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığını belirtmektedirler (Gül ve Oktay 2005, s. 70).

Kacmar ve Carlson’a (1999) göre; “Örgütsel bağlılığı sağlayan unsurlardan bireysel ve demografik faktörlerden olan yaş ve hizmet süresi ilerledikçe örgüte bağlılığın da artması beklenebilir” (Sığırı ve Basım 2006, s. 140).

Gül ve Oktay’ın (2005, s. 71) yaş etkeni hakkında açıklamaları şu şekildedir:

*Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlemek mümkündür.*

- a - Bir çalışanın örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa, daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkanları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.*
- b - Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.*
- c - Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar.*

Allen ve Meyer (1993) yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devamlılık bağlılığı ise çalışanın yaşından etkilenmemektedir (Gül ve Oktay 2005, s. 70).

Özkaya, Kocakoç ve Karaa (2006, s. 85) yaş değişkeninin neden ve nasıl etkili olduğunu şöyle anlatıyorlar:

*41-50 yaş grubundaki kişilerin devamlılık bağlılığı skorları, diğer tüm yaş gruplarındakinden anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuçlar göstermektedir ki; yaş ilerledikçe, çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır. Bunun en önemli nedeni, çalışanlar belli bir yaş grubundan sonra yeni bir iş arama sürecine girmektense, aynı iş yerinde gerek aynı pozisyonda gerekse farklı bir pozisyonlara yükselme konusunda farklı arayışlara ya da beklentilere girmek istememeleri olarak düşünülebilir çünkü, bu yaş grupları içerisinde çalışanlar artık işyerinin kültürüne, normlarına alışmışlardır. Yeni bir başlangıç, bu çalışan grup için, ciddi riskleri beraberinde getirecektir. Bir başka kurumda, aynı hakları, pozisyonu ve belki de aynı rahatlığı bir daha yaşaması mümkün olamayabilecektir. Bu yüzden, 41-50 yaş grubu insanların, örgütlerine bağlılık türleri içerisinde “devamlılık bağlılığı”ni göstermesi şartlar gereği anlaşılabilir.*

### **3.4.2.1.2 Cinsiyet**

Gül ve Oktay’a (2005, s. 69) cinsiyet konusunda şunları yazıyor: “Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık yazınında, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır”.

Sıgı ve Basım (2006, s. 134) şöyle açıklıyorlar; “Kronolojik sırasıyla; Hrebiniak ve Alutto (1972)’nun, Alvi ve Ahmed (1987)’in ve Blau ve Lunz (1998)’un araştırmalarında, erkeklerin kadınlara nazaran daha çok örgütten ayrılma eğiliminde oldukları ve örgütsel bağlılıklarında olumsuz bir farklılaşma olduğu bulunmuştur. Kadınların günümüz iş yaşamında bir yerlere gelebilmek için erkeklerin egemen olduğu bir alanda daha fazla çaba harcadıkları düşünülürse bu sonucun gayet normal olduğu düşünülmektedir.

Gül ve Oktay’a (2005, s. 69) göre;

*Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler şunlardır:*

*a - Kadınların ailesel rollere verdikleri önem: Kadınların her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere göre daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kadın çalışanlar örgütsel görev, rol ve*

*kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler (Gökmen 1996).*

- b - Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller: Kadınların işgücüne katılmalarında çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarından ortaya çıkabilmektedir.*

Ayrıca Varoğlu'na (2001) göre; “Kadınların örgüt içinde varlığı artmakla birlikte, yöneticiler tarafından onlara halen büyük ölçüde erkeklerle farklı koşullar ve ortamlar sunulmaktadır. Örneğin, iş seyahatleri daha çok erkeklerden beklenirken, kadınlardan seyahat etmeleri pek beklenmemektedir...Bu nedenle kısa veya uzun süreli görevlendirmeler, daha çok erkek çalışanlardan talep edilmektedir (Aytaç 2001, s. 70).

Bu defa Gül ve Oktay (2005, ss. 69-70) konuya diğer açıdan yaklaşmaktalar:

*Kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise şunlardır:*

- a - Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdır: kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar (Angle and Perry 1981). Aynı bulgular Hrebiniak ve Alutto tarafından da ileri sürülmektedir. Ayrıca bu iki yazar tek başına yaşayanların evli olanlardan veya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde olduklarını saptamışlardır (Hrebiniak and Alutto 1972).*
- b - Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonunu artırmaktadır: Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu artırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.*

### **3.4.2.1.3 Eğitim Düzeyi**

Iverson ve Buttgieg'e (1998) göre;

*“Eğitim durumu” ile duygusal, süreklilik ve normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Yapılan araştırmalar eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık arasında olumsuz bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Yani eğitim düzeyi arttıkça duygusal bağlılık azalmaktadır. Bunun temel nedeni olarak eğitim düzeyi yüksek bireylerin beklentilerinin de yüksek olması gösterilmektedir (Sığırı ve Basım 2006, ss. 140-141).*

Gül ve Oktay (2005, s. 68) şu eklemeyi yapıyorlar; “Aynı zamanda alternatif iş imkanları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir. Sonuç olarak bu gibi faktörler, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır”.

#### **3.4.2.1.4 Çalışma Süresi**

McCaul vd. (1995) kıdemın örgütsel bağlılığa etkisini şöyle açıklıyorlar:

*Örgüt içinde herhangi bir ünvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bunun yanı sıra bir örgütte geçirilen toplam hizmet süresi de örgütsel bağlılığı etkileyen bir kişisel değişkendir. Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur. Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır.*

Cohen (1993) kişilerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançların da arttığını belirtmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırımdır. Buna paralel olarak kişi kazançlarını kaynetmemek için örgütüne daha çok bağlanmaktadır (Gül ve Oktay 2005, s. 71).

Mathieu ve Zajac (1990) “Uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların, örgütlerine daha bağlı olacağını düşünülmektedir çünkü, emekli aylıkları, tatil imkanları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenlerdendir” şeklinde açıklıyorlar (Özkaya, Kocakoç ve Karaa 2006, ss. 80-81).

#### **3.4.2.1.5 Medeni Durum**

Abdullah ve Shaw’a (1999) göre; “Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma yapılmıştır. Olası tartışmalardan biri, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları yönündedir. Bununla beraber, medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teorinin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir” (Özkaya, Kocakoç ve Karaa 2006, s. 80).

Hrebiniak ve Alutto'ya (1972) göre; “Evlili veya evlilik sonrası ayrılmış bireyler özellikle kadınlar, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekar bireylerden daha maliyetli görmektedirler” (Balay 2000, ss. 56-57).

### 3.4.2.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Oktay ve Gül (2003, s. 410), örgütsel faktörlerle ilgili şu bilgileri veriyorlar;

*Örgütsel bağlılık bir bütünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın öğeleri bir makinenin dişlileri gibi bir arada ve eksiksiz oldukları zaman bir anlam ifade etmektedir. Örgütsel hedef ve değerleri kabullenen izleyiciler doğal olarak içselleştirdikleri bu hedef, amaç ve değerlerin gerçekleşmesi için daha fazla çaba sarfedeceklerdir. Aynı şekilde kendilerini böyle bir örgütte çalışmaktan dolayı mutlu ve huzurlu hissettiklerinden dolayı, örgüt üyeliğinin devamını isteyeceklerdir.*

#### 3.4.2.2.1 Örgüt Kültürü

Erdoğan (1987, ss. 135-136) kitabında kültür konusunu şöyle anlatmaktadır:

*İşletme belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli bir tavırları vardır. İşletme için bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplum içerisinde çalışmalarını sürdüren işletmeye, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde bir işletmeci ve bir işletme yöneticisi için kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarıncı oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır. Buradan kültürün, işletme faaliyetlerini çevreleyen, maddi ve manevi özelliği olan toplum değerleri olduğu sonucunu çıkartmak mümkündür.*

Erkmen'in (2000, s. 23) yaklaşımı ise şöyledir: “Örgüt üyelerini birarada tutan ortak inançlar, değerler, normlar, gelenekler, uygulamalar ve işlerin yapılış biçimi anlamına gelen örgüt kültürü, belirli ortak hedeflerin başarılması, örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygusunun geliştirilmesi, örgüt içi ve örgüt dışı değişimlerin yarattığı belirsizliklerin üstesinden gelerek değişen çevreye uyum sağlanmasında önemli bir role sahiptir”.

Düren (1999, s. 21) işletme kültürünü tanımlıyor ve niteliklerini aşağıdaki şekilde listeliyor:

*İşletme kültürü, kuruma kimlik kazandıran temel işlevlere ve niteliklere sahiptir.*

- a - Çalışanları birbirine bağlayan bir değerler sistemi oluşturmak,*
- b - Herkes tarafından benimsenen bir "ideal" yaratmak,*
- c - Enformasyonun serbestçe dolaştığı bir iletişim sistemine dayanak olmak,*
- d - Rol paylaşırma yapısı oluşturmak,*
- e - İşletmenin uzun ömürlü olmasını sağlayacak bir sürekli öğrenme/egitim sistemi olmak,*
- f - İşleyiş kurallarını yansıtan bir sistem oluşturmak.*

Köse, Tetik ve Ercan (2001, s. 227) şöyle ekliyorlar; “Başarılı olan örgütlere bakıldığında örgütün amaçları ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarılı olmaktadır”.

#### **3.4.2.2.2 Ücret**

Israel'e (1996) göre; “Ödüllendirici olarak algılanan ve örgütsel bağlılık ile kuvvetli ilişkiler gösteren bir diğer örgütsel uygulama ise “ücretler”dir (Sığırı ve Basım 2006, s. 141).

Eren (2008, s. 571), “İnsanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği etmek için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır” diye ekliyor.

Wallace (1995) bu konuda şunları belirtiyor; “İşgörenlerin kazanç düzeyi veya kendilerine yapılan ödemenin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündeki görüşler, araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir. Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin çekiciliğini belirlemekte, işgörene yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır” (Balay 2000, s. 68).

Florkowski ve Schuster (1992); “Geçmişte yapılan araştırma sonuçları, örgütte işgören lehine bir kar paylaşım sisteminin, işe bağlı tutum ve davranışları iyileştirdiği, işbirliği ve çalışma çabalarını arttırdığı, maliyetleri düşürdüğü ve çalışma grubu üzerinde olumlu etkiler meydana getirerek örgütsel bağlılığı daha da güçlendirdiğini göstermiştir” diyerek ekliyor (Balay 2000, s. 68).

### 3.4.2.2.3 İletişim

Eren (2000) iletişimi; “En geniş anlamda; bilgi, düşünce, yorum ve duyguların bir kişiden diğerine ya da karşılıklı aktarılması sürecidir” şeklinde tanımlamaktadır (Yüksel 2005, s. 292).

Güney’e (2001) göre; “Örgütsel iletişim, örgütün işleyiş ve amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütün bölümleri ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce akışı gösteren bir süreç olarak değerlendirilmektedir” (Yüksel 2005, s. 292).

Van Vuuren, De Jong ve Seydel (2006) örgütsel bağlılık ile iletişim ilişkisini şöyle açıklıyorlar:

*İletişim ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında doğrudan ve dolaylı ilişkilerin bulunduğu bir model geliştirmişlerdir. Dolaylı ilişkileri göz önünde tutarak, işgören – örgüt uyumunun ve örgütsel etkinliğin yönetici iletişimi ve örgütsel bağlılık arasında arabulucu olan kişiler tarafından algılanmasını incelemişlerdir. Bu modele göre, örgütte iyi işleyen bir iletişim sisteminin varlığı sayesinde işgörenler ve örgütün uyumu sağlanır. İşgörenler, örgütte meydana gelen olaylardan ve değişikliklerden zamanında haberdar edildikleri için örgüte olan bağlılıkları artar (Ada, Alver ve Atlı 2008, s. 504).*

### 3.4.2.2.4 Sosyal Bağ ve Arkadaşlık

Mowday vd. (1974) İşyerindeki sosyal ilişkilerin, örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlar ve göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını ileri sürmüşlerdir (Yavuz ve Tokmak 2009, s. 21).

Randall ve Cote (1991), iş arkadaşlarına bağlılık ile örgütsel bağlılık ilişkisini şu cümlelerle açıklıyorlar:

*İş arkadaşlarına bağlılığın, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık üzerindeki iş arkadaşlarına bağlılık etkisinin, işe bağlılık kadar güçlü olmamasına karşın, sosyal katılımın kuramsal olarak örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Sosyal bağ, örgütsel bağlılık üzerinde önemli çevresel etkiler yaratmaktadır. Örgütten ayrılma, bir şekilde değerli olan iş arkadaşlarından ayrılma anlamına geldiğinden bireyler, sosyal bağları kesmeyerek örgütte kalmayı yeğlerler (Balay 2000, s. 63).*



Wasti'nin (2000) konu ile ilgili araştırma sonuçları oldukça ilgi çekicidir:

*Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre, Türk çalışanları, toplulukçu kültürün etkisi altındaki insanların örgütsel bağlılıklarını belirleyen faktörlerden etkilenmektedir. Örneğin kişinin ailesinin kuruluşun ayrılmasını onaylayıp onaylamadığı Türk toplumunda önemli bir etmendir. Aynı şekilde kuruluş içerisinde gelişen ilişkileri bozmamak, çalışma grubuna ve işverenin koruyuculuğuna sadakat göstermek ve grup için kendinden fedakarlıkta bulunmak (daha iyi maddi olanaklar için başka bir işyerine gitmemek) gibi grup normları kişilerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Ayrıca Türk çalışanları belirsizlik ve değişimden fazla hoşlanmadıkları için örgütlerine bir tür süreklilik bağlılığı hissetmektedirler (Durna ve Eren 2005, s. 213).*

#### **3.4.2.2.5 Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı**

Snape vd.'ne (2000) göre; “Örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir” (Özdevecioğlu 2003, s. 116).

Wallace (1995) örgüt büyüklüğü ile örgütsel bağlılık ilişkisini şöyle anlatmaktadır:

*İş örgütünün büyüklüğü, işgörelere sunulacak iş koşulları, olanakları ve ödülleriyle yakından ilişkilidir. Bütün bunlarda bir iyileşme, işgörenin örgüte bağlılığını artırır. Buna karşın örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi artırıcı bir faktördür. Bu tür örgütlerin, meslek işgöreleninin değer ve normlarıyla uyumsuz olacağı varsayılır. Küçük örgütlerde ise işgörelenlerin örgütlerine bağlılığı genellikle daha fazladır. Çünkü bu örgütlerde işgörelenler, işverenleriyle ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla kişisel ilişki içinde olup, daha açık, doğrudan ve iç dünyalarını doyuran ödüller almaktadırlar (Balay 2000, s. 67).*

#### **3.4.3 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Balay, (2000, s. 85) örgütsel bağlılığın sonuçları için şunları aktarıyor: “Randall (1987), örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda, düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebilir”.

Düşük Örgütsel Bağlılık: Balay'a (2000, s. 85) göre; “Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır”.

Allen ve Meyer (1997) şöyle anlatıyorlar;

*Düşük bağlılık, yüksek düzeyde işgören devrine neden olmanın yanı sıra işe devamsızlık ve işe geç kalmaya neden olmaktadır. Bu tür bağlığa sahip olan işgören, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmez. İşe gelmezler veya geç gelirler. İşten ayrılma ihtimali diğer işgörelere göre her zaman daha yüksektir (Yavuz ve Tokmak 2009, s. 22).*

İlmlı Örgütsel Bağlılık: Balay'a (2000, s. 88) göre; "Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı bağlılıklarına bakarak işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenebilir.

Bayram (2005), örgütsel bağlılık sonuçlarından ilmlı bağlılığı şöyle anlatmaktadır:

*İlmlı örgütsel bağlılıkta ise, işgören çalıştığı işletmede veya diğer işletmelerde tecrübe kazanmıştır. Fakat çalıştığı işletmeyle özdeşleşme sağlamamış veya örgütsel bağlılığı oluşmamıştır. İlmlı bağlılık düzeyinde olan işgören örgütün kendisine şekil vermesine fırsat vermek istememektedir. İşgören, örgüt içerisinde bireysel kimliğini koruma yönünde gayret göstermektedir. Bu bağlılık düzeyindeki işgören, örgütün bütün değerlerini benimsemek yerine, örgütün bazı değerlerini kabul etmektedir. Örgütle bütünleşirken kendi değerlerini koruma yönünde çaba göstermektedirler. Bu tip işgörelenler, bazen toplumsal sorumluluk ile örgütsel sadakat arasında tercih yapamamaktadırlar. Bunun sonucunda çatışma yaşamakta ve kararsız kalmaktadırlar ve örgütün verimsizliğine yol açmaktadır (Yavuz ve Tokmak 2009, s. 23).*

Yüksek Örgütsel Bağlılık: Balay'a (2000, s. 89) göre; "Bu bağlılık düzeyinde birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır".

Bayram (2006), örgütsel bağlılık sonuçlarından yüksek bağlılığı şöyle anlatmaktadır: "Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip işgörelenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu işgörelenlerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumсуuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Doğan ve Kılıç 2007, s. 55).

Tablo 3.3'de örgütsel bağlılık düzeylerinin sonuçları görölmektedir.

**Tablo 3.3 : Bağlılık düzeylerinin olası sonuçları**

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha verimli kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yenide n yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlmlili Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İşgörenlerin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu.	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

**Kaynak: Randall (1987) içinden Balay 2000, ss. 93-94.**

### 3.5 İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde işten ayrılma niyetinin tanımları, işten ayrılma niyetini etkileyen etmenler, işten ayrılma niyetinin önlenmesi ve konu ile ilgili literatür çalışmaları bulunmaktadır.

Rusbelt, vd.'nin (1988) tanımları şöyledir: “İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir” (Çekmeceliolu 2005, s . 28).

Sarıdede'nin (2004) tanımı ise; “İşgörenin çalıştığı örgütten ayrılarak başka bir örgüt bünyesinde çalışmaya devam etme niyeti/eğilimi” şeklindedir (Polat ve Uğurlu 2009, s. 1152).

Hanish ve Hulin (1990) işten ayrılma niyetini; “Mutsuz işgörenlerin işin bazı bölümlerini dikkate almamaları, iş ve görevden çekilme ya da ayrılma isteği” olarak tanımlamaktadır (Polat ve Uğurlu 2009, s. 1152).

Mobley (1977) ise işten ayrılma niyetini, “işten ayrılmanın faydalarını düşünme, alternatif iş arama veya yeni iş arama eğilimi” olarak tanımlamaktadır (Polat ve Uğurlu 2009, s. 1152).

Tütüncü (2000) işten ayrılma niyeti ve davranışı arasındaki ilişkiyi şöyle anlatıyor:

*“Örgütsel bağlılığın düşük olmasının önemli davranışsal sonuçlarından birisi işten ayrılma niyeti ve bunun sonucunda oluşan işgören devir hızıdır. Tüm işletmeler açısından çalışanların işten ayrılma niyetlerinin saptanması hayati önem taşımaktadır. Bunun en büyük nedeni, işten ayrılma eğiliminin daha sonra işgören devir hızının artmasına neden olmasıdır (Özler, Atalay ve Şahin 2008, s. 10).*

Singh ve diğ.'nin (1994), satışçılar üzerinde yaptıkları bir çalışmada... bireyin örgütteki rolünden kaynaklı stresin öncelikle tükenmişliğe neden olduğu, sonrasında tükenmişliğin iş tatmini, performans, bağlılık ve işten ayrılma niyetini etkilediğini göstermektedir (Arı ve Bal 2008, s. 141).

Schwepker (2001, s. 8) şöyle özetliyor: “İşten ayrılma niyeti, gerçekte işten ayrılmanın mevcut olan ilk işareti olarak görülmektedir. Bu, Fishbein’in (1967) tutumlar, niyetler, davranışlar modeli ile uyumludur ve genellikle literatürde çalışan devirinin habercisi olarak kullanılmaktadır. Bluedorn (1982) tarafından yapılan literatür taramasında, 23 çalışma göstermektedir ki, işten ayrılma niyeti ile gerçekte işten ayrılma davranışı arasında dikkate değer pozitif ilişki bulunmaktadır”.

Literatüre bakıldığında, iş tatminini ölçmek için birden fazla ölçek geliştirildiği görülmüştür. Bu ölçeklere örnek olarak; Çakar ve Ceylan (2005) araştırmalarında, Ganesan ve Weitz (1996)’e ait 5 soruluk 7 basamaklı likert tipinde hazırlanmış ölçeği kullanmışlardır.

Çekmecelioğlu (2005) çalışmasında Rusbelt ve diğerlerine (1988) ait 4 soruluk işten ayrılma niyeti ölçeğini kullanmışlardır.

Polat ve Uğurlu (2009) araştırmalarında, Hanisch ve Hulin (1990; 1991) tarafından geliştirilen ve Sarıdede (2004) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 3 soruluk “işten ayrılma niyeti ölçeği”ni kullanmışlardır.

Sabuncuoğlu (2007) araştırmasında, devlet hastanelerinde eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisini konu alan Kenneth Russel Bartlett’in (1999) doktora tezindeki işten ayrılma niyeti sorularını kullanmışlardır.

Gül, Oktay ve Gökçe (2008) çalışmalarında, Cammann ve arkadaşları tarafından hazırlanan 3 soruluk işten ayrılma niyeti ölçeğini kullanmışlardır.

### **3.5.1 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler**

Hackett, Bycio ve Hausdorf (1994) şöyle açıklıyorlar: “Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma

davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir” (Çekmecelioğlu 2005, s. 28).

Erol (1998), işten ayrılma niyetini azaltan ya da engelleyen faktörlerin, örgütsel ödüller, iş doyumunu, alternatif iş olanaklarının kalitesi ve çalışanın işine yaptığı yatırımın büyüklüğü olduğunu ifade etmiştir (Sabuncuoğlu 2007, s. 618).

Meyer ve Allen (1991), üç tip bağlılığın [duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı] da örgütten ayrılma niyetini azalttığını fakat bunun ötesinde farklı etmenler sonucunda geliştiklerini ve iş ile ilgili davranışları farklı şekillerde etkilediklerini belirtmişlerdir (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu 2008, s. 199).

Hwang ve diğerleri’ne, (2006) göre; “İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler” (Gül, Oktay ve Gökçe 2008, s. 3).

Gül, Oktay ve Gökçe’ye (2008, s. 3) göre; “İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar arasında iş tatmini pek çok araştırmada en önemli unsur olarak gösterilmektedir”.

Samad (2006) konuyu şu şekilde açıklıyor: “İşten ayrılma niyeti ve iş tatmini pek çok endüstriyel ve örgütsel psikolog, yönetim bilimcisi ve sosyologun ilgi alanlarının merkezinde yer almaktadır. Bunun sebebi ampirik araştırmaların işten ayrılma niyetinin bir örgütün etkinliğinin tamamını olumsuz yönde etkileyeceğine yönelik bulgular ortaya koymasıdır” (Gül, Oktay ve Gökçe 2008, s. 4).

Takase ve diğerleri’ne (2005) göre; “Çalışanların ayrılma niyetleri, yeteneklerin kaybı, ilave eleman toplama ve yönetim maliyetlerini artırma gibi pratik bir takım problemlere neden olmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen çevresel faktörler,

örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş / rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları ve otonomi gibi ödüllendirme yapılarıdır” (Gül, Oktay ve Gökçe 2008, s. 4).

Onay (2009, s. 1101) şöyle ekliyor; “Bunun dışında, çalışanlar arasında yaşanan cinsiyet ayrımcılığı çalışanların örgütsel olan bağlılığını etkilediği gibi çalışanların işten ayrılma niyetini de pozitif yönde etkilemektedir”.

Morrison ve diğerleri (1987) konuyu cinsiyet ayrımcılığı yönünden inceliyorlar:

*Kadın yöneticiler adeta camdan yapılmış bir tavan arasına boyunlarını sokmuş bir durumda olduklarından işyerlerini terk etme düşüncesi içinde olmaktadır Bundan başka, çalıştığı ortamdan cinsiyet ayrımına bağlı olarak memnun olmayan ve işyerinden ayrılmayı düşünen kadınların sayısının aynı şekilde işyerlerinde cinsiyet ayrımı olduğunu düşünen erkeklerle kıyaslandığında ve işyerinden ayrılmayı düşünen sayısı bakımından daha fazla olduğu görülmüştür. Algılanan cinsiyet ayrımcılığı işyerinden ayrılma niyeti bakımından son derece güçlü bir etken olabilir. Hatta diğer faktörler söz konusu olmadan dahi cinsiyet ayrımı tek başına ayrılma nedeni olabilmektedir (Onay 2009, s. 1108).*

Gerstner ve Day (1997) liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisini şöyle aktarıyorlar: “Lider-üye etkileşimi ile ilgili çalışmalar yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin organizasyonlar için önemini ortaya koymaktadır. Lider-üye etkileşimi ile ilgili en fazla araştırmanın yapıldığı Kuzey Amerika kökenli çalışmalarda yüksek düzeydeki ast-üst etkileşiminin astın üstünden daha fazla destek görmesi, astın daha fazla iş tatmini duyması ve daha yüksek iş performansı sergilemesi, astın üstün verdiği kararları daha fazla etkilemesi ve daha düşük işgören devri ile ilişkili olduğu saptanmıştır” (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu 2008, s. 196).

Maslyn ve Uhl-Bien (2001) şu eklemeyi yapıyorlar: “Üstleriyle düşük düzeyde ilişki içinde olan üyeler üste daha az ulaşmakta, daha az kaynağa sahip olmakta, daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açmakta, örgüte bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma düşüncelerini arttırmaktadır” (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu 2008, s. 196).

İşcan ve Naktiyok (2004) “KOBİ çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma ile duygusal ve normatif bağlılığın çalışanların örgüte olan bağdaşımını belirleyen önemli unsurlar olduğunu, örgüte karşı bağlılığı yüksek olan çalışanların genel iş tatminlerinin arttığını ve işten ayrılma eğilimlerinin azaldığını belirtmiştir” (Kaya ve Selçuk 2007, s. 181).

Çakar ve Ceylan’ın (2005, s. 57) örnekleri şunlardır: “Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri konu alan geçmiş çalışmaların sonuçları bu iki kavram arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin Blau ve Boal (1989), Vodenberg (1994) ve arkadaşları, Balfour ve Wechler (1996) işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişki elde etmişlerdir”.

Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre “Örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgücü devrinin azalmasıdır. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilir. Nitekim, yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır” (Sabuncuoğlu 2007, s. 617).

Ceylan ve Demircan (2002), bu konuda Türkiye’de yapılan bir çalışmanın sonuçlarını paylaşıyorlar: “Örgütsel bağlılık araştırmalarında ortaya çıkan önemli konulardan biri de örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki güçlü ilişki ile ilgilidir. Nitekim, İstanbul’da faaliyet gösteren beş bilişim firmasının 97 çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada, işe bağlılık ile işe katılımın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır” (Çekmeceliolu ve Eren 2007, s. 16).

Scott ve diğerleri’ne (2006) göre; “İşten ayrılma niyeti gerçek devamsızlığın bir ön belirtisidir ve işletmelere önemli ölçüde maliyetler getirmektedir. Literatürde işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu yönünde hem teorik hem de ampirik bulgular bulunmaktadır” (Gül, Oktay ve Gökçe 2008, ss. 3-4).



Rusbelt ve diğlerleri'ne (1988) göre; "İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda genellikle işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görölmektedir".

Shalley, Gilson ve Blum'un (2000) tespiti; "Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır" (Çekmecelioğlu 2005, s. 28).

### **3.5.2 İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi**

Gül, Oktay ve Gökçe'ye (2008, s. 4) göre; "Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. İşten ayrılmayı engelleyen faktörler; iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, alternatif iş imkanları ve örgütsel ödüllerdir.

Bauer vd.'ne (2006) göre; "Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma düşüncesi arasındaki ilişkiyi metaanaliz yöntemi ile inceleyen çalışmalarından elde edilen sonuçlar genel olarak lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma düşünceleri arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur" (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu 2008, s. 197).

Wayne vd.'nin (1997) çalışmasında; "İşten ayrılma düşünceleri yönünden, işverenden düşük destek gördüğünü düşünen kişilerin, muhtemelen daha fazla destek görme umudu içinde başka bir yerde iş bulma arayışı içinde olacakları ileri sürölmüştür (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu 2008, s. 197).

Yüksek nitelikli lider-üye ilişkisi kurabilen üyeler kendilerinin daha fazla desteklendiği, üstlerinden daha çok geri bildirim aldığı ve iş ortamında belli bir gruba bağlı oldukları düşüncesi ile işlerine daha sıkı sarılacaklardır. İşe sıkı sarılmak, söz konusu kişi için örgütten ayrılmanın maliyetini arttırmaktadır. Eğer astlar üstleriyle ve diğler üyelerle değerli olduğunu düşündükleri ilişkilerini kaybetmek istemiyorlarsa, psikolojik olarak örgüte daha fazla bağlanacak ve daha az işten ayrılma düşüncesine sahip olacaklardır (Bauer vd. 2006: 300).

### **3.6 KUŞAK FARKLILIKLARI VE KUŞAK FARKLILIKLARININ ÖRGÜTSEL TUTUMLAR AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI**

Bu bölümde kuşak farklılıklarına değinilecektir. Kuşakların örgütsel tutumları açısından farklılıkları örneklerle açıklanacaktır.

#### **3.6.1 Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar**

Kışlalı'ya (1976, s. 117) göre; “Gençler, yaşlılara oranla, genellikle daha ilericidirler. Başka bir deyişle, orta yaşlı ve yaşlı kuşaklarda tutucu eğilimler artarken, genç kuşaklarda belirgin eğilim, değişikliklerden yana olmak biçiminde ortaya çıkmaktadır”.

Kışlalı (1976, ss. 129-130) şöyle devam ediyor; “Çağdaş teknolojik gelişmeye koşut olarak görülen hızlı toplumsal değişme, kuşaklar arasındaki farklılaşmayı arttırmaktadır. Çünkü temel tutumların kazanıldığı dönemin koşulları bir kuşaktan ötekine değişmektedir. Hatta aynı kuşak içinde birkaç yıllık yaş farklılıkları bile bazı koşullarda önem kazanmaktadır”.

Kışlalı (1976, s. 130) son olarak; Gençlerin enerjisi yeni koşullara uyumlarını kolaylaştırırken, yaşlı ve orta yaşlıların direnç göstermeleri, uyumda zorluk çekecekleri koşullardan korkmaya başlamaları, tutuculaşmaları doğaldır. Üstelik değişikliklerin, uzun yıllar süren çabalarının ürünlerini götürmesi kuşkusu da vardır. Nihayet, hızlı değişme halindeki bir dünyada, yetkiler ve olanaklar daha çok tutucu eğilimlerin geliştiği kuşakların elindedir” diye açıklıyor.

ABD’li psikolog Prof. Jean M. Twenge, San Diego State Üniversitesi psikoloji bölümünde 14 yıldır nesil farklılıkları üzerine araştırmalar yapıyor. Yaptığı araştırma sonuçlarını ‘Ben Nesli: Bugünün Gençleri Niçin Bu Kadar Özgüvenli ve İddalı Fakat Bir O Kadar da Depresif ve Kaygılı’ adlı kitabında paylaşıyor. Twenge 1970’ler, 80’ler ve 90’larda doğanların oluşturduğu ‘Ben Nesli’nin özelliklerini ise 1950’lerden bu yana yapılmış ve 1,3 milyon kişiyi kapsayan çok sayıda gençlik araştırmasıyla kendi

araştırmalarının karşılaştırmalı analizlerine göre belirliyor. Genç neslin nasıl bir değişim gösterdiğini rakamlarla görmek mümkün:

- a - 1950'lerde 14-16 yaş arasındaki ergenlerde kendini önemli ve değerli bulunduğunu söyleyenlerin oranı yüzde 12 idi. 80'lerin sonunda bu oran yüzde 80'e yükseldi. Bugünse 'ben değerliyim' diyenler 50 yıl öncesine göre yüzde 86 arttı.
- b - 1958'den 2001'e kadar düzenli olarak yapılan ve 40,750 genci kapsayan 'toplumun onayını ne kadar önem verirsiniz' anketinde 1970'te onaylanmayı nemsemeyenlerin oranı yüzde 57 iken, 1999'da yüzde 76'ya çıktı.
- c - Bugün ABD'de her 20 niversite öğrencisinden biri oyuncu, müzisyen ya da sanatçı olmayı hedefliyor. Bu avukat, ğretmen ve hemşire olmak isteyenlerden fazla.
- d - 1950'lerde depresyon oranı yüzde 2 iken bugün gençlerin yüzde 20'si ağır depresyon geçiriyor. 1990'larda gençler arasında endişe de, 1950'li yıllara göre yüzde 85'lik bir artış gösterdi. İntiharların oranı ise ikiye katlandı.

### 3.6.2 Kuşaklar Arasındaki rgtsel Farklılıklar

Sadullah (2008, s. 7) yeni kuşak işgücünü şöyle anlatıyor:

*...değişimler toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel, ve teknolojik alanlarda yaşamı etkilemektedir... Değişimler toplum yapısını da değiştirmektedir. Bu yapı değişikliği insanların değer yargularını, beklentilerini, inançlarını da etkileyerek değişmelerine neden olmaktadır. Eğitim nicelik ve nitelik olarak yaygınlaştıka bilgi düzeyi de genelde yükselmektedir. Sınıflar arası geişim günümüzde her zamankinden daha olanaklıdır. Farklı kültürler yakınlaşmakta ve birbirlerini etkilemektedir. Geçmişteki azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanların yerine daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları farklı kendine zaman ayırmayı da önemli bulan yeni kuşak bir işgücü gelmektedir.*

Barutçugil'e (2004, s. 116) göre; "Birçok organizasyonda yöneticiler zamanlarının yaklaşık yüzde yirmisini çatışmaları çözmek için harcamaktadır. Bu onların çatışma teorileri, araştırmaları ve çözümü konusunda iyi yetiştirilmiş olmaları için yeterli bir nedendir. Günümüzde yöneticiler, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmayı ayırt etme, çatışmanın öncesindeki belirtileri fark etme, çatışmayı yönetmenin alternatiflerini test etme ve son deneyimlerinin işığında çatışma yönetimi ile ilgili farklı yaklaşımları değerlendirerek en doğru yolu seçme konusunda bilgi ve beceri sahibi olmak zorundadırlar".

M-Gen Gelecek Planlama Merkezi kurucusu ve kuşakları anlatan eğitimler veren Ufuk Tarhan gazetede çıkan röportajında (Mengi 2009, s. 14), iş yerlerindeki en temel sorunlardan birinin kuşaklar arası çatışma olduğunu söylüyor:

*Ast-üst çatışması diye, ilişkiler sorunlu diye algılanan pek çok problemin altında üç neslin bir arada (BB,X,Y), ortak amaç için, ekip olarak iş çıkarmaya çalışması yer alıyor. Özellikle bugünün kurumsal denen iş ortamlarında kuşaklar arası yetişme tarzları, ortamları nedeniyle, algı, yöntem, uygulama, iletişim farklılıklarından kaynaklanan problemler çok yoğun yaşanıyor. Bu kuşaklar birbirlerine nasıl davranıyor? Bunu anlamak ve analiz etmek için kuşakların (en genel) temel belirleyicilerine bakmak gerekiyor (Mengi 2009, s. 14).*

Tarhan, Bebek Patlaması Kuşağı'nı (Baby Boomer) şöyle tarif ediyor;

*Uyumludur, amaç odaklıdır, pozitif yaklaşım benimser, özgürlüktür, dünyayı kendilerininmiş gibi benimser, çatışmalardan kaçınmacıdır, kadın erkek rolünde gelenekçidir ve hizmet odaklıdır. Organizasyonun başarısında bireysel katkılara önem verir, hangi durumlarda bireysel katkıların daha önemli olduğunu fark eder, kişilerin organizasyona olan katkısını vurgular, çalışana başarı fırsatları oluşturmaya çalışır. En çok arzu ettikleri; sürekli büyüyen bir kariyer, tek bir işte çok parlak bir başarıya ulaşmak, büyüme ve gelişme arayışı, takım çalışması, para, statü, esnek çalışma saatleri. Yansıtıkları, grup kararlarına yakınlık, işkoliklik, iş ahlakı, başarı odaklılık, anında ödül beklentisi, geri bildirim görüşmelerine yatkınlıktır (Mengi 2009, s. 14).*

Tarhan, X Kuşağı'nı şu cümlelerle anlatıyor:

*X Kuşağı; güvenilir, şüpheli, teknolojiye meraklı, mücadelecidir. Taşınabilir kariyer, yükselme fırsatları olan işlerde ilerlemek, tek başlarına çok iyi çalışırlar, sabırsızdırlar, iş odaklıdırlar. Otoriteden korkmaz ama uyumludurlar, çok kaliteli sonuç isterler, üretkenlikleri yüksektir, yorgundurlar, zaman yönetimi sorunları vardır. Dışarıdan hizmet alırlar, teknik uzmanlığa yakındırlar, iş motivasyonları yüksektir, anında geri bildirim verirler, iş ve özel yaşam dengesine önem verirler, görmek de isterler. Çoklu iş yürütmeye çalışırlar, yalnız çalışmak isterler, onaylama ve onaylanmaya önem verirler, tutarlı yönetim politikaları izlemeye çalışırlar, amaçlarını gerçekleştirmek için ofis politikasını, iş koşullarını değiştirirler (Mengi 2009, s. 14).*

Y Kuşağı ile ilgili Tarhan'ın yorumları şöyledir:

*Y Kuşağı; hızla adapte olmaya, değişime ve kendilerini gösterme fırsatlarına, yaratıcılığa 'heveslidir'. Evrensel bakışa yatkındır. Aynı anda bir çok iş ve paralel kariyer, aynı anda bile bir işin pek çok alanında çalışabilmek, değişik seçeneklere yönelme, yaratma halleri vardır. İşleri ile kendilerini ifade etmek, çoklu iş yürütmek, her şeyi anlamaya çalışmak, aktif katılım, sorumluluk almak, yüksek esnek iş ortamı ve giyim-kuşam-prestij unsurlarına düşkünlük, ekip çalışması, her şeyi geçici görmek, sürekli öğrenmek, işte eğlence ve tutku arayışı, beklentilerini anında ve şimdi gerçekleştirmek eğilimi, yetki arzusu, iş ve özel yaşam arasında denge*

*kurmak belirgin özellikleridir. Terfi olanakları ararlar. Kendi uygun bulduğu zaman geri bildirim yapar ve almak isterler. Eleştiriye tahammülü en az kuşaktır (Mengi 2009, s. 14).*

Tarhan'a göre; "Bunca farklılığı olan üç kuşak bir arada, üstelik de yakıcı rekabet ortamında daha çok kazanmak odaklı bir şeyler yapmaya kalkınca, birbirlerine çok da iyi davranmıyorlar, epey çatışma çıkıyor haliyle. Bunun yarattığı iletişim sorunları ilişki problemlerine ve neticede çok büyük verimsizliklere, işten soğumaya neden oluyor" (Mengi 2009, s. 14).

Tarhan'ın iddiasına göre, yeni gelen kuşak, öncekileri korkutuyor: "BB ve X'ler teknolojiyi iyi kullanan Y kuşağından çok korkuyor. Artık iyi seviyede teknoloji algısı, bilgisi, kullanımı olmayan, bir çalışanın pek dikiş tutturması mümkün değil. Kendini geliştirip, Y'lere teknolojiye yatkınlık açısından yetişen BB ve X kuşağı yönetici çok ama çok az. Pek çok iş yerinde BB ve X'ler hala e-postalarını bastırıp, kağıttan bakıyor. Ofis programlarını, cihazlarını, scanner'ı, sunum programlarını kullanabilen çok az BB ve X var. Bu da sabırsız, hızlı Y neslini çileden çıkarıyor. Bilgi, deneyim seviyesi çok yüksek olsa bile teknoloji kullanımında böyle geri kalmak BB ve X'lerin kredibilitelerini müthiş düşürüyor" diyor.

"Türkiye'de Hemen Başarmak ve Ödülünü Almak İsteyen Yöneticiler Çoğunlukta" adlı yazıya (Hürriyet Gazetesi, 2010) göre kuşaklar aşağıdaki gibi tanımlanabilirler:

*Sessiz Kuşak (1925-1945):*

- a - İşlerine ve kurumlarına sadıktır.*
- b - Liderlerinden direktif bekler.*
- c - Güvenilirdir.*
- d - Stabilitate ve düzeni tercih eder.*
- e - Liderlerine yüksek saygı gösterir ve gelenekçidir.*
- f - Teknolojiye yavaş uyum gösterir.*
- g - Kıdemi yaşla ilişkilendirir.*

*Baby Boomers (Savaş Sonrası Nüfusun Arttığı) Kuşak (1946-1964):*

- a - Güçlü iş etiklerinden dolayı gurur duyar.*
- b - Başarı için özverili olmak gerektiğine inanır.*
- c - İş değiştirmenin geride kalmaya sebep olduğuna inanır.*

- d - Kuruma karşı adanmışlık duygusuna ve sadakate sahiptir.
- e - Takım çalışması ve grup tartışmalarına değer verir.

X Kuşağı (1965-1976):

- a - İş değiştirmenin değerini arttırdığına inanır.
- b - Kural ve gelenekleri sorgulayıp dener.
- c - İş özel hayat dengesine değer verir.
- d - Değişimi kabul edip farklılıklar konusunda rahatlar.
- e - Bordrosuz dışarıdan hizmet verdiğinde bağımsızlığı verimli olmasını sağlar.

Y Kuşağı (1977-1994):

- a - Değişim ve farklılıklar konusunda rahatlar.
- b - Sık iş değiştirir.
- c - Teknoloji ve medya onlar içindir.
- d - Kariyerlerinde hızla ilerlemek konusunda beklentileri yüksektir.
- e - Girişimci düşünce yapısına sahip.
- f - Birlikte çalışma konusunda arzuludur.
- g - Hemen başarmak hemen ödülünü almak ister.

Yakın zamanda bir gazetenin kariyer ekinde (Habertürk 2010) çıkan habere göre;

*Dünyanın en önemli yıllık İK etkinliklerinden biri olan European HR Directors Business Summit – Avrupalı İK Direktörleri İş Zirvesinin bu yılki teması “Stratejiyi Tartışın, Değişimi Hayata Geçirin, Değer Katın” idi. Avrupa’nın dört bir yanından İK yöneticilerini bir araya getirerek şirketlerin stratejilerini ortaya koyan kongreye katılan Kariyer.net İK Direktörü Altuğ Örnek, hemen hemen tüm sunumların içeriğinde Y ve Z jenerasyonlarına yönelik bölümlerin bulunmasının sürpriz olmadığını belirtiyor.*

Örnek, İK dünyasının günümüzde odak noktasının organizasyonel yeterlilik olduğunu belirtiyor ve ekliyor :

*Burada bahsedilen, belirli durumlara tepki verebilme yeterliliğinden çok, sürekli değişen farklı durumlara cevap verebilecek yeterlilik. Bunun gerçek olabilmesi için, zirvedeki uzmanların vurguladığı gibi 3 ana bileşene ihtiyacımız var : yetenek, hızlı süreç yönetimi, stratejik birliktelik. Organizasyonlarımızda yetenek, insan kaynağı Z ve Y kuşaklarından oluşuyor. Onları bulmak, geliştirmek ve daha sonra organizasyonumuzda tutmak için onları anlamak ve tanımak zorundayız. Nasıl davranırlar, algıları nelerden etkilenir, nasıl öğrenirler, onları ne motive eder...Bu doğal gelişimi reddetmek, elde bulunan birtakım yöntemlerle bu jenerasyonlara yaklaşmak boşa harcanacak bir vakit gibi.*

Smola ve Sutton (2002) Bebek Patlaması Kuşağı ile X Kuşağını şöyle kıyaslıyorlar:

*Şimdiye dek varolan tanımsal endişelere rağmen, kuşakların tipleri hakkında ve değerlerini, motivasyonlarını etkileyen ortak deneyimleri konusunda genel bir fikir birliği bulunmaktadır. Bugünün iş gücünde en sık karşılaşılan iki grup Bebek Patlaması Kuşağı ve X Kuşağı'dır. Bebek patlaması kuşağı 1946 ile 1964 yılları arasında doğdular. Bu grup sıkça iyimserlik ve takım çalışmasına yatkınlık gibi değerlerle birlikte anılırlar....1965 ile 1979 yılları arasında doğan X Kuşağı, finansal güvensizlik, aile ve toplum güvensizliği, hızlı değişim, çok çeşitlilik, sağlık geleneklerden yoksunluk ile büyüdüler (Hess and Jepsen 2009, ss. 264-265).*

Kupperschmidt (2000), ekliyor: “X Kuşağı aynı zamanda iş gücündeki değişikliklerden büyük oranda etkilendi ve hatta ebeveynlerinin toplu işten çıkarmalarını da barındıran şirket küçülmeleri deneyimlerini gördü” (Hess ve Jepsen 2009, ss. 264-265).

Westerman ve Yamamura (2007) şu cümle ile bitiriyorlar; “Tüm bunların sonucunda X Kuşağı, iyiliğe inanmayan, organizasyonlara güvensiz bir kuşak oldu” (Hess ve Jepsen 2009, ss. 264-265).

Kuşaklar arasında hissedilen farklılıkları inceledikten sonra, Smola ve Sutton (2002), X Kuşağı'nın iş değerlerinin Bebek Patlaması Kuşağı'ndan önemli derecede farklı olduğunu buldular. Şunları ekliyorlar; “X Kuşağı örgüte daha az bağlı ve daha çok “ben” odaklı. Ödülleri daha hızlı elde etmek istiyorlar ve patlama kuşağı ile kıyaslandığında, işin hayatın önemli bir parçası olduğunu hissetme olasılıkları daha az” (Hess ve Jepsen 2009, s. 265).

Bundan başka, Westerman ve Yamamura'nın (2007) çalışma ortamına uyum hakkında kuşakların tercihleri ile ilgili araştırmaları sonuçlarına göre, X Kuşağı'nın tatmini ve çalıştıkları işte devam etme niyetleri hedef belirlemekten fazlaca etkilenme iken, Bebek Patlaması Kuşağının iş tatmini ve iş yerinde kalma niyetleri ilişki uyumundan bir hayli etkilenmektedir (Hess ve Jepsen 2009, s. 265).

Smola ve Sutton (2002) şöyle devam ediyorlar; “Ne bu çalışma ne de öteki kuşak farklılıklarını ölçmemişken iş gücüne yeni bir kuşak giriyor, Y Kuşağı, 1980 ile 1994 yılları arasında doğdular. Y Kuşağı hem teknolojik gelişmelerden hem de aynı X Kuşağı

gibi ebeveynlerinin şirket küçülmesine uğramalarından etkilenmiş görünüyorlar” (Hess ve Jepsen 2009, s. 265).

Böylelikle, Smola ve Sutton (2002), Y Kuşağının, daha yüksek maaş, esnek çalışma saatleri düzenlemesi ve daha fazla finansal güç isteyeceklerini iddia ediyorlar (Hess ve Jepsen 2009, s. 265).

Gursoy, Maier ve Chi (2008, s. 448), Bebek Patlaması Kuşağı ile X Kuşağı arasındaki örgütsel tutum farklılıklarını şöyle anlatıyorlar:

*Bulgular kuşakların, dünya görüşü, otoriteye karşı tutum ve işle ilgili bakış açısı konularında anlamlı farklılıkları olduğunu göstermektedir. Bulgular, X Kuşağı'nın otoriteye baş kaldırdığı sırada, Bebek Patlaması Kuşağı'nın otoriteye ve hiyerarşiye saygı gösterdiğini ileri sürmektedir. Bulgular aynı zamanda, Bebek Patlaması Kuşağı'nın çalışmak için yaşarken, X Kuşağı'nın yaşamak için çalıştığını ileri sürmektedir. Bebek Patlaması Kuşağı terfi ve ikramiye için sıra beklemek konusunda istekli ve oldukça sağdı. Diğer tarafta X Kuşağı, ünvan, övgü, ikramiye ve maaş konularında anında onaylanmayı bekliyor. Aynı zamanda iş dışında da bir yaşam istiyor – şirket için muhtemelen bunu feda etmek istemiyor. Milenyum Kuşağı, gelecekle ilgili iyimser bir inançla kolektif eyleme ve merkezi otoriteye inanıyor. Takım çalışmasından hoşlanıyor, işe ruhunu katmak konusunda güçlü bir istek gösteriyor.*

Mccrindle Research (2006, s. 9) kapsamında alınan işveren görüşlerinden biri şöyle:

*Boomers, inanılmaz derecede değişim içinde bir yaşam sürdüler ve değişikliğe uyum sağladılar (hatta bir çok olayda değişikliği kendileri yarattılar). Sonuç olarak bu kuşağın oldukça kolay uyum sağlayabilen bir kuşak olduğu, teknolojiyi benimsemelerinden (kaydedicilerini programlayamamalarına rağmen), işbirlikçi yönetim şekillerine dek her alanda görülebilir. Yönetici pozisyonlarında muhtemelen önceki kuşaklara oranla daha uzun kalmaktan memnuniyet duyacaklar. Varolan deneyimleri ile adaptasyon yeteneklerinin birleşimi onları hep ilgili tutucak.*

Yine aynı araştırma (Mccrindle Research 2006, s. 9) kapsamında alınan işveren görüşlerinden bir diğeri şöyle:

*X Kuşağı mükemmel bir köprü kuşağıdır. İş etiğini ve önceki kuşağın odak konularını anlar ve genellikle sahip çıkarlar (X Kuşağının ekonomik yaşamlarının ne zaman başladığını hatırlayın; iş bulmanın ve işte kalmanın zor olduğu, ekonomik durgunluğun ve iş gücünde küçülmelerin olduğu 1990'lı yıllarda – nerdeyse tam istihdamın sağlandığı bu günlerden oldukça farklı). Ayrıca yaş olarak Y Kuşağına da yakınlar. Böylece bir şekilde onların kültürleri, bakış açıları ve değerleri sayesinde Y Kuşağı ile bağlantı kurabiliyorlar.*



Araştırma (McCrindle Research 2006, s.9) için görüş veren bir diğer işveren Y Kuşağı için şunları söylüyor:

*Y Kuşağının (1980 – 1994) kararsızlıkları, kendine odaklanmışlıkları ve kendilerini geçici görmeleri ile dalga geçiliyor olsa dahi gerçek şu ki onlar sadece kendi zamanlarını yansıtıyorlar. Ekonomik dalgalanmalar gelip geçiyor, iş garantisi yok, ve görünen o ki karlılık herşeyden üstün tutuluyor - bu kuşağın bencilliği aslında doğuştan gelmiyor, bencillikleri şirket gerçeklerine karşı bir tepki. Yöneticiler şirket imajının ardından bir adım geriye çekildiklerinde, personele dostça bir yakınlık gösterdiklerinde ve onlarla bireysel ilişki kurduklarında, Y Kuşağının sadakat ve bağlılıklarını kazanmış olacaklar.*

Can ([www.progroup.com](http://www.progroup.com), 2010) iş yaşamındaki Bebek Patlaması Kuşağı'nı şöyle aktarıyor:

*1950'den sonra artan doğum oranları sonucunda ortaya çıkan nesildir. Yüksek refah düzeyine sahip bir ortamda büyüyen bu kuşak bireyselliği ön planda tutmaktadır. BB'ler iş hayatında yüksek ücret ve eğitimi tercih ederler. Tamamen iş odaklı yaşamları vardır hafta sonunu bile ofiste geçirmeyi tercih ederler. Hayata çok gerçekçi bakarlar. Teknolojideki gelişmeler onlar için iş hayatında önemli değildir.*

Can ([www.progroup.com](http://www.progroup.com), 2010) X Kuşağı için şunları yazıyor:

*BB'lerin çocukları olup, o dönemde yaşanan ekonomik krizlerden ve sosyal sancılardan etkilenen 'kayıp kuşak' diye de ifade edilen bir nesildir. Çalışan, birkaç yerden para kazanan veya işten ayrılmış anne-babaların çocuklarıdır. İşsizlik kavramını ailelerinde gördükleri için işlerine sıkı sıkıya bağlıdırlar genellikle mecbur kalmadığı sürece işlerini değiştirmezler. Üstlendikleri işin başarıyla tamamlayabileceklerini hissettirilmesini isterler. Eğitim onlar için önemlidir. Yaptıkları işin değerini almırken, işletmeden elde edeceği faydaları net bir şekilde bilmek ister. Fazla ekonomik özgürlüklerinin olması için bilgiye ulaşmaya bir önceki kuşaktan daha fazla uğraşmışlardır. Bu nesil kendi kendini yetiştirmiş ve kişiliklerine kendileri yön vermiştir. Dışa karşı güvensiz ve kuşkucu tutumları büyük organizasyonlarda veya endüstri sektöründe bulunmalarını etkilemiştir. Teknolojiyle sonradan tanışmışlardır.*

Can ([www.progroup.com](http://www.progroup.com), 2010) Y Kuşağını ise şu cümlelerle anlatıyor:

*1977-1994 arası doğumlu, "next" yada "Echo Boomers" adları verilen nesildir. Bu neslin en önemli özelliği özgürlük ve teknolojidir. Teknoloji ile büyüyen bu çocuklar bilgiye hemen ulaşması, araştırmacı olması ve yalnızlık bu kuşağın en önemli unsurlarındandır. Araştırmacı oldukları için kendilerine en uygun işi seçmeye çalışırlar, eğer işlerinde mutlu değillerse işten ayrılırlar. Kendilerine çok güvenirlir. Bilgiye ulaşmak ve bilgiye ulaştırmak için kendi kendilerini teşvik ediyor olmaları, elde edilen bilgilerin dağılmasını istemeleri, farklı kültürlerle kolay ve sağlıklı uyum sağlayabilmeleri, onları esnek organizasyon yapısını benimsemiş olmaları, teknolojik birikimlerinin de olmasından dolayı yaratıcılığa yatkındırlar.*

*Sabırsızlardır, işlerinde yeterince iyi performans gösterip büyük organizasyonlarda erken yaşta bulunmak isterler. İletişim onlar için önemlidir, her bireyle iletişim kurmaya çalışırlar fakat bunu konuşarak değil internet kullanarak yapmayı tercih ederler.*

Baltaş (2009, s. 42) İnsan Kaynakları konulu kitabında farklı kuşaktan çalışanlarla ilgili deneyimlerini paylaşıyor: “Gerek kurumsal şirketlerde, gerekse patron şirketlerinde yaşı kırkın üzerindeki yöneticiler ve patronlar, genç çalışanlarını anlamakta ileri derecede zorluk çekmektedir. Hizmet verdiğimiz üretime dayalı bir otomotiv kuruluşunda yöneticiler, genç çalışanların mazeret izinlerini ve geç gelme ile yasal haklarını son sınırına kadar kullanmalarına anlam verememekte ve bu duruma ciddi olarak öfkelenmektedir. Benzer şekilde, genç çalışanlar, kişisel bankacılık işlemlerini kurumdaki elektronik ortamı kullanarak yürütmeyi doğal bir hak olarak görürken, yöneticileri çalışanlarının bu beklentisini ilk defa duyduklarında kulaklarına inanmakta zorluk çekmektedir.

Tablo 3.4’te üç kuşağın farklı konulardaki karşılaştırmaları görülmektedir.

**Tablo 3.4 : Kuşak karşılaştırma tablosu**

Konu	Bebek Patlaması 1946-1964	X Kuşağı 1964-1979	Y Kuşağı 1980-1994
Gençler İçin İş Bulmak	Bulmak zor.	Çalışmak zorunda isem çalışacağım.	Elde edilebilecek bir yığın iş var.
İşverene Sadakat	Sonuna dek çalışabilirim.	En tepeye çıkmak için yol gösterici olurdu.	Cumartesi izinli olmazsam intihar edeceğim.
Yaşlılara Saygı	İstemsiz bir davranış.	Kibarlık nedeniyle.	Yalnızca daha yaşlı oldukları için mi? Kesinlikle hayır.
Eğitim	Bana ne yapacağımı söyle.	Bana nasıl yapacağımı göster.	Bunu neden öğrenmem gerekiyor?

**Kaynak: [www.generationwhy.com](http://www.generationwhy.com), 2010.**

### 3.6.3 Karma Kuşak İş Gücünü Yönetmek

Zemke et al. (2000) diyorlar ki “Modern işgücü tarihinde ilk kez, bu kadar çok değişik kuşaktan insan yan yana çalışıyor, hemen hemen aynı anda, hem kendi çocukları

yaşında insanlarla hem de ebeveynleri yaşında insanlarla çalışıyorlar” Gursoy, Maier ve Chi (2008, s. 448).

Raines’e (1997) göre; “Yöneticiler şunu fark ediyorlar, yaş; kültür, cinsiyet, ve diğer nitelikler üzerinde ne kadar etkili ise çalışanların umutları, öğrenme şekilleri ve beklentileri üzerinde de o kadar etkili. Liderler, her bir kuşağı anlayarak ve çalışanlara gelişimleri için neye ihtiyaçları var ise onu vererek, verimliliği, meneviyatı ve çalışan bağlılığını artırmak için fazlasını yapabilmiş olurlar. İş yerinde çok farklı kuşaklardan insanlar yöneticilik pozisyonları için yarışıyorlar” Gursoy, Maier ve Chi (2008, s. 448).

Kogan’ın (2007) haklı bir tespiti var: “Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Milenyum Kuşağı çalışanlar aynı işler için yarışıyorlar ve genellikle genç kuşak işleri alıyor. Bazen, sanayi sonrası bilgi merkezli iş dünyasında, yetkili kişi yönettiği çalışanlardan daha genç olabiliyor. X Kuşağı ve Milenyum kuşağı çalışanları getirdikleri ve Bebek Patlaması Kuşağının hakim olamadığı hünerler sebebiyle, kendilerini yaşlı çalışanları denetlerken buldular” (Gursoy, Maier ve Chi 2008, s. 448).

Baltaş (2009, ss. 42-43) kitabında, değerlerle ilgili yapılan çalışmanın sonuçlarını paylaşıyor:

*Gençlerde kuruma bağlılık ve sadakat yok” görüşü, özellikle yaşı 50’nin üzerinde olan birçok yönetici ve patron tarafından kuvvetle paylaşılmaktadır. Bu tür inanış ve önyargılar çok kuvvetli ve yaygındır; değerlerle ilgili araştırma sonuçları da bunu doğrulamaktadır. Bu araştırmadan çıkan sonuçları şöyle özetleyebiliriz:*

- a - Hangi kuşaktan ve yaş grubundan olursa olsun, aslında çalışanlar aynı şeyi istemektedir.*
- b - Gereken koşulları yerine getirerek bütün yaş gruplarındaki çalışanları etkin şekilde yönetmek mümkündür.*
- c - Kuşaklararası fark gibi görünen, karşılıklı güvensizliğe dayalı bir “ilişki” sorunudur. Bu ilişki sorununun temelinde kontrol, güç, yetki ve mevki çatışması vardır. Ancak bu durum dışarıdan bakanlara kuşaklararası çatışmadan kaynaklanan iletişim sorunu gibi görünür.*

Baltaş (2009, s. 43) kendi yapmış olduğu çalışmanın sonuçları dikkat çekici:

*‘İçinizdeki Zirveye Çıkm’ seminerlerinde, 2004 yılından bu yana katılımcılara değerlerini soruyorum. En önemli beş değere ulaşmak için değerleri kademeli olarak azalttığımızda, her kuşaktan çalışanda aile, bütünlük (dürüstlük), başarı, sevgi, yeterlilik değerlerinin ağır bastığına tanık oluyorum. Bu çalışmalar sırasında her yaşta çalışan için saygı görmenin önemli olduğunu, güvenin her yaş grubu için belirleyici olduğunu, değişimden kimsenin fazla hoşlanmadığını, sadakate her yaş grubunda aynı oranda değer verildiğini saptadım. Ancak ayrıntılı sorular sorduğumda, bu değerlerin hayata yansımaya biçimleri ve ifade edilişlerinde farklar olduğunu anladım.*

Baltaş’ın (2009, s. 43) kuşakları yönetmek konusunda İnsan Kaynakları birimine önerileri var:

*İK’ya düşenin, genellemelerden kaçınarak kurum içinde bu farklılıkların nasıl yönetilebileceğini saptamak ve bunun iş sonuçları üzerindeki etkilerini göstermek olduğunu düşünüyorum. Örneğin, kurumun geleceğini emanet etmek için yatırım yaptığı genç çalışanların iş terkinin kuruma maliyetini ortaya koymak, kendini kurumun sahibi kabul eden ve burnundan kıl aldırmayan üst yöneticilerde anlayış değişikliği ihtiyacı doğurmak için yeterince alarma geçiricidir. İK’nın kurum içinde bütün süreçleri standardize etme çabasının, günümüz iş hayatının özelliklerinden dolayı, özellikle genç çalışanların aidiyet duyguları üzerinde olumsuz etkileri vardır. Çünkü her öğrencinin her dersten iyi not almasını beklemek gibi, İK’da her çalışanda, her parametrede (yetkinlik alanında) bir gelişme alanı bulmaya çalışmaktadır. Oysa bu değerlendirmelerin, yöneticilerin ve çalışanların bireysel özelliklerini işe yansıtacak esnekliğe imkan vermesi gerekir. Aksi takdirde, herkese eşit davranılırsa adil olunacağına inanmak gibi temel bir yanlışya düşülür.*

Scott Blanchard’ın eşi Madeleine Homan, ‘Geleceğin Kuşaklarının Liderlik İhtiyaçları’ ve günümüzde kurumlarda var olan dört ayrı kuşağın yönetsel ihtiyaçları, beklentileri, farklı kuşaklardan oluşan bu gruplara nasıl liderlik edileceği ve zaman içinde bu grupların nasıl değişeceği konularında önemli araştırmalara imza atmış biri. Gazetede ki habere göre (Hürriyet Gazetesi 2010), Türkiye’de hemen başarmak ve hemen ödülünü almak isteyen, sık iş değiştirip, hızlı yükselmek isteyen Y Kuşağı yöneticilerin Madeleine Homan, Türkiye izlenimini “Türkiye dört yönetici kuşağın en kalabalığı ve iş yerinde gittikçe sayıları artan Y Kuşağı’nın önem verdikleri noktalara dikkat etmeli. Bu çalışanlar en ileri teknolojiyi, iş saatlerinde ve iş yapış biçimlerinde esnek olmayı istiyorlar. Sürekli öğrenme, gelişme, ilerleme ihtiyacı duyuyorlar, sabırsızlar ve başka sulara atlamamaları için onlara koçluk edilmeli” sözleriyle açıklıyor.

Martin ve Tulgan (2007, s. 11) Bebek Patlaması Kuşağının nasıl yönetileceği konusunda aşağıdaki ipuçlarını veriyorlar:

*Tarihsel hafızalarına saygı sösterin, onları takdir edin. Kesin yaklaşımlar, politikalar, prosedürler, yeniliklerin neden işe yaramayacağı konusunda takılıp kalıyorlar. Genç kuşaklara daha hızının her zaman daha iyi olamayabileceğini hatırlattıklarını duyuyoruz. Kapıdan ilk çıkanın stratejik avantaj elde ettiğini düşünmesi için ona zaman verin.*

Yine, Martin ve Tulgan (2007, s. 14) X Kuşağının nasıl yönetileceği konusunda şunları tavsiye ediyorlar: “Pazarlama yöntemlerini ve deneyimlerini artırma şansı verilir ise bu onları her iş yerinde katılımcıya dönüştürür. Eğitimle ilgili takıntılarını kullanın.

Son olarak, Martin ve Tulgan’ın (2007, s. 17) Y Kuşağının nasıl yönetileceği konusunda tavsiyeleri şöyle:

*Her birinin kapasitesini öğrenmek için kendinize zaman tanıyın. Onları dinleyin. Hayallerini ve emellerini sorun. Kişiliklerine olduğu kadar örgütteki başarılarına da içtenlikle ilgi gösterdiğinizizi belli edin.*

Bir gazete yayımlanan ‘Kuşakların Çalışma Mekanından Beklentileri’ adlı habere göre (Hürriyet İK Gazetesi, 2009); “Büro mobilyası markası Steelcase’in yaptırdığı ilginç bir araştırma, Le Journal du Net tarafından yayımlandı. Araştırma, değer hükümlerini, çalışma alışkanlıklarını ve tercihlerini inceleyerek, bugün aynı çalışma ortamını paylaşan dört kuşağın (yani veteranlar, baby-boomers, X ve Y Kuşakları) herbiri için ideal çalışma ortamını ve büroyu belirlemeyi amaçlıyor”.

Steelcase’in araştırmasına göre Veteranlar ve onların seçimleri şu şekilde;

*Steelcase araştırması (Hürriyet İK Gazetesi, 2009) kapsamına giren ve çalışmaya devam eden en yaşlı kuşak bu. 1909-1945 yılları arasında doğanlar yani 65 yaş ve üstü. Tabi, toplam “büro nüfusu” içindeki payları çok düşük. Çoğu artık bugün emekli. (Toplam Türk nüfusunun sadece yüzde 6,8’i. Çalışan nüfus içindeki payları çok daha düşük olmalı.) Aktif veteranlar için dürüstlük, fedakarlık ve şirkete bağlılık en önemli değerler. Tabi oldukları otoriteye saygılılar, disiplinli ve sabırlılar. Çalışma hayatında mükemmeliyetçi ama değişime dirençliler. Mevcut düzenin korunmasını değişime yeğliyorlar. Çalışma hayatında duygusalı geri plana atmayı tercih ediyorlar. Hiyerarşik bir yapı içinde çalışmayı, özel hayatları ile iş hayatlarını çok net şekilde ayırmayı seviyorlar. En bireyselci ve en şekilci kuşak, veteranlar: Çalışma ortamı, büro, mobilya vs. çalışanın görevini, ünvanını ve şirket içindeki hiyerarşik yerini tam olarak yansıtmalı. Bakınca kimin kim olduğu*

*anlaşılmalı. Çalışma hayatıyla çalışma dışı hayat birbirinden ayrılmalı. Mekan köşeli ve klasik olmalı.*

Steelcase'in araştırmasına (Hürriyet İK Gazetesi, 2009) göre Baby-boomers [Bebek Patlaması Kuşağı] ve onların seçimleri şu şekilde;

*Baby-boomers; İkinci Dünya Savaşı sonrası dünyaya gelen, 1946-1964 yılları arası doğumlu baby-boomer kuşağının ortak özelliği benîçinci (egosantrik) ve iyimser oluşları. Rahatına ve sağlığına düşkün bu kuşak, maddi başarıya ve sosyal kabule çok önem veriyor. Ekip çalışmasına ve dayanışmasına meğilli ama otoriteye karşı şüpheliler. İhtiraslarını tatmin etmek için ne kadar lazımsa o kadar çok çalışmaya razılar. Toplumcul ve pragmatikler. Ama fırsatçılık ve kurallara karşı çıkmak gibi kusurları da var. Abilerinden ablalarından farklı olarak özel ve aile yaşamlarıyla çalışma hayatları arasında bir duvar öeme gereksinimi duymuyorlar. Aksine. Steelcase'in yaptırdığı ankete göre diğer (Fransız) çalışanlar baby-boomer'ları şirketin 'bilgeleri' olarak görüyorlar. Biraz otoriter de olsalar, genelde pozitif bir imajları var. Yeni bilişim ve iletişim teknolojilerinin çalışma hayatını nasıl işgal ettiğine şahit oldular. Öncesini de biliyorlar, sonrasını da. Ekip çalışması kavramının çalışma hayatında önem kazanmasına da şahit ve adapte oldular. Bireysel ofislerinden çıkıp daha kolektif ortamlarda çalışmaya alıştılar. Bu işten doğrusu zararlı çıktılar. Genelde ( Fransa'da yapılan ankette baby-boomer'ların yüzde 62'si) açık mekanlarda gürültüden şikayetçiler. İdeal çalışma ortamı, açık alanlarla bireysel alanları aynı anda içermeli. Mobilya statik olmalı.*

Steelcase'in araştırmasına (Hürriyet İK Gazetesi, 2009) göre X Kuşağı ve onların seçimleri şu şekilde;

*Sinik ama esnek, 1965-1979 yılları arasında doğan X Kuşağı mensupları sorumluluk almaktan ve farklı tecrübeler yaşamaktan hoşlanıyorlar. Profesyonel başarıya odaklı olmaları; ailelerini, arkadaşlarını, sosyal çevrelerini ve eğlence hayatlarını ihmal ettikleri anlamına gelmiyor. Şartlara çok iyi uyan bir kuşak söz konusu. Bağımsız hareket etmeyi biliyorlar ama ekip çalışmasına da yatkınlar. Diğer kuşaklar nezdinde iyi bir imajları var : Birlikte çalışması, yaşaması keyifli (yüzde 59), iyi sonuç alan (yüzde 46), ekip çalışmasında mükemmel (yüzde 48). Ama geleceğe bakışları açısından şüpheli, meslek yaşamına bakışları açısından da aşırı serbest (kayıtsız) bulunuyorlar. Ve maddi rahatlarına fazla düşkün olmakla eleştiriliyorlar. Çalışma ortamının iletişimi ve diğerleriyle teması, ilişkiyi kolaylamasını istiyorlar. Ve gerektiği zaman konsantre olmalarına olanak sağlamasını. Büro, şirket kültürünün ve organizasyon dinamiğinin yansımaları olmalı; çünkü bu kuşak öncekilere nazaran çok daha hareketli. Çalışma mekanları açık ve gereğinde proje bazında çalışma ekipleri oluşturulmasına olanak sağlayacak şekilde esnek olmalı. Mobilya hareketli ve multi-fonksiyonel olmalı.*

Steelcase'in araştırmasına (Hürriyet İK Gazetesi, 2009) göre Y Kuşağı ve onların seçimleri şu şekilde;

*Y Kuşağı; ortak özelliği hazcılık (hedonizm) ve oyunculuk (lüzizm) olan bu kuşak 1980-2000 doğumlu. Genelde, eski kuşaklardan yöneticiler Y kuşağı ile nasıl çalışacağını bilemiyor. Sosyal etiğe, özel ve mesleki hayata bir anlam vermeye,*

adalet kavramına önem veren bu kuşak son derece sabırsız ve hiperaktif (bulunuyor). Hareketli, bağımsız, esnek, potansiyellerine aşırı güvenli ve kendi alanlarında bilgili bir kuşak. Buna karşılık şirkete bağlılık neredeyse sıfır. Yaşam kalitesine ve özel hayat/çalışma hayatı dengesine (X kuşağından bile daha çok) düşkünler. Diğer kuşaklar bu gençleri kendilerinden çok daha hırslı (yüzde 46) ve çıkarıcı (yüzde 26) buluyorlar. Açık ortamdaki en az rahatsızlık duyan bu kuşak. Görsel açıdan dikkatlerinin dağılmasından (yüzde 40) ve ergonomik sorunlardan (yüzde 46) abilerinden ve babalarından çok daha az şikayet ediyorlar. Bu kuşak için büro sadece reel çalışma ortamı demek değil, sanal ortamı da (video-konferans, intranet vs) çalışma ortamı olarak algılıyorlar. Şirket aynı zamanda, göçebe çalışanların aynı şirkete ve şirket kültürüne ait olduklarını hissetmek ve tescil etmek için bir araya geldikleri ve iletişime girdikleri bir ortam. Ortam mümkün olduğunda açık olmalı ki, ekip çalışmasını kolaylasın.

Çam, bir internet haberinde (Dünya Online, 2009) kuşakların örgütsel farklılıklarını anlatıyor. Bu haberde X kuşağı özellikleri ve örgütsel yaklaşımları şöyle özetleniyor:

*X Kuşağı (1965 – 1980); Daha kanaatkar, marka sadakati yüksek, görece daha çabuk tatmin olan ve teknoloji ile ileri yaşlarda tanışmış kuşak. Bugünün çalışanları, özel hayatlarını yaşamak, tatil yapmak, STK'larda aktif olarak rol almak, hobileri ile ilgilenmek, vs. istiyorlar. Zor beğeniyorlar. Hatta bazı şirketler bu amaçla çalışanlarına haftada bir gün STK'larda çalışma opsiyonu getiriyor, bu nedenle de kapasitesinin yüzde 20'sini kaybetmiş oluyorlar. X kuşağını oluşturan yöneticiler, daha otoriter yapıya sahip oldukları için, Y Kuşağı çalışanları ile zaman zaman çatışmalar yaşıyor. Ayrıca Y kuşağının sabretmeyi bilmemesi ve tez canlı olması, bu devir hızını yükselten bir diğer etken olarak karşımıza çıkıyor.*

Çam (Dünya Online, 2009) Y kuşağının işgücü bilgilerini şöyle sıralıyor:

*Y Kuşağı (1980-2003); Teknoloji ile dost bir kuşak. X kuşağına göre bireysel ve sonuç odaklı, zor beğeniyorlar. Türkiye'de bu kuşağın temsilcilerinin sayısı, diğer ülkelere göre çok daha yüksek. Genç nüfusu fazla olan Türkiye'de, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, 20-24 yaş arasında yaklaşık 7 milyon kişi var. Bunların 2 milyon 300 bine yakını ise çalışıyor. Üniversite öğrencileri çıkarıldığında ise, 3 milyonu aşan bir işgücü potansiyeli var. Bu potansiyel içinde 650 bin kişi iş aradığı halde bulamıyor ve işsiz kategorisinde yer alıyor. Türkiye'de gençlere yönelik araştırmalar, bu kuşağa mensup kişilerde, benzer ortak özelliklerin ağır bastığını ortaya koyuyor.*

Çam'a (Dünya Online, 2009) göre Y kuşağının sektör/ şirket tercihleri ve onlarla çalışabilmenin ip uçları ise şu şekildedir:

*Şu anda özellikle hizmet sektöründe yaygın olarak çalışan Y Kuşağı, daha çok danışmanlık, finans ve bilişim sektörlerinde çalışmayı tercih ediyor. İş ararken, şirketin kimliği, çok uluslu olması, sunulan kariyer ve eğitim olanakları, önem verdikleri faktörler arasında. Kendilerini kısa bir süre içinde yönetici pozisyonunda görmek istiyorlar. İş konusunda seçici davranırken, birçoğu kendi işlerini kurmak istiyor. İş devir hızını düşürmenin tek yolu, Y kuşağını anlamaktan geçiyor. Otorite kelimesini çöpe atıp, daha çok arkadaş gibi ve mutlaka takım anlayışlı olmak*

*gerekiyor. Onların isteklerini anlamak, istedikleri başarıyı almalarına destek olmak ve bu desteği verirken çalışanın işe katkısını sağlanmalı ve ne kadar değerli oldukları hissettirilmelidir, Ancak bu şekilde iki kuşak arasındaki çatışma minimize edilebilir ve Y kuşağından maksimum verim elde edilebilir.*

Trask (2008, s. 10), kuşak farklılıklarını şöyle anlatıyor: “Bebek Patlaması Kuşağı: Otorite, prestij, bulunulan mevkiyi göstermek, profesyonel ilişki ağı, işi için çalışmak. X ve Y kuşağı : Eğlenmek, özel hissetmek, esnek çalışma saatleri, takım çalışması ve işin nedenini bilmek”.

Çatalkaya ‘Y Kuşağı ve İnsan Kaynakları’ adlı bir internet yazısında X ve Y kuşaklarının çatışma yaşama nedenlerini anlatıyor:

*Şu anda özellikle hizmet sektöründe büyük bir Y kuşağı gurubu çalışıyor. Yöneticileri ise X kuşağı. O yüzden çoğu şirkette personel devir hızı giderek yükseliyor. Daha otoriter olan X kuşağı yönetici Y kuşağı çalışanını çabuk küstürüyor ve devir hızı yükseliyor. Y kuşağının sabretmeyi ve beklemeyi bilmemesi de bu devir hızını yükseltiyor. Varlıkla büyüyen Y kuşağı fazla sabırlı olamıyor çünkü yokluğu neredeyse hiç yaşamıyor. Bu da Y kuşağının en büyük dezavantajı.*

Çatalkaya yazısında, birlikte çalışabilmek için neler yapılması gerektiğini şu cümlelerle anlatıyor:

*Devir hızını düşürmenin tek yolu ise Y kuşağını anlamaktan geçiyor. “Otorite” kelimesini çöpe atmak gerekiyor. Daha arkadaş gibi ve daha “Kazanan takım” odaklı olmak gerekiyor. Onların isteklerini anlamak, istedikleri başarıyı almalarına destek olmak ve bu desteği verirken onun işe katkısını sağlamak gerekiyor. İnsan kaynakları, Y kuşağı çalışanlarının başarılı olmasını istiyorsa, öncelikle X kuşağı veya daha önceki kuşaklardan olan yöneticilerine, Y kuşağı personelini iyice anlatmalı ve onları Y kuşağını yönetecek biçimde geliştirmeli. Yoksa ne yaparsanız yapın, Y kuşağını mutlu edemezsiniz. Belki de önce İnsan Kaynakları “Y kuşağı çalışanlar”ı gündemine almalı. Tıpkı pazarlamacılar gibi, Y kuşağını kazanmanın yollarını aramaya başlamalı. Y kuşağı çalışanları kazanma konusunda çalışma yapan/yapacak İnsan Kaynakları departmanları, şüphesiz şirketlerine çok şey katacaklardır.*

Can ‘Gelişen Yeni Nesil İnsan Kaynakları Yönetimini Değiştirecek Mi?’ isimli bir internet yazısında çalışan üç kuşağın diğer kuşaklar hakkında düşündüklerini yazıyor:

*Bu farklı karakter özelliklerine sahip her bir kuşak farklı yönetim geliştirmeyi gerekli kılar. İş hayatın BB, X kuşağını ve Y kuşağını rahatlıklar görebiliriz. Emekliliği yaklaşan BB’ler yerlerini X’lere bırakmakta endişelidirler, kendileri kadar işi becerebileceğine inanmazlar ve esnek değildirler. Y kuşağı ise iş hayatına çok erken dönemlerde başlayıp, bir an önce kendi ekonomik özgürlüklerini kazanma çabası içindedirler, yükselip yönetici konumuna gelmeyi hedeflerler, fakat çeşitli*



pozisyonlarda olan X'ler bu nesle yeterince itina göstermezler. Geleneklerinden vazgeçmek istemeyen BB'ler ve X 'ler yetişen teknoloji kuşağına şans vermeleri gerekmektedir çünkü teknoloji sınır tanımadan gelişmektedir ve büyüyen neslin uyum sağlaması diğer kuşaklara nazaran daha hızlı olacaktır.

Can yazısında birlikte çalışmanın yollarını anlatıyor:

Farklı kuşakların birbiriyle çalışabilmesinin bir yöntemi de çalışana yeni beceriler kazandırmaktır. Deneme özgürlüğü tanınmalıdır ki yeni fikirler inşa edilebilsin. Çalışma ortamında mutlaka sosyalleşme sağlanmalı, organizasyon kültürü hakkında bilgi verilmelidir. Şirket yaşamına ilişkin dürüst davranılmalıdır. Kurum içinde oryantasyon programına daha sonrada çalışana her aşamada destek verilmelidir. Bu özellikle X ve Y kuşağı için büyük önem taşır. Yeni kuşaklara organizasyon için danışmanlık yapma ve organizasyonun işleyişi anlatmak nesiller arasındaki bağı kuvvetlendirir. BB'lerden alınan rehberlik sistemi iki tarafa büyük yarar sağlar. Böylelikle kişi rehber aracılığıyla bir çok imtiyaz ve fırsat elde edilebilir. Potansiyel rehberlerle himayeye alınanlar arasında kendiliğinden bir ilişki kurulabilir.

Can yazısında hangi kuşağın hangi motivatörlere ihtiyaç duyduğundan bahsediyor:

Gelişen yöneticilik otoritesi yeni neslin talep ettiği özerklik, prestij, kendi kendinin yönetimi ve meslektaşlık gerektirir. Kişi kontrolün kendi elinde olduğunu hissedince görevini ve onun üzerindeki baskıları daha algılayıp kabullenecek, hizmette daha istekli davranacaktır. Teşviklerde bulunarak personelin verimliliği garantilenebilir. Fakat teşvikler bütün kuşağı aynı şekilde etkilememektedir. Örneğin para Y kuşağını BB'ler kadar etkilemez, onların daha farklı beklentileri vardır. Bunları tespit etmek onların işe olan bağlılığını arttıracaktır. Yeni kuşakların tek bir mekana bağlı kalarak çalışması onların verimliliğini düşüren faktörlerdendir, şayet iş yeri ufuklarını başka teknik alanlara doğru uzatmasında yarar vardır. İş yeri koşulları kişisel gelişimi için yeterli değil başka yerde iş arama fırsatı verilmelidir. Girişimcilik yeni kuşak için çok önemlidir. Onların iş yerinde başarı olmaları için uygun ortam hazırlanmalıdır. Yenilik içeren faaliyetlere yönlendirilmelidir. Sonuç olarak teknolojiyle iç içe büyüyen bu yeni neslin iş hayatında aktif olabilmesi için kuralcı değil, yenilikçi olmak gerekir. "Amaçlara Göre Yönetim" stratejisi ile kuşaklar arasında amaç tespiti yaparak bütünlük sağlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi yeni nesil için değişim ve dönüşüm anahtarı olacaktır.

Canbolat, Siz Hangi Kuşağın İnsanıdır? isimli internet yazısında kuşakların nasıl belirleneceğinden bahsediyor:

Yukarıdaki genel kriterler çerçevesinde doğum tarihinize göre kronolojik kuşağınızı söyleyebilirsiniz ama ruhsal kuşağınız o olmayabilir. Örneğin yaşça bebek patlaması kuşağında yer alıp yaşamınızı X Kuşağı tarzında sürdürüyor olabilirsiniz. Ya da tersi olabilir. Y Kuşağı anneanneler ve büyükbabalar da yok değil. Bunu bazı testlerle de ölçebiliyoruz. Aynı ailede bugün beş kuşak uyumlu yaşamaya çalışıyor. Aynı şirkette bugün dört kuşak var. Altı-yedi yıl sonra Z'ler de geliyor ve işleri hep birlikte büyümeye çalışacaklar.

Canbolat kuşakları anlamak konusunda herkesi uyarıyor: “Bundan sonra gerek iş yaşamında gerek aile içi ilişkilerde kuşak farklılıklarımızı tanımak çok önemli olacak. Çünkü çatışmalar yıkıcı olabiliyor. Kuşak özelliklerini bilmek, farklılıklarımıza saygı göstermek ve her kuşağın üstün yönlerinden destek almayı başarabilmemiz gerekecek”.

Çam’a (Dünya Online, 2009) göre her kuşak kendine düşen görevi yerine getirmelidir. Yapılması gerekenler şöyle anlatılıyor:

*Milenyum kuşağı, konjonktür itibariyle eski kuşaktan çok şanslıdır. Öğrenme ve geliştirme konusunda sınırsız kaynakları sahiptirler. Yalnız burada bir yanılgıya düşülmemesi gerekmektedir. Ancak şunu da kendilerine sormaları gerekiyor: "Biz ne biliyoruz?" ya da "Biz ne bilmediğimizi biliyor muyuz?" Bu sorularına cevabını bulmaları, X kuşağının patron olduğu reel sektör dünyasına daha çabuk entegre olmalarını sağlayacaktır. Gelecekte reel sektörün karşılaşacağı en büyük problem istihdam sorunu olacaktır. Bunun belirtilerini bugünden görüyoruz. Milenyum kuşağı, daha çok kişisel çıkarlarını ön planda tutarak anlık ve kısa vadeli düşünüyor. İşletmenin çıkarlarını ve ülkenin gelişmişlik düzeyine yapacağı etkiyi düşünmüyor. Milenyum kuşağının kendine güveni ve cesareti iş dünyasında yeni açılımlar sağlayacaktır. Ancak bunun için " X " kuşağı, "Y" kuşağında olan bu cesareti fark etmeli ve bu konuda reel sektörün dinamiklerine göre açılımlar kazandırmalıdır.*

Çam (Dünya Online, 2009) göre milenyum kuşağından en çok verimi almak için yapılması gerekenleri şöyle anlatıyor:

*Eski kuşağın, yönetimi, milenyum kuşağına devretmesi biraz sancılı olacak ama ister istemez elinizdeki insan kaynakları değeri de milenyum kuşağı olacaktır. O yüzden bu sancıyı biraz azaltmak için hazırlık safhasını iyi değerlendirmek gerekir. Milenyum kuşağı için, geçiş programları ve staj imkânları oluşturmak mutlaka şarttır. Milenyum kuşağının yönettiği şirketleri üç açıdan değerlendirmek mümkündür. Bu noktada da insan kaynakları yönetimine çok iş düşüyor. Milenyum kuşağının beklentilerini doğru analiz edip, ona göre bir çalışma ortamı yaratan şirketler birçok pozitif özelliğe sahip olan yeni nesilden maksimum verimi alabileceklerdir. Motivasyonlarını artırıcı çeşitli yetkinlik eğitim programları hazırlanarak, kişisel gelişimlerini arttırmada yardımcı olunacağından, bunun sonucu olarak şirkete sağlayacakları yarar da maksimuma ulaştırılabilecektir.*

Trask (2008, s. 12), karma kuşak işgücünü yönetmek konusunda şu tavsiyelerde bulunuyor:

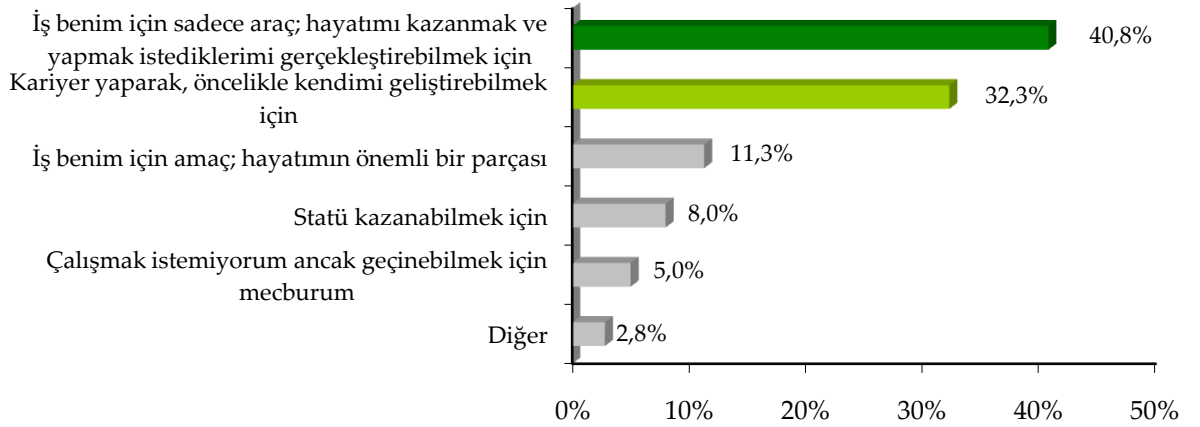
- a - İletişimi geliştirin,
- b - Farklı kuşakların sahip olduğu değerlere saygı gösterin,
- c - Kuşakların işbirliğini ve ortak çalışmasını cesaretlendirin,
- d - Esnekliğinizi yitirmeyin.

Trask (2008, s. 13), konu ile ilgili aşağıdakileri akılda tutmak gerektiğini ifade ediyor:

- a - Kuşaksal farklılıkların haricinde başka farklılıklar da vardır.
- b - Bizler farklılıklardan daha çok benzerliklere sahibiz.
- c - Birbirimizden öğrenebiliriz – herkes masaya birşey getirir.
- d - Herkesin istediği başarıdır.

Chronos Consulting (2009, s. 2)'de araştırma kapsamı ve metodu şöyle anlatılıyor;

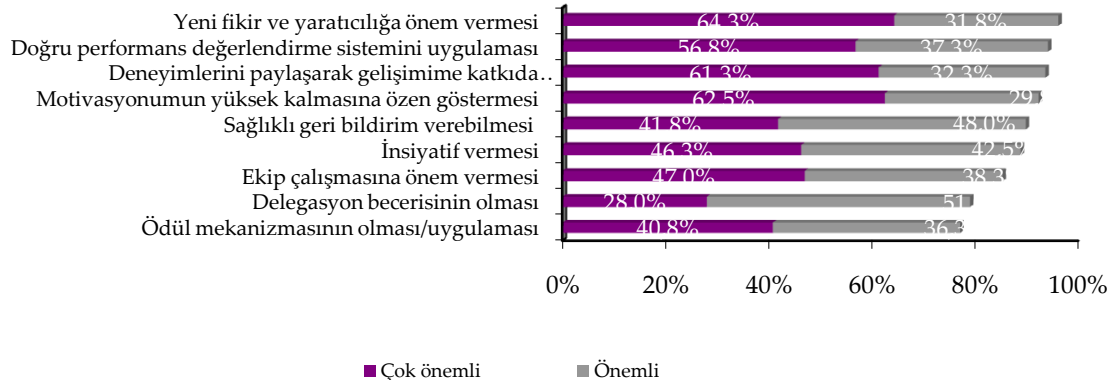
*Aşağıda Generation Y (Gen-Y) kuşağının kariyer beklentilerini incelemek üzere ESTIMA Araştırma tarafından CHRONOS Consulting adına gerçekleştirilmiş olan araştırmanın sonuçları görülmektedir. Araştırmanın hedef kitlesini 1980-1990 yılları arasında doğan Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında öğrenim görmekte olan gençler oluşturmaktadır. Araştırma projesi CAWI (bilgisayar destekli internet görüşmesi) yöntemi ile AkılFikir-Türkiye'nin Üniversiteli Platformu kullanılmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda projenin kotalarına uygunluğu tespit edilen 10.090 paneliste davet gönderilmiş, 500 panelist daveti kabul ederek projeye katılmıştır [Bu araştırma sonuçları aynı zamanda Kasım 2009'da PERYÖN tarafından düzenlenen, 17.Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi'nde dinleyicilerle paylaşılmıştır].*



**Şekil 3.6 : İş hayatının anlamı**

**Kaynak: CHRONOS Consulting, 2009.**

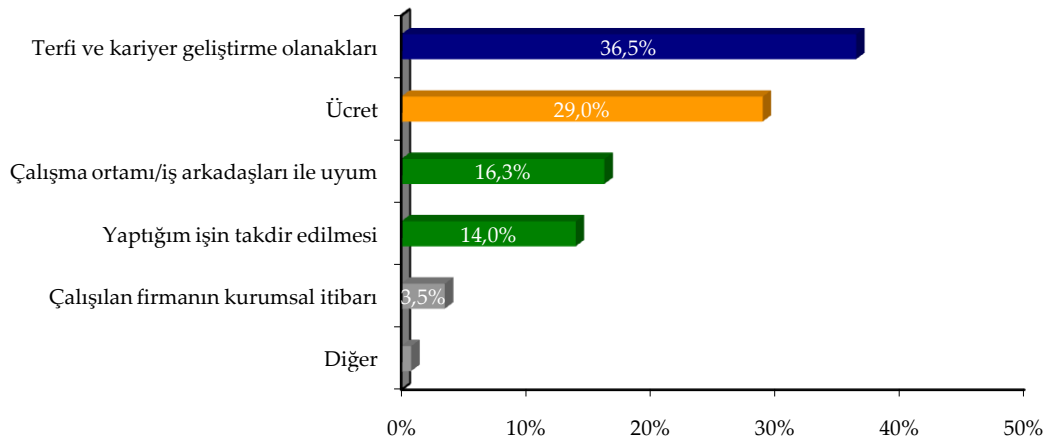
Şekil 3.6 incelendiğinde Y kuşağının, işi bir araç olarak gördüğü ve kariyer gelişimine önem verdiği açıkça görülmektedir.



**Şekil 3.7 : Yöneticiden beklentiler**

**Kaynak: CHRONOS Consulting, 2009.**

Şekil 3.7'ye bakıldığında görülüyor ki Y Kuşağı, yöneticisinden yaratıcılığı farketmesini, performans değerlendirme konusunda hassas olmasını, gelişimine katkıda bulunmasını, motivasyon için çaba göstermesini bekliyor.



**Şekil 3.8 : İş tatminine etki eden en önemli unsur**

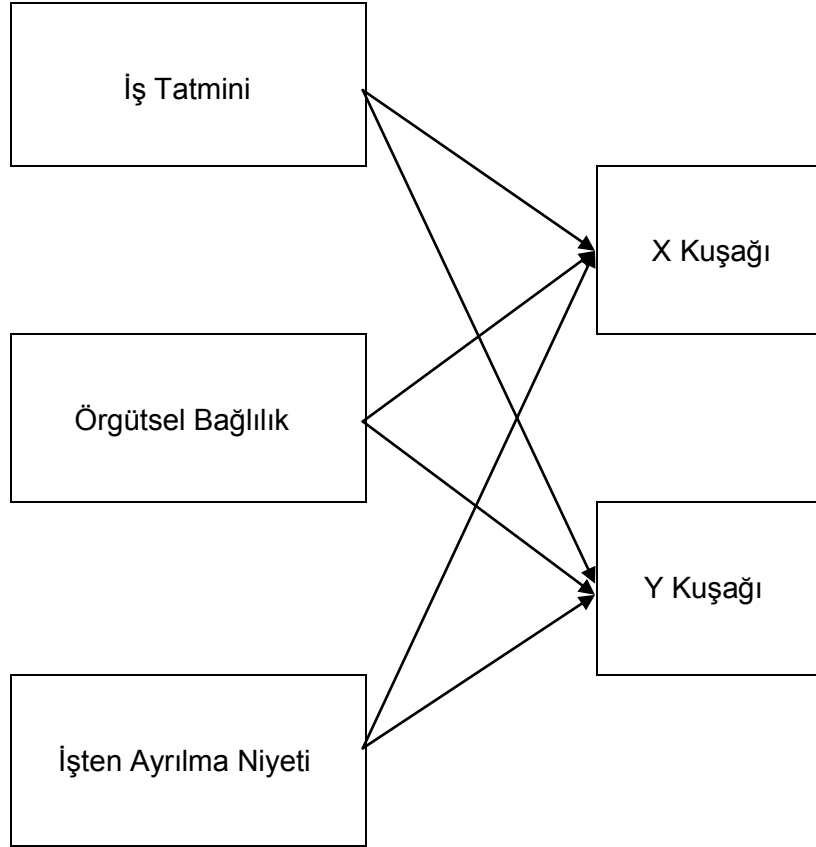
**Kaynak: CHRONOS Consulting, 2009.**

Şekil 3.8 incelendiğinde Y Kuşağının iş tatmini için gereken en önemli unsurun işte terfi ve kariyer geliştirme olanaklarının bulunması olduğunu görüyoruz. İş tatmini için ikinci sırada ücret, üçüncü sırada ise çalışma ortamı/iş arkadaşlarıyla uyum yer almaktadır.

## 4. İŞLETMELERDE İSTİHDAM EDİLEN X VE Y KUŞAKLARININ ÖRGÜTSEL TUTUMLARI AÇISINDAN FARKLILIKLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 4.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu çalışmanın asıl amacı, X ve Y kuşakları arasında örgütsel tutumlar açısından farklılık olup olmadığı sorusunun yanıtını bulmaktır. Örgütsel tutumlardan; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti araştırma kapsamındadır. Bu nedenle araştırma modeli Şekil 4.1'deki gibi kurulmuştur.



Şekil 4.1 : Araştırma modeli

Bu araştırmanın üç hipotezi bulunmaktadır. Hipotezler şöyledir:

Hipotez 1: İş Tatmini X ve Y kuşak çalışanlarda farklıdır.

Hipotez 2: Örgütsel Bağlılık X ve Y kuşak çalışanlarda farklıdır.

Hipotez 3: İşten Ayrılma Niyeti X ve Y kuşak çalışanlarda farklıdır.

#### **4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, KAPSAMI, KISITLARI VE ÖNEMİ**

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak anket çalışması yapılmıştır. Kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yedi adet demografik soru yer almaktadır. Formun ikinci bölümünde iş tatmini, üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık ve dördüncü bölümünde işten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Bilinen örgütsel tutumların herbirini araştırma kapsamında değerlendirebilmek mümkün olamamıştır. Bunun en temel nedeni her bir tutumu ölçmek için ayrı bir ölçeğin gerekliliğidir. Ölçek sayısı arttıkça anketteki soru sayısı da artacaktır. Çalışanların çok fazla sayıda soru barındıran bir anketi yanıtlama isteği elbette daha düşük olacaktır. Ayrıca çok soru yanıtlamanın daha çok hataya sebebiyet vereceği, yanıtların kalitesinin de düşük olacağı açıktır. Bu nedenlerden ötürü örgütsel tutumları üç tane ile sınırlamanın gerekli olduğuna kanaat getirilmiştir.

Anket çalışması yapılan şirket bir satış, pazarlama ve dağıtım şirkettir. Ülkemizin en büyük holdinglerinden birine bağlı bir kurumdur. Ülke çapında yedi bölge müdürlüğü bulunmaktadır. Gazete ve dergi dağıtımını şirketin ana işidir.

Araştırmaya katılan şirketin İnsan Kaynakları Departmanı ile işbirliği neticesinde, İstanbul Avrupa, İstanbul Anadolu, Ankara, İzmir, Adana, Trabzon ve Antalya Bölge Müdürlükleri'ndeki çalışanların tamamına anket formu dağıtılmıştır. Mavi ve beyaz yaka çalışanların bazıları yönetici bazıları ise yönetici olmayan çalışanlardır. Toplamda dağıtılan 487 adet anket formundan 335 adedi geri dönmüş (geri dönüş yüzdesi = yüzde 68,8) ve bunların 290 adedi kullanılmıştır. Anket doldurma çalışması 2010'un Nisan

ayında tamamlanmıştır. Demografik bilgilerdeki, yaş sorusu doldurulmamış formlar değerlendirilememiştir çünkü ancak yaş bilgisi ile çalışanın kuşak bilgisi saptanabilmektedir. Bunun haricinde yanıtlarda kasıt olduğu açıkça görülen anketler de çalışmaya alınmamıştır. Araştırma sonuçlarının tek bir kuruma özel olması bu çalışmanın asıl kısıtını meydana getirmektedir. Dolayısıyla bu araştırma bulgularının genellenemeyeceği gerçeği gözden kaçırılmamalıdır.

Anket formu ile toplanan veriler SPSS paket programının 16.0 versiyonu ile analiz edilmiştir. Verileri yorumlanabilir hale getirmek için frekans dağılımları, çapraz tablolar, bağımsız grup t - testleri ve bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizleri yapılmıştır.

Literatüre bakıldığında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti konularına sıklıkla rastlanmaktadır. Çalışmamızın, kuşaklar temelinde yukarıda sayılan tutumları araştırmış olması ona literatürde ilk olma özelliğini katmaktadır. Dolayısıyla bu analiz sonuçlarının bundan sonraki araştırmalarda kullanılabilir olması sevindiricidir.

### **4.3 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER**

Araştırmada kullanılan anket formunda üç ayrı ölçek bulunmaktadır. Ölçeklerle ilgili bilgiler bu bölümde anlatılmaktadır.

Cronbach's Alpha modeline göre, ankette kullanılan üç ölçek güvenilirlik analizi ile sınanmıştır. Bu çalışmada ölçek güvenilirliği için hedef alınan değer  $\alpha=,70$  olarak belirlenmiştir. Alınan sonuçlar İş Tatmini Ölçeği için;  $\alpha=,907$ , Örgütsel Bağlılık Ölçeği için  $\alpha=,850$  ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği için  $\alpha=,865$  bulunmuştur. Alınan bu sonuçlar anketin güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### **4.3.1 İş Tatmini Ölçeği**

Literatür incelendiğinde iş tatminini ölçmek için farklı ölçekler kullanıldığı görülmektedir.



Greenberg ve Baron'a (2003) göre; "Bu ölçekler, yalnızca iş tatmini konusunda yapılan bilimsel çalışmalar açısından değil, aynı zamanda çalışanlarını anlamak isteyen işletmeler açısından da önem taşımakta ve kullanılmaktadır" (Toker 2007, s. 96).

Çalışmamızda X ve Y Kuşaklarının İş Tatmini tutumlarını ölçmek için Minnesota İş Tatmini Ölçeği'ni kullanmanın uygun olacağına karar verilmiştir. Araştırmamızda kullanılan anketin ikinci bölümü, yirmi soruluk Minnesota İş Tatmini Ölçeği sorularından oluşmaktadır. Bu ölçekteki soruların yanıtları, 5'li Likert sistemine uygun olacak şekilde, "Hiç memnun değilim, Memnun değilim, Kararsızım, Memnunum, Çok memnunum" seçeneklerinden birini işaretlemek suretiyle toplanmıştır. Ölçekteki sorular Tablo 4.1'de görülmektedir.

**Tablo 4.1 : Minnesota iş tatmini ölçeği soruları**

İŞ TATMİNİ
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından
2.Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından
4.Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından
5.Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından
6.Amirimin karar verme yeteneği bakımından
7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansına sahip olmam açısından
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından
14.İş içinde terfi olanağımın olması açısından
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından
17.Çalışma şartları bakımından
18.Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşmaları açısından
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden

**Kaynak: Hündür 2006.**

### 4.3.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışmamızda X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Bağlılık tutumlarını ölçmek için Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgüte bağlılık ölçeğini kullanmanın uygun olacağına karar verilmiştir. Bu ölçek daha önce Türkçe'ye çevrilmiş geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Çalışmamızda kullanılan anketin üçüncü bölümü, on sekiz soruluk Örgütsel Bağlılık Ölçeği sorularından oluşmaktadır. Bu ölçekteki soruların yanıtları, 5'li Likert sistemine uygun olacak şekilde, “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretlemek suretiyle toplanmıştır. Ölçekteki sorular Tablo 4.2'de görülmektedir.

**Tablo 4.2 : Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği soruları**

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DUYGUSAL BAĞLILIK
1. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.
2. Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.
3. Bu kuruluşun problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi hissediyorum.
4. Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.
5. Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.
6. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.
NORMATİF BAĞLILIK
7. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.
8. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.
9. Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.
10. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.
12. Kuruluşuma çok sey borçluyum.
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI
13. Su anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten.
14. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.
16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum
17. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.
18. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok sey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.

**Kaynak: Özutku 2008, s. 89.**

### 4.3.3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Yine literatür incelendiğinde işten ayrılma niyetini ölçmek için farklı ölçekler kullanıldığı görülmektedir.

Bizim araştırmamızda X ve Y Kuşaklarının İşten Ayrılma Niyeti'ni ölçmek için Cammann ve arkadaşlarına ait 3 soruluk ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekteki soruların yanıtları, 5'li Likert sistemine uygun olacak şekilde, “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretlemek suretiyle toplanmıştır. Ölçekteki sorular Tablo 4.3’de görülmektedir.

**Tablo 4.3 : Cammann ve arkadaşları işten ayrılma niyeti ölçeği soruları**

İŞTEN AYRILMA NİYETİ
1.Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.
2.Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum.
3.Gelecek yıl bu işi bırakacağım.

**Kaynak: Khatri, Budhwar ve Fern 1999, s. 42.**

## 4.4 ANALİZLER VE TESTLER

Anket vasıtasıyla elde edilen veriler bu bölümde analiz edileceklerdir. Önce tanımlayıcı istatistikler hazırlanacak ardından kuşaklar bazında tanımlayıcı istatistik bilgilerine ulaşılabacaktır. Sonrasında da hipotezleri sınamak için testler yapılacaktır.

### 4.4.1 Demografik Özellikler İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırma örneğine ilişkin demografik veriler sunulmaktadır. Sırasıyla cinsiyet, kuşak, eğitim, medeni durum, ünvan, kurumdaki çalışma süresi, pozisyondaki çalışma süresi bakımından katılımcıların frekansları ve oranları tespit edilecektir.

**Tablo 4.4 : Cinsiyete göre sayısal ve yüzdesel dağılım**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kadin	45	15,5	15,5	15,5
Erkek	245	84,5	84,5	100,0
Toplam	290	100,0	100,0	

Tablo 4.4'te cinsiyete göre sayısal ve yüzdesel dağılım görülmektedir. Buna göre katılımcıların yüzde 15,5'i (45 çalışan) kadın, yüzde 84,5'i (245 çalışan) erkektir. Katılımcıların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

**Tablo 4.5 : Kusaklara göre sayısal ve yüzdesel dağılım**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Y Kusagi	120	41,4	41,4	41,4
X Kusagi	159	54,8	54,8	96,2
Bebek Patlaması Kuşağı	11	3,8	3,8	100,0
Toplam	290	100,0	100,0	

Tablo 4.5'e göre, katılımcıların yüzde 41,4'ü (120 çalışan) Y Kuşağı, yüzde 54,8'i (159 çalışan) X Kuşağı, yüzde 3,8'i (11 çalışan) Bebek Patlaması Kuşağı'dır. X Kuşağı çalışanlar çoğunluktadır.

**Tablo 4.6 : Eğitime göre sayısal ve yüzdesel dağılım**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
İlköğretim	68	23,4	23,4	23,4
Lise	114	39,3	39,3	62,8
Önlisans	40	13,8	13,8	76,6
Lisans	62	21,4	21,4	97,9
Yüksek Lisans	6	2,1	2,1	100,0
Toplam	290	100,0	100,0	

Tablo 4.6'ya göre, katılımcıların yüzde 23,4'ü (68 çalışan) ilköğretim mezunu, yüzde 39,3'ü (114 çalışan) lise mezunu, yüzde 13,8'i (40 çalışan) ön lisans mezunu, yüzde 21,4'ü (62 kişi) lisans mezunu, yüzde 2,1'i (6 kişi) yüksek lisans mezunudur. Katılımcılar arasında en çok lise mezunu bulunmaktadır.

**Tablo 4.7 : Medeni duruma göre sayısal ve yüzdesel dağılım**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Bekar	73	25,2	25,2	25,2
Evli	213	73,4	73,4	98,6
Diğer	4	1,4	1,4	100,0
Toplam	290	100,0	100,0	

Tablo 4.7'ye göre, katılımcıların yüzde 25,2'si (73 çalışan) bekar, yüzde 73,4'ü (213 çalışan) evli, yüzde 1,4'ü (4 kişi) duldu. Çalışanların çoğu evlidir.

**Tablo 4.8 : Ünvana göre sayısal ve yüzdesel dağılım**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Yönetici personel	54	18,6	18,8	18,8
Yönetici olmayan personel	234	80,7	81,2	100,0
Toplam	288	99,3	100,0	
Kayıp	2	0,7		
Toplam	290	100,0		

Tablo 4.8'e göre, katılımcıların yüzde 18,6'sı (54 çalışan) yönetici personel, yüzde 80,7'si (234 çalışan) yönetici olmayan personeldir. Buna göre yönetici personel azınlıktadır.

**Tablo 4.9 : Kurumdaki çalışma süresine göre sayısal ve yüzdesel dağılım**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
0-5 Yıl	88	30,3	35,6	35,6
6-10 Yıl	84	29,0	34,0	69,6
11-15 Yıl	67	23,1	27,1	96,8
16-20 Yıl	8	2,8	3,2	100,0
Toplam	247	85,2	100,0	
Kayıp	43	14,8		
Toplam	290	100,0		

Tablo 4.9'a göre, katılımcıların yüzde 30,3'ü (88 çalışan) 0-5 Yıl arasında, yüzde 29,0 (84 çalışan) 6-10 Yıl arasında, yüzde 23,1'i (67 çalışan) 11-15 Yıl arasında, yüzde 2,82'i 16-20 Yıl arasında sözü geçen kurumda çalışmaktadır. En çok 0-5 yıl arası kıdemi olan çalışanlara rastlanmaktadır.

**Tablo 4.10 : Pozisyondaki çalışma süresine göre sayısal ve yüzdesel dağılım**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
0-5 Yıl	143	49,3	57,9	57,9
6-10 Yıl	57	19,7	23,1	81,0
11-15 Yıl	45	15,5	18,2	99,2
16-20 Yıl	2	0,7	0,8	100,0
Toplam	247	85,2	100,0	
Kayıp	43	14,8		
Toplam	290	100,0		

Tablo 4.10'a göre, katılımcıların yüzde 49,3'ü (143 kişi) 0-5 Yıl arasında, yüzde 19,7'si (57 çalışan) 6-10 Yıl arası, yüzde 15,5'i (45 çalışan) 11-15 Yıl arasında, yüzde 0,7'si (2 çalışan) şimdiki pozisyonunda çalışmaktadır.

#### **4.4.2 Kuşaklar Bazında Tanımlayıcı İstatistikler**

Bu bölümde kuşaklar bazında demografik veriler sunulmaktadır. Sırasıyla kuşakların; cinsiyet, eğitim, medeni durum, ünvan, kurumdaki çalışma süresi, pozisyondaki çalışma süresi özellikleri kıyaslanacaktır.

**Tablo 4.11 : Kuşaklar ve cinsiyet çapraz tablo**

			Cinsiyet		Toplam
			Kadın	Erkek	
Kusaklar	Y Kusagi	Sayılan	31	89	120
		% Kusaklar kapsamında	25,8%	74,2%	100,0%
		% Cinsiyet kapsamında	68,9%	36,3%	41,4%
		% Toplam	10,7%	30,7%	41,4%
	X Kusagi	Count	13	146	159
		% Kusaklar kapsamında	8,2%	91,8%	100,0%
		% Cinsiyet kapsamında	28,9%	59,6%	54,8%
		% Toplam	4,5%	50,3%	54,8%
Bebek Patlaması Kuşağı	Sayılan		1	10	11
		% Kusaklar kapsamında	9,1%	90,9%	100,0%
		% Cinsiyet kapsamında	2,2%	4,1%	3,8%
		% Toplam	,3%	3,4%	3,8%
Toplam		Sayılan	45	245	290
		% Kusaklar kapsamında	15,5%	84,5%	100,0%
		% Cinsiyet kapsamında	100,0%	100,0%	100,0%
		% Toplam	15,5%	84,5%	100,0%

Tablo 4.11'e göre, araştırmaya katılan Y Kuşağı'nın yüzde 25,8'ini (31 kişi) kadın çalışanlar, yüzde 74,2'sini (89 kişi) erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile kadın çalışanların yüzde 68,9'u, erkek çalışanların ise yüzde 36,3'ü Y Kuşağındandır. Y Kuşağının tüm katılımcılara oranı yüzde 41,4'tür (120 kişi).



Araştırmaya katılan X Kuşağı'nın yüzde 8,2 'sini (13 kişi) kadın çalışanlar, yüzde 91,8'ini (146 kişi) erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile kadın çalışanların yüzde 28,9'u, erkek çalışanların ise yüzde 59,6'sı X Kuşağındandır. X Kuşağının tüm katılımcılara oranı yüzde 54,8'dir (159 kişi).

Araştırmaya katılan Baby Boomers'ların (Bebek Patlaması Kuşağı) yüzde 9,1'ini (1 kişi) kadın çalışanlar, yüzde 90,9'unu (10 kişi) erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile kadın çalışanların yüzde 2,2'si, erkek çalışanların ise yüzde 4,1'i Bebek Patlaması Kuşağı'ndandır. Bu kuşağın tüm katılımcılara oranı yüzde 3,8'dir (11 kişi).

Y Kuşağı kadın çalışanların sayısının X Kuşağı kadın çalışanların fazla oluşu dikkat çekicidir. X Kuşağı kadınların sayısı oldukça azdır.

**Tablo 4.12 : Kuşaklar ve eğitim çapraz tablo**

			Eğitim					Toplam
			İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	
Kuşaklar	Y Kuşağı	Sayılan	18	46	26	29	1	120
		% Kusaklar kapsamında	15,0%	38,3%	21,7%	24,2%	,8%	100,0%
		% Toplam	6,2%	15,9%	9,0%	10,0%	,3%	41,4%
	X Kusagi	Sayılan	45	63	14	32	5	159
		% Kusaklar kapsamında	28,3%	39,6%	8,8%	20,1%	3,1%	100,0%
		% Toplam	15,5%	21,7%	4,8%	11,0%	1,7%	54,8%
	Bebek Patlaması Kuşağı	Sayılan	5	5	0	1	0	11
		% Kusaklar kapsamında	45,5%	45,5%	,0%	9,1%	,0%	100,0%
		% Toplam	1,7%	1,7%	,0%	,3%	,0%	3,8%
Toplam	Sayılan	68	114	40	62	6	290	
	% Kusaklar kapsamında	23,4%	39,3%	13,8%	21,4%	2,1%	100,0%	
	% Toplam	23,4%	39,3%	13,8%	21,4%	2,1%	100,0%	

Tablo 4.12'ye göre, araştırmaya katılan Y Kuşağı'nın yüzde 15,0'ini (18 kişi) ilköğretim mezunu çalışanlar, yüzde 38,3'ünü (46 kişi) lise mezunu çalışanlar, yüzde 21,7'sini (26 kişi) önlisans mezunu çalışanlar, yüzde 24,2'sini (29 kişi) lisans mezunu çalışanlar ve yüzde 0,8'ini (1 kişi) yüksek lisans mezunu çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan X Kuşağı'nın yüzde 28,3'ünü (45 kişi) ilköğretim mezunu çalışanlar, yüzde 39,6'sını (63 kişi) lise mezunu çalışanlar, yüzde 8,8'ini (14 kişi) önlisans mezunu çalışanlar, 20,1'ini (32 kişi) lisans mezunu çalışanlar ve yüzde 3,1'ini (5 kişi) yüksek lisans mezunu çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan Bebek Patlaması Kuşağı'nın yüzde 45,5'ini (5 kişi) ilköğretim mezunu çalışanlar, yüzde 45,5'ini (5 kişi) lise mezunu çalışanlar, yüzde 9,1'ini (1 kişi) lisans mezunu çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kuşak çalışanlarda önlisans mezunu ve yüksek lisans mezunu bulunmamaktadır.

X ve Y Kuşağının her ikisinde de en çok lise mezunu çalışan görülmektedir.

**Tablo 4.13 : Kuşaklar ve medeni durum çapraz tablo**

			Medeni_durum			Toplam
			Bekar	Evli	Diğer	
Kusaklar	Y Kusagi	Sayılan	51	69	0	120
		% Kusaklar kapsamında	42,5%	57,5%	,0%	100,0%
		% Toplam	17,6%	23,8%	,0%	41,4%
	X Kusagi	Sayılan	22	134	3	159
		% Kusaklar kapsamında	13,8%	84,3%	1,9%	100,0%
		% Toplam	7,6%	46,2%	1,0%	54,8%
	Bebek Patlaması Kuşağı	Sayılan	0	10	1	11
		% Kusaklar kapsamında	,0%	90,9%	9,1%	100,0%
		% Toplam	,0%	3,4%	,3%	3,8%
Toplam	Sayılan	73	213	4	290	
	% Kusaklar kapsamında	25,2%	73,4%	1,4%	100,0%	
	% Toplam	25,2%	73,4%	1,4%	100,0%	

Tablo 4.13'e göre, araştırmaya katılan Y Kuşağı'nın yüzde 42,5'ini (51 kişi) bekar çalışanlar, yüzde 57,5'ini (69 kişi) evli çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan X Kuşağı'nın yüzde 13,8'ini (22 kişi) bekar çalışanlar, yüzde 84,3'ünü (134 kişi) evli çalışanlar ve yüzde 1,9'unu dul çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan Baby Boomers Kuşağı'nın yüzde 90,9'unu (10 kişi) evli çalışanlar, yüzde 9,1'ini (1 kişi) dul çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kuşak çalışanlar arasında bekar çalışan bulunmamaktadır.

Yaşları göz önüne alındığında X Kuşağındaki evlilerin oranının çok yüksek olması anlaşılabilir bir durumdur.

**Tablo 4.14 : Kuşaklar ve ünvan çapraz tablo**

			Unvan		Toplam
			Yönetici personel	Yönetici olmayan personel	
Kusaklar	Y Kusagi	Sayılan	12	107	119
		% Kusaklar kapsamında	10,1%	89,9%	100,0%
		% Unvan kapsamında	22,2%	45,7%	41,3%
	X Kusagi	Sayılan	41	117	158
		% Kusaklar kapsamında	25,9%	74,1%	100,0%
		% Unvan kapsamında	75,9%	50,0%	54,9%
	Bebek Patlaması Kuşağı	Sayılan	1	10	11
		% Kusaklar kapsamında	9,1%	90,9%	100,0%
		% Unvan kapsamında	1,9%	4,3%	3,8%
Toplam	Sayılan	54	234	288	
	% Kusaklar kapsamında	18,8%	81,2%	100,0%	
	% Unvan kapsamında	100,0%	100,0%	100,0%	

Tablo 4.14'e göre, Y Kuşağı katılımcıların yüzde 10,1'i (12 kişi) yönetici personel, yüzde 89,9'u (107 kişi) yönetici olmayan personeldir.

X Kuşağı katılımcıların yüzde 25,9'u (41 kişi) yönetici personel, yüzde 74,1'i (117 kişi) yönetici olmayan personeldir.

Bebek Patlaması Kuşağı katılımcıların yüzde 9,1'i (1 kişi) yönetici personel, yüzde 90,9'u (10 kişi) yönetici olmayan personeldir.

Diğer bir ifade ile yönetici personelin yüzde 22,2'si Y Kuşağı, yüzde 75,9'u X Kuşağı, yüzde 1,9'u Bebek Patlaması Kuşağı'ndandır. Yönetici olmayan personelin yüzde 45,7'si Y Kuşağı, yüzde 50,0'si X Kuşağı ve yüzde 4,3'ü Bebek Patlaması Kuşağı'ndandır.

Yine yaşları dikkate alındığında X Kuşağında Y Kuşağına oranla daha çok yöneticinin olması anlaşılabilir bir durumdur.

**Tablo 4.15 : Kuşaklar ve kurumdaki çalışma süresi çapraz tablo**

			Kurum_calisma_suresi_grup				Toplam
			0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	
Kusaklar	Y Kusagi	Sayılan	68	24	5	0	97
		% Kusaklar kapsamında	70,1%	24,7%	5,2%	0%	100,0%
	X Kusagi	Sayılan	19	57	59	6	141
		% Kusaklar kapsamında	13,5%	40,4%	41,8%	4,3%	100,0%
	Bebek Patlaması Kuşağı	Sayılan	1	3	3	2	9
		% Kusaklar kapsamında	11,1%	33,3%	33,3%	22,2%	100,0%
Toplam		Sayılan	88	84	67	8	247
		% Kusaklar kapsamında	35,6%	34,0%	27,1%	3,2%	100,0%

Tablo 4.15'e göre, Y Kuşak katılımcıların yüzde 70,1'i (68 kişi) 0-5 yıl arası, yüzde 24,7'si (24 kişi) 6-10 yıl arası, yüzde 5,2'si (5 kişi) 11-15 yıl arası, şu an bulunduğu kurumda çalışmaktadır. Bu kuşak çalışanların ciddi bir yüzdesinin kısa bir süredir o iş yerinde çalıştıkları görülmektedir.

X Kuşak katılımcıların yüzde 13,5'i (19 kişi) 0-5 yıl arası, yüzde 40,4'ü (57 kişi) 6-10 yıl arası, yüzde 41,8'i (59 kişi) 11-15 yıl arası ve yüzde 4,3'ü (6 kişi) 16-20 yıl arası şu an bulunduğu kurumda çalışmaktadır. Bu kuşağın çalışanlarının uzun süreli aynı yerde çalışmaları dikkat çekicidir.

Bebek Patlaması Kuşağı katılımcıların yüzde 11,1'i (1 kişi) 0-5 yıl arası, yüzde 33,3'ü (3 kişi) 6-10 yıl arası, yüzde 33,3'ü (3 kişi) 11-15 yıl arası ve yüzde 22,2'si (2 kişi) 16-20 yıl arası şu an bulunduğu kurumda çalışmaktadır.

Y Kuşağının X Kuşağına oranla daha az kıdemli olduğu söylenebilir ki bu yaşlarının genç olması ile açıklanabilir.

**Tablo 4.16 : Kuşaklar ve pozisyondaki çalışma süresi çapraz tablo**

			Pozisyon_calisma_suresi_grup				Toplam
			0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	
Kusaklar	Y Kusagi	Sayılan	80	14	4	0	98
		% Kusaklar kapsamında	81,6%	14,3%	4,1%	,0%	100,0%
	X Kusagi	Sayılan	58	41	39	2	140
		% Kusaklar kapsamında	41,4%	29,3%	27,9%	1,4%	100,0%
	Bebek Patlaması Kuşağı	Sayılan	5	2	2	0	9
		% Kusaklar kapsamında	55,6%	22,2%	22,2%	,0%	100,0%
Toplam		Sayılan	143	57	45	2	247
		% Kusaklar kapsamında	57,9%	23,1%	18,2%	,8%	100,0%

Tablo 4.16'ya göre, Y Kuşak katılımcıların yüzde 81,6'sı (80 kişi) 0-5 yıl arası, yüzde 14,3'ü (14 kişi) 6-10 yıl arası, yüzde 4,1'i (4 kişi) 11-15 yıl arası, mevcut pozisyonunda çalışmaktadır. Bu kuşak çalışanların yaşları gereği 16-20 yıl arası çalışan bulunmamaktadır.

X Kuşak katılımcıların yüzde 41,4'ü (58 kişi) 0-5 yıl arası, yüzde 29,3'ü (41 kişi) 6-10 yıl arası, yüzde 27,9'u (39 kişi) 11-15 yıl arası ve yüzde 1,4'ü (2 kişi) 16-20 yıl arası mevcut pozisyonunda çalışmaktadır.

Bebek Patlaması Kuşağı katılımcıların yüzde 55,6'sı (5 kişi) 0-5 yıl arası, yüzde 22,2'si (2 kişi) 6-10 yıl arası, yüzde 22,2'si (2 kişi) 11-15 yıl arası şu an bulunduğu kurumda çalışmaktadır.

X ve Y Kuşağının her ikisinde de, aynı pozisyonda en fazla 5 yıl çalışanların oranı, yüksek bulunmuştur. Bu sonuç şu şekilde açıklanabilir; Y Kuşağının kıdemi düşük olduğu için, aynı pozisyonda çalışma süresi de azdır. X Kuşağına gelince, kıdemlerinin fazla olması gibi nedenlerle gelişen terfiler söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle de terfiden sonraki pozisyonda en çok 5 yıl çalışabilmiş oldukları düşünülebilir.

#### 4.4.3 İş Tatmini Ölçeği İçin Testler

Bu bölümde iş tatmini ölçeği için sırasıyla güvenilirlik testleri ve T testleri yapılacaktır. Bu şekilde 1.hipotez sınanacaktır.

**Tablo 4.17 : İş tatmini ölçeği güvenilirliği**

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	20

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi, Cronbach's Alpha değeri 0,905 bulunmuştur. Bu değer yüzde 70’in üzerinde olduğundan iş tatminine ilişkin soruların tamamı çalışmada kullanılacaktır.

Compute Variable fonksiyonu yirmi sorunun ortalaması alınmış ve istatmini kolonu yaratılmıştır.

Bir sonraki işlemde, yeni yaratılan ve iş tatmini puanlarını barındıran, istatmini kolonu ile kuşaklar arasında çapraz tablo yapılmıştır. Tablo 4.18’de kuşakların iş tatmininden aldıkları puanlar kıyaslanabilmektedir.

**Tablo 4.18 : İş tatmini puanı ile X ve Y kuşaklar çapraz tablo**

			Kuşaklar		Toplam
			Y Kusagi	X Kusagi	
istatmini	2	Sayılan	10	8	18
		% Kuşaklar kapsamında	9,0%	5,3%	6,9%
	3	Sayılan	48	53	101
		% Kuşaklar kapsamında	43,2%	35,3%	38,7%
	4	Sayılan	51	82	133
		% Kuşaklar kapsamında	45,9%	54,7%	51,0%
	5	Sayılan	2	7	9
		% Kuşaklar kapsamında	1,8%	4,7%	3,4%
Toplam		Sayılan	111	150	261
		% Kuşaklar kapsamında	100,0%	100,0%	100,0%



Tablo 4.18’de görüldüğü gibi, İş Tatmini Ölçeği’nden, Y Kuşak katılımcıların yüzde 9,0’u (10 kişi) 2 puan, yüzde 43,2’si (48 kişi) 3 puan, yüzde 45,9’u (51 kişi) 4 puan ve yüzde 1,8’i (2 kişi) 5 puan almıştır.

İş Tatmini Ölçeği’nden, X Kuşak katılımcıların yüzde 5,3’ü (8 kişi) 2 puan, yüzde 35,3’ü (53 kişi) 3 puan, yüzde 51,0’i (82 kişi) 4 puan ve yüzde 4,7’si (7 kişi) 5 puan almıştır.

Bu tabloda, İş Tatmini Ölçeği’nden yüksek puan alan (3, 4 ve 5 puan) X Kuşağı çalışanların sayısının Y Kuşağı çalışanlardan fazla olduğu açıkça görülmektedir.

Bir sonraki adımda, iş tatmini için bağımsız grup t - testi (Independent Samples Test) yapılmıştır. Test değişkeni olarak yeni yaratılan istatmini kolonu kullanılmıştır. Grup değişkeni için kuşaklar kolonundaki Y ve X Kuşakları kullanılmıştır.

**Tablo 4.19 : İş tatmini grup istatistikleri**

Kuşaklar	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
İstatmini Y Kusagi	111	3,4081	,60979	,05788
X Kusagi	150	3,5733	,62634	,05114

Tablo 4.19’da görüldüğü gibi, test edilen kuşaklardan Y Kuşağını 111 kişi, X kuşağını ise 150 kişi temsil etmektedir.

Ortalamalara bakıldığında Y Kuşağının iş tatmini ortalaması 3,40, X kuşağının ortalaması 3,57’dir. Her iki kuşak için de iş tatminleri mevcuttur diyebiliriz. Puanların yakın olması ilginçtir çünkü Y Kuşağının iş tatmini puanınının daha düşük olması tahmin edilmekte idi. Y Kuşağının iş tatmin puanlarınının neredeyse X Kuşağı kadar olmasının değişik nedenleri olabilir. Örgütün temel işi olan gazete ve dergi dağıtımını rutin bir iş olarak tarif etmek yanlış olmayabilir. Bu durum genç çalışanlara, yapacağı işi iyi bilmek ve hata yapmaktan kaygı duymamak şeklinde pozitif dönüyor olabilir. Yine Y Kuşağı için, iş tatmini puanınının yüksek olmasının bir nedeni de piyasadaki alternatif işlerin

azlığı olabilir. Özellikle işsizlik oranının yükseldiği bu dönemde çalışanların algıları iş tatminini artıracak yönde değişiyor olabilir.

**Tablo 4.20 : İş tatmini için bağımsız grup t - testi**

	Değişken Eşitliği için Levene's Testi	Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
İş Tatmini	Equal variances assumed	,010	,920	-2,131	259	,034	-,16523	,07755	-,31793	-,01252
	Equal variances not assumed			-2,139	240,559	,033	-,16523	,07724	-,31737	-,01308

Tablo 4.20'de görüldüğü gibi, T-Test sonucunda Sig. (2-tailed) değeri 0,034 bulunmuştur.

$0,034 < 0,050$  olduğundan eşitlik hipotezi olan  $H_0$  reddedilir, eşitsizlik hipotezi olan  $H_1$  kabul edilir. Sonuç olarak yüzde 95 güvenilirlikle, iş tatmini X ve Y Kuşak çalışanlarda farklıdır.

$H_0$ : İş Tatmini X ve Y kuşak çalışanlarda farklı değildir.

$H_1$ : İş Tatmini X ve Y kuşak çalışanlarda farklıdır.

#### 4.4.4 Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Testler

Bu bölümde örgütsel bağlılık ölçeği için güvenilirlik testleri ve T testleri yapılacaktır.

Bu şekilde 2.hipotez sınanacaktır.

**Tablo 4.21 : Örgütsel  
bağlılık ölçeği  
güvenilirliği**

Cronbach's Alpha	N of Items
,739	18

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi, Cronbach's Alpha değeri 0,739 bulunmuştur. Bu değer yüzde 70’in üzerinde olduğundan örgütsel bağlılığa ilişkin soruların tamamı çalışmada kullanılacaktır.

Sonraki adımda, Compute Variable fonksiyonu ile on sekiz sorunun ortalaması alınmış ve orgutselbaglilik kolonu yaratılmıştır.

Bu işlemin ardından, yeni yaratılan ve örgütsel bağlılık puanlarını barındıran orgutselbaglilik kolonu ile kuşaklar arasında çapraz tablo yapılmıştır. Tablo 4.22’de kuşakların örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları puanlar kıyaslanabilmektedir.

**Tablo 4.22 : Örgütsel bağlılık puanı ile X ve Y kuşaklar çapraz tablo**

			Kusaklar		Toplam
			Y Kusagi	X Kusagi	
orgutselbaglilik	1	Sayılan	0	1	1
		% Kusaklar kapsamında	,0%	,7%	,4%
	2	Sayılan	11	10	21
		% Kusaklar kapsamında	9,6%	6,7%	8,0%
	3	Sayılan	90	97	187
		% Kusaklar kapsamında	78,9%	64,7%	70,8%
	4	Sayılan	13	41	54
		% Kusaklar kapsamında	11,4%	27,3%	20,5%
	5	Sayılan	0	1	1
		% Kusaklar kapsamında	,0%	,7%	,4%
Toplam	Sayılan	114	150	264	
	% Kusaklar kapsamında	100,0%	100,0%	100,0%	

Tablo 4.22'ye göre, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden, Y Kuşak katılımcıların yüzde 9,6'sı (11 kişi) 2 puan, yüzde 78,9'u (90 kişi) 3 puan, yüzde 11,4'ü (13 kişi) 4 puan, almıştır. 1 puan ve 5 puan alan Y Kuşağı bulunmamaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden, X Kuşak katılımcıların yüzde 0,7'si (1 kişi) 1 puan, yüzde 6,7'si (10 kişi) 2 puan, yüzde 64,7'si (97 kişi) 3 puan, yüzde 27,3'ü (41 kişi) 4 puan, yüzde 0,7'si (1 kişi) 5 puan almıştır.

Bu tabloda, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden yüksek puan alan (3, 4 ve 5 puan) X Kuşağı çalışanların sayısının Y Kuşağı çalışanlardan fazla olduğu açıkça görülmektedir.

Çapraz tablonun ardından, örgütsel bağlılık için bağımsız grup t - testi (Independent Samples Test) yapılmıştır. Test değişkeni olarak yeni yaratılan orgutselbaglilik kolonu kullanılmıştır. Grup değişkeni için kusaklar kolonundaki Y ve X Kuşakları kullanılmıştır.

**Tablo 4.23 : Örgütsel bağlılık grup istatistikleri**

Kusaklar		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
orgutsel_baglilik	Y Kusagi	114	3,0750	,44148	,04135
	X Kusagi	150	3,2081	,51178	,04179

Tablo 4.23’den görüldüğü gibi, test edilen kuşaklardan Y Kuşağını 114 kişi, X kuşağını ise 150 kişi temsil etmektedir.

Ortalamalara baktığımızda Y Kuşağının örgütsel bağlılık ortalaması 3,07, X Kuşağının ortalaması ise 3,20’dir. X Kuşağının yüksek olsa da kuşakların birbirlerine yakın puanlar almaları dikkat çekicidir. Genel olarak Y kuşağının da bu örgüte bağlılığı beklenenden daha fazla gelişmiştir diyebiliriz. Bunun sebeplerinden biri örgütün büyüklüğü olabilir. Holdinge bağlı bir şirket ve bunun devamında güçlü bir örgüt kültürü altında düşük olacağı tahmin edilen Y Kuşağının örgütsel bağlılığını artırıyor olabilir.

**Tablo 4.24 : Örgütsel bağlılık için bağımsız grup t - testi**

	Değişken Eşitliği için Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
orgütsel Equal baglilik variances assumed	3,153	,077	-2,019	262	,027	-,13310	,05998	-,25120	-,01500
Equal variances not assumed			-2,064	257,771	,024	-,13310	,05879	-,24886	-,01734

Tablo 4.24'te görüleceği gibi, T-Test sonucunda Sig. (2-tailed) değeri 0,027 bulunmuştur.

0,027 < 0,050 olduğundan eşitlik hipotezi olan H0 reddedilir, H1 kabul edilir. Sonuç olarak yüzde 95 güvenilirlikle, Örgütsel Bağlılık X ve Y Kuşak çalışanlarda farklıdır.

H0: Örgütsel Bağlılık X ve Y kuşak çalışanlarda farklı değildir.

H1: Örgütsel Bağlılık X ve Y kuşak çalışanlarda farklıdır.

#### **4.4.5 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İçin Testler**

Bu bölümde işten ayrılma niyeti ölçeği için sırasıyla güvenilirlik testleri ve T testleri yapılacaktır. Bu şekilde 3.hipotez sınanacaktır.

**Tablo 4.25 : İşten ayrılma niyeti ölçeği güvenilirliği**

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	3

Tablo 4.25'ten görüleceği gibi, Cronbach's Alpha değeri 0,872 bulunmuştur. Bu değer yüzde 70'in üzerinde olduğundan işten ayrılma niyetine ilişkin soruların tamamı çalışmada kullanılacaktır.

Bir sonraki adımda, Compute Variable fonksiyonu ile üç sorunun ortalaması alınmış ve istenayrilmaniyeti kolonu yaratılmıştır.

Aşağıda yeni yaratılan ve örgütsel bağlılık puanlarını barındıran istenayrilmaniyeti kolonu ile kuşaklar arasında çapraz tablo yapılmıştır. Tablo 3.26'da kuşakların istenayrilmaniyeti ölçeğinden aldıkları puanlar kıyaslanabilmektedir.

**Tablo 4.26 : İşten ayrılma niyeti puanı ile X ve Y kuşaklar çapraz tablo**

			Kusaklar		Toplam
			Y Kusagi	X Kusagi	
İsten ayrılma niyeti	1	Sayılan	21	45	66
		% Kusaklar kapsamında	17,6%	29,0%	24,1%
	2	Sayılan	49	62	111
		% Kusaklar kapsamında	41,2%	40,0%	40,5%
	3	Sayılan	32	32	64
		% Kusaklar kapsamında	26,9%	20,6%	23,4%
	4	Sayılan	11	11	22
		% Kusaklar kapsamında	9,2%	7,1%	8,0%
	5	Sayılan	6	5	11
		% Kusaklar kapsamında	5,0%	3,2%	4,0%
Toplam	Sayılan	119	155	274	
	% Kusaklar kapsamında	100,0%	100,0%	100,0%	

Tablo 4.26'ya göre, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinden, Y Kuşak katılımcıların yüzde 17,6'sı (21 kişi) 1 puan, yüzde 41,2'si (49 kişi) 2 puan, yüzde 26,9'u (32 kişi) 3 puan, yüzde 9,2'si (11 kişi) 4 puan, yüzde 5'i (6 kişi) 5 puan almıştır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinden, X Kuşak katılımcıların yüzde 29,0'u (45 kişi) 1 puan, yüzde 40,0'ı (62 kişi) 2 puan, yüzde 20,6'sı (32 kişi) 3 puan, yüzde 7,1'i (11 kişi) 4 puan, yüzde 3,2'si (5 kişi) 5 puan almıştır.

Bu tabloda, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinden düşük puan alan (1 ve 2) X Kuşağı çalışanların sayısının Y Kuşağı çalışanlardan fazla olduğu açıkça görülmektedir.



Bir sonraki adımda, işten ayrılma niyeti için bağımsız grup t - testi (Independent Samples Test) yapılmıştır. Test değişkeni olarak yeni yaratılan istenayrılmaniyeti kolonu kullanılmıştır. Grup değişkeni için kusaklar kolonundaki Y ve X Kuşakları kullanılmıştır.

**Tablo 4.27 : İşten ayrılma niyeti grup istatistikleri**

Kusaklar		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
isten_ayrilma_niyeti	Y Kusagi	119	2,4118	,97686	,08955
	X Kusagi	155	2,1634	1,01103	,08121

Tablo 4.27’de görüldüğü gibi, test edilen kuşaklardan Y Kuşağını 119 kişi, X kuşağını ise 155 kişi temsil etmektedir.

Ortalamalara bakıldığında Y kuşağının işten ayrılma niyeti ortalaması 2,41, X kuşağının ise 2,16’dır. Y kuşağının puanı X kuşağının puanından daha yüksek olmasına rağmen aslında beklenen daha da yüksek bir ortalama olmasıydı. Beklenenin gerçekleşmemesinin nedeni araştırmanın yapıldığı örgütteki sosyal bağlar olabilir. Ya da örgütte yıkıcı rekabet ortamlarının olmaması Y kuşağının işten ayrılma niyetini engelliyor olabilir. Yine bunun bir nedeni, genç çalışanlar bu örgütte geçirecekleri yılları, kazanacakları deneyimleri kariyer planları açısından önemsiyor olabilirler.

**Tablo 4.28 : İşten ayrılma niyeti için bağımsız grup t - testi**

	Değişken Eşitliği için Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
İsten ayrılma niyeti	,168	,682	2,045	272	,042	,24832	,12144	,00925	,48740
Equal variances assumed									
Equal variances not assumed			2,054	258,125	,041	,24832	,12089	,01027	,48637

Tablo 4.28'de görüldüğü gibi, T-Test sonucunda Sig. (2-tailed) değeri 0,042 bulunmuştur.

0,042 < 0,050 olduğundan eşitlik hipotezi olan H0 reddedilir, H1 kabul edilir. Sonuç olarak yüzde 95 güvenilirlikle, İşten ayrılma niyeti X ve Y Kuşak çalışanlarda farklıdır.

H0: İşten Ayrılma Niyeti X ve Y kuşak çalışanlarda farklı değildir.

H1: İşten Ayrılma Niyeti X ve Y kuşak çalışanlarda farklıdır.

#### **4.4.6 Bağımsız Örneklem İki Yönlü Varyans Analizleri**

Bu bölümde kuşaklar, farklı demografik özelliklerine göre gruplandığında, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumlarında farklılık oluşup oluşmadığı incelenmektedir. Bu inceleme için bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yine bu bölümde de X ve Y kuşakların yanıtları ile çalışılmıştır. Sırasıyla

cinsiyet ve kurumdaki çalışma süresi faktörleri, X ve Y kuşak çalışanların örgütsel tutumlarında farklılık yaratırlar mı sorusuna yanıt aranmıştır.

**Tablo 4.29 : Kuşakların cinsiyet bazında iş tatminine etkisi - grup istatistikleri**

		Value Label	N
Kusaklar	1	Y Kusagi	111
	2	X Kusagi	150
Cinsiyet	1	Kadin	42
	2	Erkek	219

Tablo 4.29'dan görülebileceği gibi analize 111 Y Kuşağı çalışan ve 150 X Kuşağı çalışan dahil edilmiştir. 42'si kadın, 219'u erkektir. Bu örgütün çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

**Tablo 4.30 : Kuşakların cinsiyet bazında iş tatminine etkisi - tanımlayıcı istatistikler**

Kusaklar	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	N
Y Kusagi	Kadin	3,3483	,54780	29
	Erkek	3,4293	,63206	82
	Toplam	3,4081	,60979	111
X Kusagi	Kadin	3,4808	,60123	13
	Erkek	3,5821	,63009	137
	Toplam	3,5733	,62634	150
Toplam	Kadin	3,3893	,56087	42
	Erkek	3,5249	,63373	219
	Toplam	3,5031	,62357	261

Tablo 4.30’da cinsiyete göre kuşak bazında ayrıntılı iş tatmini ortalamaları görülmektedir. İş tatmini ortalaması en yüksek olan grup X kuşağı erkeklerin grubudur. Yalnızca bu grubun puanı 3,58 ile ortalamanın üstündedir. İş tatmini puanı en düşük grup ise Y Kuşağı kadınlar grubudur ve ortalaması 3,34’tür.

**Tablo 4.31 : Kuşakların cinsiyet bazında iş tatminine etkisi - bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi**

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2,004 <sup>a</sup>	3	,668	1,732	,161
Intercept	1463,386	1	1463,386	3,795E3	,000
Kusaklar	,622	1	,622	1,613	,205
Cinsiyet	,254	1	,254	,659	,418
Kusaklar * Cinsiyet	,003	1	,003	,008	,928
Error	99,094	257	,386		
Total	3303,950	261			
Corrected Total	101,098	260			

Tablo 4.31’ in anlamlılık sütunundaki değerlerden, kuşaklar ve cinsiyet değişkenlerinin, iş tatmini üzerindeki ortak etkisinin ( $p=,928$ ;  $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.32 : Kuşakların cinsiyet bazında örgütsel bağlılığa etkisi - grup istatistikleri**

	Value Label	N
Kusaklar	1 Y Kusagi	114
	2 X Kusagi	150
Cinsiyet	1 Kadin	44
	2 Erkek	220

Tablo 4.32'den görülebileceği gibi analize 114 Y Kuşağı çalışan ve 150 X Kuşağı çalışan dahil edilmiştir. 44'ü kadın, 220'si erkektir. Bu örgütün çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

**Tablo 4.33 : Kuşakların cinsiyet bazında örgütsel bağlılığa etkisi - tanımlayıcı istatistikler**

Kuşaklar	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	N
Y Kusagi	Kadin	3,0233	,32036	31
	Erkek	3,0944	,47922	83
	Total	3,0750	,44148	114
X Kusagi	Kadin	3,2607	,35456	13
	Erkek	3,2032	,52495	137
	Total	3,2081	,51178	150
Total	Kadin	3,0934	,34451	44
	Erkek	3,1621	,50982	220
	Total	3,1507	,48631	264

Tablo 4.33'te cinsiyete göre kuşak bazında ayrıntılı örgütsel bağlılık ortalamaları görülmektedir. Örgütsel bağlılık ortalaması en yüksek olan grup X kuşağı kadınların grubudur. Bu grubun puanı 3,26'dır. Örgütsel bağlılık ortalaması en düşük grup ise Y Kuşağı kadınlar grubudur ve ortalaması 3,02'dir. X Kuşağı kadınlar ile Y Kuşağı kadınlar kıyaslandığında X Kuşağı kadınların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması beklenen sonuçtur. Yine aynı şekilde X Kuşağı erkekler ile Y Kuşağı erkekler kıyaslandığında X Kuşağı erkeklerin örgütsel bağlılıkları yüksektir. Sonuçların literatüre uygun olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.34 : Kuşakların cinsiyet bazında örgütsel bağlılığa etkisi - bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi**

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,301 <sup>a</sup>	3	,434	1,851	,138
Intercept	1231,591	1	1231,591	5,258E3	,000
Kusaklar	,932	1	,932	3,981	,047
Cinsiyet	,001	1	,001	,006	,938
Kusaklar * Cinsiyet	,129	1	,129	,549	,459
Error	60,897	260	,234		
Total	2682,858	264			
Corrected Total	62,198	263			

Tablo 4.34' ün anlamlılık sütunundaki değerlerden kuşaklar ve cinsiyet değişkenlerinin, örgütsel bağlılık üzerindeki ortak etkisinin ( $p=,459$ ;  $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.35 : Kuşakların cinsiyet bazında işten ayrılma niyetine etkisi - grup istatistikleri**

	Value Label	N
Kusaklar	1 Y Kusagi	119
	2 X Kusagi	155
Cinsiyet	1 Kadın	43
	2 Erkek	231

Tablo 4.35'den görülebileceği gibi analize 119 Y Kuşağı çalışan ve 155 X Kuşağı çalışan dahil edilmiştir. 43'ü kadın, 231'i erkektir. Bu örgütün çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

**Tablo 4.36 : Kuşakların cinsiyet bazında işten ayrılma niyetine etkisi - tanımlayıcı istatistikler**

Kuşaklar	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	N
Y Kuşagi	Kadin	2,4667	,64088	30
	Erkek	2,3933	1,06903	89
	Toplam	2,4118	,97686	119
X Kuşagi	Kadin	2,3333	,93294	13
	Erkek	2,1479	1,01953	142
	Toplam	2,1634	1,01103	155
Toplam	Kadin	2,4264	,73220	43
	Erkek	2,2424	1,04346	231
	Toplam	2,2713	1,00214	274

Tablo 4.36’da cinsiyete göre kuşak bazında ayrıntılı işten ayrılma niyeti ortalamaları görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ortalaması en yüksek olan grup Y kuşağı kadınların grubudur. Bu grubun puanı 2,46’dır. İşten ayrılma niyeti ortalaması en düşük grup ise X Kuşağı erkekler grubudur ve ortalaması 2,14’tür.

**Tablo 4.37 : Kuşakların cinsiyet bazında işten ayrılma niyetine etkisi - bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi**

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	4,682 <sup>a</sup>	3	1,561	1,564	,199
Intercept	678,860	1	678,860	680,155	,000
Kuşaklar	1,116	1	1,116	1,118	,291
Cinsiyet	,521	1	,521	,522	,470
Kuşaklar * Cinsiyet	,098	1	,098	,098	,755
Error	269,486	270	,998		
Total	1687,667	274			
Corrected Total	274,167	273			

Tablo 4.37'nin anlamlılık sütunundaki değerlerden kuşaklar ve cinsiyet değişkenlerinin, işten ayrılma niyeti üzerindeki ortak etkisinin ( $p=,755$ ;  $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Kuşaklar arasında örgütsel tutum farkları olduğu halde, kuşakları kadın ve erkek olarak bölüp incelediğimizde anlamlı bir fark bulunamamaktadır. Bunun sebebi kadın ve erkek çalışanların bu örgütte benzer işlerde çalışmaları olabilir. Yine araştırma yapılan örgütün kültüründe çalışanlar, kadın ve erkek çalışanlar olarak değil cinsiyetten bağımsız yalnızca çalışan olarak görülüyor olabilir. Erkeklere sunulan imkanların tamamı kadınlara da sunuluyor olabilir. Yine benzer şekilde terfi ve ödüllendirmelerde çalışanın cinsiyetinden başka kriterlere bakılıyor olabilir.

**Tablo 4.38 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında iş tatminine etkisi - grup istatistikleri**

		Value Label	N
Kusaklar	1	Y Kusagi	93
	2	X Kusagi	133
Kurum_calisma_suresi_grup	1	0-5 Yil	83
	2	6-10 Yil	81
	3	11-15 Yil	56
	4	16-20 Yil	6

Tablo 4.38'den görülebileceği gibi analize 93 Y Kuşağı çalışan ve 133 X Kuşağı çalışan dahil edilmiştir. 83'i 0-5 yıl arası, 81'i 6-10 yıl arası, 56'sı 11-15 yıl arası ve 5'i 16-20 yıl arası sürelerle aynı kurumda çalışmaktadırlar. Tablodan anlaşılıyor ki kıdemi 5 yılı geçmeyen çalışanlar ile 6-10 yıl arası şirkette çalışanların sayısı birbirine yakındır. Hatta 11-15 yıl arası çalışan sayısı da hayli fazladır. Yalnızca 16-20 yıl arası sadece 6 kişi bulunmaktadır.



**Tablo 4.39 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında iş tatminine etkisi - tanımlayıcı istatistikler**

Kuşaklar	Kurum_calisma_suresi_grup	Ortalama	Std. Sapma	N
Y Kusagi	0-5 Yıl	3,3219	,60807	64
	6-10 Yıl	3,5417	,68567	24
	11-15 Yıl	3,4800	,27523	5
	Total	3,3871	,61943	93
X Kusagi	0-5 Yıl	3,3105	,76659	19
	6-10 Yıl	3,7123	,58815	57
	11-15 Yıl	3,4980	,64830	51
	16-20 Yıl	3,8250	,36708	6
	Total	3,5778	,64383	133
Total	0-5 Yıl	3,3193	,64273	83
	6-10 Yıl	3,6617	,61924	81
	11-15 Yıl	3,4964	,62259	56
	16-20 Yıl	3,8250	,36708	6
	Total	3,4993	,63947	226

Tablo 4.39’da farklı kıdemdeki çalışanların kuşak bazında ayrıntılı iş tatmini ortalamaları görülmektedir. İş tatmini ortalaması en yüksek olan grup X kuşağından ve 16-20 yıllık kıdemi bulunan çalışan grubudur. Bunların ortalaması 3,83’tür. X kuşağından kıdemli olanların kıdemsizlere oranla iş tatminleri yüksektir diyebiliriz. En düşük ortalamaya sahip grup, X kuşağından en fazla 5 yıllık kıdemi olan gruptur, ortalaması 3,31’dir. Yine ona çok benzeyen, ortalama puanı 3,32 olan grup, Y kuşağından en fazla 5 yıllık kıdemi olan çalışanlardır. Bu iki grubun puanı neredeyse aynıdır. Buna göre hangi kuşaktan olduğu farketmez, ilk 5 yılda, çalışanların iş tatmini ancak 3,32’ye çıkabilir diyebiliriz.

**Tablo 4.40 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında iş tatminine etkisi - bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi**

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5,959 <sup>a</sup>	6	,993	2,528	,022
Intercept	918,567	1	918,567	2,338E3	,000
Kusaklar	,091	1	,091	,231	,632
Kurum_calisma_suresi_grup	3,419	3	1,140	2,900	,036
Kusaklar * Kurum_calisma_suresi_grup	,278	2	,139	,354	,702
Error	86,049	219	,393		
Total	2859,457	226			
Corrected Total	92,007	225			

Tablo 4.40'ın anlamlılık sütunundaki değerlerden, tek başına kurumdaki çalışma süresi değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin ( $p=,036$ ;  $p<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.40'ın anlamlılık sütunundaki değerlerden, kuşaklar ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerinin, iş tatmini üzerindeki ortak etkisinin ( $p=,702$ ;  $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.41 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında örgüsel bağlılığa etkisi - grup istatistikleri**

	Value Label	N
Kusaklar	1 Y Kusagi	94
	2 X Kusagi	135
Kurum_calisma_suresi_grup	1 0-5 Yil	84
	2 6-10 Yil	79
	3 11-15 Yil	60
	4 16-20 Yil	6

Tablo 4.41’de görülebileceği gibi analize 94 Y Kuşağı çalışan ve 135 X Kuşağı çalışan dahil edilmiştir. 84’ü 0-5 yıl arası, 79’u 6-10 yıl arası, 60’ı 11-15 yıl arası ve 6’sı 16-20 yıl arası sürelerle aynı kurumda çalışmaktadırlar. Tablodan anlaşılıyor ki ilk beş yılını tamamlamamış olan çalışanlar ile 5-10 yıl arası şirkette çalışanların sayısı birbirine yakın. Hatta 11-15 yıl arası çalışan sayısı da hayli fazla. Yalnızca 16-20 yıl arası sadece 6 kişi bulunmaktadır.

**Tablo 4.42 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında örgütsel bağlılığa etkisi - tanımlayıcı istatistikler**

Kuşaklar	Kurum_calisma_suresi _grup	Ortalama	Std. Sapma	N
Y Kusagi	0-5 Yıl	3,0957	,42803	65
	6-10 Yıl	2,9398	,44833	24
	11-15 Yıl	2,9444	,32155	5
	Total	3,0479	,43061	94
X Kusagi	0-5 Yıl	3,0175	,65291	19
	6-10 Yıl	3,1677	,46030	55
	11-15 Yıl	3,2374	,52840	55
	16-20 Yıl	3,5926	,19772	6
	Total	3,1938	,51885	135
Total	0-5 Yıl	3,0780	,48456	84
	6-10 Yıl	3,0985	,46591	79
	11-15 Yıl	3,2130	,51886	60
	16-20 Yıl	3,5926	,19772	6
	Total	3,1339	,48890	229

Tablo 4.42 incelendiğinde örgütsel bağlılık ortalaması en yüksek olan grup 16-20 yıl arası kıdemi olan X Kuşağı çalışanlarıdır. Bu grubun ortalaması 3,59'dur. Bu sonuç oldukça tahmin edilebilir bir durumdur çünkü X Kuşağının belirgin özelliklerinden biri sadakat duygularının yeni kuşağa oranla gelişmiş olmasıdır. Yine X kuşağının diğer gruplarına bakıldığında 6-10 yıl ya da 11-15 yıl arası kıdemi olan grupların örgütsel bağlılıkları nispeten daha fazladır.

**Tablo 4.43 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında örgütsel bağlılığa etkisi - bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi**

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3,349 <sup>a</sup>	6	,558	2,423	,027
Intercept	731,495	1	731,495	3,175E3	,000
Kusaklar	,566	1	,566	2,457	,118
Kurum_calisma_suresi_grup	1,179	3	,393	1,706	,167
Kusaklar * Kurum_calisma_suresi_grup	,906	2	,453	1,966	,142
Error	51,149	222	,230		
Total	2303,605	229			
Corrected Total	54,498	228			

Tablo 4.43'ün anlamlılık sütunundaki değerlerden kuşaklar ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerinin, örgütsel bağlılık üzerindeki ortak etkisinin ( $p=,142$ ;  $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.44 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında işten ayrılma niyetine etkisi - grup istatistikleri**

		Value Label	N
Kusaklar	1	Y Kusagi	96
	2	X Kusagi	138
Kurum_calisma_suresi_grup	1	0-5 Yil	86
	2	6-10 Yil	81
	3	11-15 Yil	62
	4	16-20 Yil	5

Tablo 4.44'ten görülebileceği gibi analize 96 Y Kuşağı çalışan ve 138 X Kuşağı çalışan dahil edilmiştir. 86'sı 0-5 yıl arası, 81'i 6-10 yıl arası, 62'si 11-15 yıl arası ve 5'i 16-20 yıl arası sürelerle aynı kurumda çalışmaktadırlar. Tablodan anlaşılıyor ki ilk beş yılını tamamlamamış olan çalışanlar ile 5-10 yıllık kıdemi olan çalışanların sayısı birbirine yakındır. Hatta 11-15 yıl arası çalışan sayısı da hayli fazla. Yalnızca 16-20 yıl arası sadece 5 kişi bulunmaktadır.

**Tablo 4.45 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında işten ayrılma niyetine etkisi - tanımlayıcı istatistikler**

Kusaklar	Kurum_calisma_suresi _grup	Ortalama	Std. Sapma	N
Y Kusagi	0-5 Yıl	2,5274	,93050	67
	6-10 Yıl	2,4306	1,18150	24
	11-15 Yıl	2,2000	,55777	5
	Toplam	2,4861	,97922	96
X Kusagi	0-5 Yıl	2,1930	,91837	19
	6-10 Yıl	2,3626	1,09160	57
	11-15 Yıl	1,9825	,97268	57
	16-20 Yıl	1,5333	,44721	5
	Toplam	2,1522	1,01738	138
Toplam	0-5 Yıl	2,4535	,93293	86
	6-10 Yıl	2,3827	1,11194	81
	11-15 Yıl	2,0000	,94474	62
	16-20 Yıl	1,5333	,44721	5
	Toplam	2,2892	1,01324	234

Tablo 4.45'e bakıldığında işten ayrılma niyeti en yüksek grup 1-5 yıl kıdemi olan Y Kuşağıdır. Bu çok beklenen bir sonuçtur çünkü yeni işlere, yeni fırsatlara Y Kuşağının X kuşağına kıyasla daha açık olma ihtimali yüksektir. Ayrıca işe yeni başlamış çalışanların beklediklerini bulamıyor olma ihtimalleri de yüksek olabilir. Yine tabloya göre işten ayrılma niyeti en düşük olan grup 16-20 yıl arası kıdemi olan X Kuşağı grubudur. Hem ilerleyen yaşları, alternatif işlerin azlığı gibi nedenlerle, hem de X kuşağının bir özelliği olarak, daha sadık olmaları nedeniyle işten ayrılma niyetleri 1,53 ile oldukça düşüktür.

**Tablo 4.46 : Kuşakların kurumdaki çalışma süresi bazında işten ayrılma niyetine etkisi - bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi**

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	13,022 <sup>a</sup>	6	2,170	2,178	,046
Intercept	313,608	1	313,608	314,733	,000
Kuşaklar	1,116	1	1,116	1,120	,291
Kurum_calisma_suresi_grup	3,341	3	1,114	1,118	,343
Kuşaklar * Kurum_calisma_suresi_grup	,562	2	,281	,282	,754
Error	226,188	227	,996		
Total	1465,444	234			
Corrected Total	239,210	233			

Tablo 4.46'nın anlamlılık sütunundaki değerlerden kuşaklar ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerinin, işten ayrılma niyeti üzerindeki ortak etkisinin ( $p=,754$ ;  $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Bundan sonraki adımda kuşaklara ayırmaksızın tüm örneklemin örgütsel tutum puanları hesaplanmıştır.

**Tablo 4.47 : Tüm çalışanlara ait örgütsel tutum ortalamaları**

	N	Minimum	Maximum	Ortalama
is_tatmini	261	1,80	5,00	3,5031
orgutsel_baglilik	264	1,00	4,67	3,1507
isten_ayrilma_niyeti	274	1,00	5,00	2,2713
Valid N (listwise)	250			

Tablo 4.47'de kuşaklara ayırmaksızın tüm çalışanlara ait örgütsel tutum puanlarının ortalamaları görülmektedir. Bu tabloya göre 261 çalışanın iş tatmini puanı ortalaması

3,50'dir. 5'li bir sistemde alınan bu puan ortanın üzerindedir ve genel olarak çalışanlarda iş tatmini olduğunu göstermektedir. Ayrıca alınan en düşük notun 1,80 olması da bu fikri desteklemektedir. 264 çalışanın ortalama örgütsel bağlılık puanı 3,15 olarak hesaplanmıştır. Alınan bu puan iş tatmini puanına yakındır ve örgütsel bağlılık 5'li sisteme göre ortanın üzerindedir. 274 çalışanın ortalama işten ayrılma niyeti puanı 2,27'dir. Bu puan ortanın altındadır ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu gösterir. Bu üç örgütsel tutuma ait ortalama puanlar örgüt açısından olumlu sonuçlardır. Şirket bu alanda, varolan yapının üstüne eklemeler yaparak kendini geliştirebilecek durumdadır.



## 5. BULGULAR

Araştırmamızda anket vasıtasıyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Önce tanımlayıcı istatistikler, ardından kuşaklar bazında tanımlayıcı istatistikler tablolar halinde sunulmuştur. Sırasıyla güvenilirlik analizleri, bağımsız grup t testleri ve bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizleri yapılmıştır.

Ankete katılanların 45'i kadın, 245'i erkek çalışandır. Bu örgütte işgücünün büyük bir çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. 120 Y Kuşağı çalışan, 159 X Kuşağı çalışan ve 11 Bebek Patlaması Kuşağı çalışan mevcuttur. X Kuşağı çalışanlar çoğunluktadır. Bebek Patlaması Kuşağından çok az çalışan olması bu örgütün genç ve orta yaşlı çalışan nüfusuna sahip olduğunu göstermektedir. 114 çalışan ile lise mezunları çoğunluktadır. 290 çalışandan 213'ü evlidir. Yalnızca 54 çalışan yönetici kadrosundadır. Ağırlıklı olarak (88 kişi), 0-5 yıl arası kıdemi olan çalışana rastlanmaktadır. Katılımcılardan 143 kişinin, buldukları pozisyonda yeni (0-5 yıl) oldukları söylenebilir.

Kuşaklar bazında hazırlanan tanımlayıcı istatistik bilgilerine göre, Y Kuşağı kadın çalışanların sayısı X Kuşağı kadın çalışanların sayısından fazladır. X Kuşağı kadınların sayısının az oluşu dikkat çekicidir. Belki bu durum, örgütün teknoloji kullanan bir örgüt olmasıyla ve genç kadın çalışanların teknoloji kullanımına yatkınlığı ile açıklanabilir.

Bu kurumda X kuşağı evlilerin sayısı hayli çoktur. Yaşları göz önüne alındığında X Kuşağındaki evlilerin oranının çok yüksek olması anlaşılabilir bir durumdur. X Kuşağında Y Kuşağına oranla daha çok yöneticinin olması ve X Kuşağının Y Kuşağına oranla daha uzun süre kurumda çalışmış olması da ilerlemiş yaşları göz önüne alındığında tahmin edilebilir bir durumdur.

X ve Y Kuşağının her ikisinde de, aynı pozisyonda en fazla 5 yıl çalışanların oranı, yüksek bulunmuştur. Y Kuşağının kıdemi düşük olduğu için, aynı pozisyonda çalışma süresi de azdır. X Kuşağına gelince, kıdemlerinin fazla olması gibi nedenlerle gelişen terfiler söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle de terfiden sonraki pozisyonda en çok 5 yıl çalışabilmiş oldukları düşünülebilir.

İş tatmini ölçeğinden alınan puanlar ile kuşaklar, çapraz tablolar ile kıyaslanmıştır. Bunun sonucunda X kuşağı çalışanlarının Y Kuşağı çalışanlardan çok daha fazla puan aldıkları tespit edilmiştir. Buradan yola çıkılarak bu çalışmaya katılan X Kuşağı çalışanların Y Kuşağı çalışanlardan daha fazla iş tatmini duymakta oldukları söylenebilir.

İki kuşak arasında iş tatmini açısından bulunan fark beklenen kadar olmamıştır. X ve Y Kuşağının benzer eğitim seviyesinde olmaları, aradaki farkın yeterince büyük olmamasının bir nedeni olabilir. Her iki kuşakta da en çok lise mezunu çalışan görülmektedir. Literatüre göre eğitim seviyesi arttıkça iş tatmininde düşüş beklenebilir. Dolayısıyla bu örgütteki Y Kuşağı çalışanların çoğunluğu üniversite mezunu olsalar idi bu durumda X kuşağı ile aralarındaki iş tatmini farkı daha büyük olabilirdi.

Ayrıca örgütün temel işi olan gazete ve dergi dağıtımını rutin bir iş olarak tarif etmek yanlış olmayabilir. Bu durum genç çalışanlara, yapacağı işi iyi bilmek ve hata yapmaktan kaygı duymamak şeklinde pozitif dönüyor olabilir. Bu durum da Y Kuşağının iş tatminini yükselterek, iki kuşağın iş tatmin miktarlarını yakınlaştırıyor olabilir.

Yine benzer şekilde örgütsel bağlılık ölçeğinden alınan puanlar ile kuşaklar, çapraz tablolar ile kıyaslanmıştır. Bunun sonucunda X kuşağı çalışanlarının Y Kuşağı çalışanlardan çok daha fazla puan aldıkları tespit edilmiştir. Buradan yola çıkılarak bu çalışmaya katılan X Kuşağı çalışanların Y Kuşağı çalışanlardan daha fazla örgütlerine bağlı oldukları düşünülebilir.

Tıpkı iş tatmininde olduğu gibi örgütsel bağlılık tutumunda da iki kuşak arasında fark olduğu tespit edilmiştir ancak fark tahmin edildiği kadar büyük değildir. Bunun bir çok nedeni olabilir. Örneğin, örgütün faaliyet alanına bakıldığında rekabetin çok ağır olmadığı görülmektedir. Şirket politikası gereği işe yerleştirilen çalışanlar Y kuşağından olsalar bile, X kuşağı ile benzerlik göstermeleri bekleniyor olabilir. Yönetici personel, hırs, rekabetten çekinmeme, kendini geliştirme isteği gibi kişisel özellikler yerine rutin işleri mükemmel yapmak gibi konularda çalışanlarından beklenti içinde olabilir.

Ayrıca şirketin kurumsal yapısı, bir holdinge bağlı oluşu, çalışanlarına sağladığı yan haklar gibi konular Y Kuşağının X Kuşağına olan benzerliğini ve örgütsel bağlılığı arttırmış olabilir.

Son olarak işten ayrılma niyeti ölçeğinden alınan puanlar ile kuşaklar, çapraz tablolar ile kıyaslanmıştır. Bunun sonucunda X kuşağı çalışanlarının Y Kuşağı çalışanlardan çok daha az puan aldıkları tespit edilmiştir. Bu göstermektedir ki, bu çalışmaya katılan X Kuşağı çalışanlarının Y Kuşağı çalışanlardan daha az işten ayrılma niyetleri vardır.

Yine diğer tutumlardan alınan sonuçlar gibi işten ayrılma niyeti de iki kuşak arasında çok ciddi farklar göstermemektedir. Bunun nedeni araştırmanın yapıldığı dönemde, küresel boyutta yaşanmakta olan ekonomik kriz olabilir. Y Kuşağı çalışanın daha çok işten ayrılma niyetinin olacağı öngörülse de tüm dünyada hızla tırmanan işsizlik oranları, çalışanın yeni bir iş bulabileceği ile ilgili endişeleri arttırmaktadır. Y Kuşağı çalışan tıpkı X Kuşağı çalışan gibi mevcut işini korumak arzusundadır. Bu durum iki kuşağın işten ayrılma niyeti puanlarını birbirine yaklaştırmaktadır. Yine nedenlerden biri, araştırmanın yapıldığı örgütteki sosyal bağlar olabilir. Ya da örgütte yıkıcı rekabet ortamının olmaması, Y kuşağının işten ayrılma niyetini engelliyor olabilir. Genç çalışanlar bu örgütte geçirecekleri yılları, kazanacakları deneyimleri, kariyer planları açısından önemsiyor olabilirler.

Yapılan bağımsız grup t-testler sonucunda hipotezlerin ilk üçünün kabul edildiği görülmüştür. Buna göre İş Tatmini X ve Y kuşak çalışanlarda farklıdır, Örgütsel Bağlılık X ve Y kuşak çalışanlarda farklıdır ve son olarak İşten Ayrılma Niyeti X ve Y kuşak çalışanlarda farklıdır.

Ardından kuşaklar, farklı demografik özelliklerine göre gruplandırıldığında, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumlarında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Sırasıyla cinsiyet ve kurumdaki çalışma süresi gibi faktörler, X ve Y kuşak çalışanların örgütsel tutumlarında farklılık yaratırlar mı sorusuna yanıt aranmıştır. İlk analiz sonucunda kuşaklar ve cinsiyet değişkenlerinin, örgütsel tutumlar üzerindeki ortak etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır.

Kuşaklar arasında örgütsel tutum farkları olduğu halde, kuşakları kadın ve erkek olarak bölüp incelediğimizde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bunun sebebi kadın ve erkek çalışanların bu örgütte benzer işlerde çalışmaları olabilir. Yine araştırma yapılan örgütün kültüründe çalışanlar, kadın ve erkek çalışanlar olarak değil cinsiyetten bağımsız yalnızca çalışan olarak görülüyor olabilir. Erkeklere sunulan imkanların tamamı kadınlara da sunuluyor, terfi ve ödüllendirmelerde çalışanın cinsiyetinden başka kriterlere bakılıyor olabilir.

İkinci analizde benzer sonuçlar, kuşaklar ve kıdem faktörlerinin ortak etkisi için de bulunmuştur. Buna göre kurumdaki çalışma süresi X ve Y Kuşağının örgütsel tutumlarında farklılık yaratmazlar. Bunun nedeni çalışanların kıdemlerinin örgütteki homojen dağılımı olabilir. Kurumdaki çalışma süresine göre sayısal ve yüzdesel dağılıma bakıldığında 0-5 yıl, 6-10 yıl ya da 11-15 yıl çalışanların oranları birbirine oldukça yakındır.

Son inceleme tüm çalışanları kapsayacak şekilde yapılmıştır. İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumlarına ait ortalamalar bulunmuştur. 5'li sistem kullanılarak yapılan hesaplamalarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık için alınan puanlar orta değer üzerinde, işten ayrılma niyetinde alınan puan ise orta değer altındadır. Üç örgütsel tutum puanı da bu örgüt açısından pozitif değerlendirilebilir. Halihazırda varolan bu durum, daha büyük hedeflere ulaşmak için motive edici bir güç olmalıdır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada değişime ayak uydurmak artık hem bireyler hem de kurumlar için zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerin rakipleri ile yarışabilmelerinin yolu, mutlu çalışanlardan geçmektedir. Bu durumda bir örgütün sahip olması gereken en önemli unsurlardan biri de çalışan odaklı yöneticiler olacaktır.

Konunun önemine inanmış işveren, birim yöneticisi ve insan kaynakları yöneticisi tarafından öncelikler belirlenmelidir. İş tatmini olan, örgütüne bağlı ve işten ayrılma niyeti olmayan çalışanlara sahip olmak için yapılması gerekenler tartışılmalıdır. Her çalışanın aynı faktörle tatmin olamayacağı gerçeği ile başlamak gerekecektir. Elbetteki her çalışana çözümlenmek, ihtiyaçlarını tespit etmek, beklentilerini anlamak oldukça zordur. Fakat genellemeler yapıldığında meydana gelebilecek zararlardan geri dönüş daha da zor olabilir. Örneğin, yetki ve sorumluluk almak konusunda hevesli olmayan çalışana terfi ettirmek belki de o çalışana kaybetmek anlamına gelecektir.

Çalışanı tanımak, profilini doğru analiz etmek için çalışana ait olduğu kuşak çerçevesinde incelemek bir yöntem olabilir. Başlangıç için kuşakları tanımak, beklentilerini, ortak kaygılarını, işe ve örgüte bakış açılarını öğrenmek gerekecektir. Bu bilgi, çalışanın tutum ve davranışlarını daha kolay yorumlamayı, beklentilerini erkenden farkedip karşılamak için adım atmaya sağlayabilir. Bu çabayı farkedenden, değerli olduğunu hisseden kişi, bu sayede mutlu çalışana giden yolda ilk adımı atmış olacaktır.

Literatüre bakıldığında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti konularına sıklıkla rastlanmaktadır. İş tatmini konusunun temelleri, motivasyon teorilerine kadar dayanmaktadır. Dolayısıyla kulağa bildik ve basit gibi gelen bu kavram, aslında insanı tanımak, ihtiyaçlarını bilmek konusu kadar eski ve geniş kapsamlıdır. İş tatmini edinebilmek için işin kendisi ya da ödenen ücret kadar önemli olan başka faktörlerin varlığı göz ardı edilmemelidir. Örneğin, örgütteki yönetim felsefesi, çalışma arkadaşları ile etkileşim hatta varolan iletişim ya da iletişim eksikliği vb. Tek bir konuda yapılacak tek seferlik çözümler toplamda fayda sağlamayabilir. İş tatmini geliştirmeyi bir süreç olarak değerlendirmek daha sağlıklı olacaktır.

Örgütsel bağlılık tutumu da tıpkı iş tatmini gibi, çok kereler çalışılmış, üzerinde araştırmalar yapılmış bir konudur. Örgütsel bağlılık temelde örgütün kültürü ile ilgilidir. İşini sevmeden yapan işgöreni bile, örgüte bağlılık oluşmuş ise, kurumda tutmak mümkün olabilecektir. Dolayısıyla örgütler bu tutumu geliştirerek gerçek kazançlar elde edebileceklerdir. Örgüt kültürünü oluşturmak ve bunu pozitif anlamda kullanmak için uzun sürelere ihtiyaç olabilir. Fakat tıpkı iş tatmininde olduğu gibi örgütsel bağlılık oluşturmayı bir süreç olarak görmek temel felsefe olmalıdır.

Genellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının çıktısı olarak görülen işten ayrılma niyeti, örgüt açısından bazı riskler içermektedir. İşten ayrılma niyeti olan işgörenin bir sonraki adımı, uygulamaya geçmek olabilir. Çalışanı kaybetmek aşamasına gelmeden bu niyetin varlığını hissetmek ve gerekçelerini saptamak gerekecektir. Mümkün olan en kısa sürede çözüm üretmek süreci tersine çevirebilir.

Çalışmamızda öncelikle kuşak tanımları yapılmış, kuşak kavramı anlatılmıştır. İlk olarak Türkiye’de yaşayan nüfusun, ardından istihdam edilen nüfusun, kuşak dağılımları hesaplanıp, tablolar halinde özetlenmiştir. Sonrasında yukarıda bahsedilen üç örgütsel tutum incelenmiştir. Anketin kullanım kola.şylığı, verinin kalitesi, zaman kısıtı gibi sebeplerle diğer tutumlara bu çalışmada yer verilmemiştir. Ardından bu üç tutum ile ilgili literatür ve yapılan çalışmalar aktarılmıştır.

Bu çalışmada üç ayrı tutumu ölçmek için üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Demografik sorularla ölçekler birleştirilerek bir anket hazırlanmıştır. Araştırmanın yapıldığı örgüt çalışanlarının tamamına dağıtılan anketlerden, 335 adeti geri dönmüş, bunlardan 290 adedi kullanılmıştır.. Yaratılan üç hipotezi sınamak için, bağımsız grup t testleri ve bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi yapılmıştır. Üç hipotez de doğrulanmıştır. Doğrulan hipotezlerin sınanmasıyla, X Kuşağı ve Y Kuşağı çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumları bakımından farklı oldukları kanıtlanmıştır. Ardından yapılan analizlerle, cinsiyet ve kurumdaki çalışma süresi faktörlerinin, X ve Y kuşak çalışanların örgütsel tutumlarında farklılık yaratmadıkları anlaşılmıştır.

Son inceleme tüm çalışanları kapsayacak şekilde yapılmıştır. İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumlarına ait ortalamalar bulunmuştur. 5'li sistem kullanılarak yapılan hesaplamalarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık için alınan puanlar orta değerin üzerindedir. İşten ayrılma niyetinde alınan puan ise orta değerin altındadır. Bu örgütte çalışanların iş tatminleri yeterince vardır ve örgütsel bağlılıkları oluşmuştur denebilir. İşten ayrılma niyetleri de fazla değildir. Üç örgütsel tutum puanı da bu örgüt açısından pozitif değerlendirilebilir.

Çalışmamızın, kuşaklar temelinde yukarıda sayılan tutumları araştırmış olması ona literatürde ilk olma özelliğini katmaktadır. Dolayısıyla bu analiz sonuçlarının bundan sonraki araştırmalarda kullanılabilecek olması sevindiricidir.

Bu araştırmanın kapsamına alınamayan tutumların, kuşaklar bazında araştırılması, analiz edilmesi ve yorumlanması literatüre değerli katkılarda bulunacaktır. Bu çalışmaya konu olan tutumların ise başka örgütlerde yeniden araştırılması sonuçları güçlendirecektir. Kuşakları örgütsel tutumlar çerçevesinde incelemek hem iş yaşamını hem de sosyal yaşamı iyileştirmek adına önemli bir adım olacaktır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Aşan,Ö ve Aydın, E.M., 2006. *Örgütsel Davranış*. Halil Can (Ed.). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Aytaç, S., 2001. *Çift kariyerli eşler ve çalışma yaşamındaki yeri*. Bursa: Ezgi Kitabevi

Bahar, H.İ., 2008. *Sosyoloji*. 2. Baskı. Ankara: Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu.

Balay, R., 2000. *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Baltaş, A., 2009. *İnsana ve işe değer katan yeni ik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barutçugil, İ., 2004. *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İ.E., 2008. *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık

Cüceloğlu, D., 2006. *İnsan ve davranışı*. 15. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Davis, K., 1984. *İşletmede insan davranışı*. K.Tosun, T.Somay, F.Aykar, C.Baysal, Ö.Sadullah, S.Yalçın (Çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi (orijinal basım tarihi 1972).

Erdoğan, İ., 1987. *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Eren, E., 2008. *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. 8. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eren E., 2007. *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 10.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Güney, S., 2008. *Davranış bilimleri*. 4. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaynak, T., 1995. *Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi*. 2. Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.



Reeves, T.C. & Oh, E., 2008., Generational Differences, in *Handbook of research on educational communications and technology*, pp. 295-303, J.M.Spector, M.D.Merrill, J.V.Merrienboer, M.P.Driscoll, (Eds.). 3th ed. Athens, Georgia.

Sadullah, Ö., 2008.İnsan kaynakları yönetimine giriş: insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi ve çevresel faktörler. *İnsan kaynakları yönetimi*, 3.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ss. 1-154.

Senbir, H., 2004, *Z son insan mı?*. İstanbul: O Kitaplar.

Twenge, J.M., 2009. Ben nesli. E. Öztürk (Çev.). 2. Baskı. İstanbul: Kaknüs Yayınları (orijinal basım tarihi 2007).

## ***Sürekli Yayınlar***

Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F., 2008. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, **8** (2), ss. 487-518.

Akıncı, Z., 2002. Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), ss. 1-25.

Arı, G.S. ve Bal, E.Ç., 2008. Tükenmişlik kavramı : birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, **15** (1), ss. 131-148.

Aslan, Ş., 2008. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi*, **15** (2), ss: 163-178.

Ay, C., 2005. İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, **12** (2), ss. 31-52.

Biçer, İ.H., Erçek, M., Küskü, F. ve Çakmak, A.F., 2009. Örgütsel bağlılığın duygusal bileşenleri: Türk kamu kuruluşunda kapsamlı bir yapısal denklem modeli. *İtü Dergisi*, **8** (4).

Çakar, N.D. ve Ceylan, A., İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **6** (1), ss. 52-66.

Çekmecelioğlu, H.G.ve Eren, E.,2007. Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *Yönetim*, (57), ss. 13-25.

Çekmecelioğlu, H.G., 2005. Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **6** (2), ss. 23-39.

Doğan, S. ve Kılıç, S., 2007. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), ss. 37-51.

Durna, U., ve Eren, V., 2005. Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **6** (2), ss. 210-219

Düren, A.Z., 1999. Küreselleşen işletmelerde kültürel farklılıkların yönetimi. *Yönetim*, (33), ss. 21-24.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S., 2004 Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **5** (1), ss. 17-26.

Erkmen, T., 2000. Örgüt kültürü ve ölçümü. *Yönetim*, (35), ss. 23-33.

Gursoy, D., Maier, T.A. and Chi, C.G.,2008. Generational differences : an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, (27), pp. 448–458.

Hess, N., & Jepsen, D.M., 2009. Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*. **14** (3), pp. 261-283.

*Habertürk, Kariyer Eki*, 21.02.2010. İK direktörlerinin gündeminde y ve z jenerasyonları var. s.11.

*Hürriyet*, 18 Ocak 2010. Türkiye’de hemen başarmak ve ödülünü almak isteyen yöneticiler çoğunlukta., s. 12.

*Hürriyet İK*, 6 Aralık 2009. Her kuşağın bürodan beklentisi farklı. s.10.

İmamoğlu, S.Z., Keskin, H. ve Erat, S., 2004. Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, **11** (1), ss. 167-176.

Gül, H. ve Oktay, E.,2005. Demografik değişkenlerin duygusal,devamlılık ve normatif bağlılıkla ilişkileri üzerine bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*, **20** ,(229), ss. 65-83.

Gül, H., 2002 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, **2** (1), ss. 37-55.

Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S., 2005. Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler : bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, **12** (1), ss. 127-151.

Kaşlı, M., 2007. İş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **8** (2), ss. 159-174.

Kaya, N. ve Selçuk, S., 2007. Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **8** (2), ss. 175-190.

Koç, G., 2007. Y kuşağı kısa yoldan kazanmak istiyor. *Media Think*, (26), ss. 54-56.

Köse, S., 2001. Tetik,S. ve Ercan,C.2001. Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, (1), ss. 219-242.

Mengi, Z., 2009. Bb, x, y ve z kuşakları birbirinden çok farklı. *Hürriyet İK*, 11 Ekim 2009. s.14.

Oktay, E. ve Gül, H., 2003. Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında conger ve kanungo’nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine karaman ve aksaray

emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (10), ss. 403-428.

Onay, M.,2009. Algılanan cinsiyet ayrımcılığının sonuçları ve konuyla ilgili ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, **9** (4), ss. 1101-1125.

Özdevecioğlu, M. 2003. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, **18** (2), ss.113-130.

Özkaya, M.O., Kocakoç, İ.D. ve Karaa, E., 2006. Yöneticilerin örgütsel bağlılık ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, **13** (2), ss. 77-96

Özkaya, M.O.,Yakın,V. ve Ekinci,T., 2008. Stres düzeylerinin çalışanların iş doyumuna üzerine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, **15** (1), ss. 163-179.

Özler, D.E., Atalay C.G., ve Şahin, M.D., 2008. Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22).

Özutku, H., 2008. Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, **37** (2), ss. 79-97.

Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E., 2008. Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **22** (2), ss.193-210

Sabuncuoğlu, E.T., 2007. Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, **7** (2), ss. 613-628.

Schwepker, C.H.,2001. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, **54** (1), pp. 39-52.

Seçkin, F.S., 2000, Türkiye'nin kuşak profili. *Capital Dergisi*. (12), ss. 100-106.

Sığırı, Ü. ve Basım, N., 2006. İş görenlerin iş doyumuna ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi : kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, **6** (12), ss. 131-154.

Toker, B., 2007. Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **8** (1), ss. 92-107.

Tutar, H., 2007. Erzurumda devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini, ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **12** (3), ss. 97-120.

Yavuz, E.ve Tokmak, C., 2009. İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, **1** (2), ss. 17-35.

Yüksel, İ., 2005. İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri : Bir işletmede yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **6** (2), ss. 291-306.

## ***Diğer Yayınlar***

Bazzal, F., 2006. Milenyum kuşağı neleri değiştirecek? *Capital*, [Online], 1 Haziran 2006. [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=3559](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3559) [erişim tarihi 31.05.2010].

Can, B. Gelişen Yeni Nesil İnsan Kaynakları Yönetimini Değiştirecek Mi? [http://www.progroup.com.tr/makale\\_detay.asp?id=59](http://www.progroup.com.tr/makale_detay.asp?id=59) [erişim tarihi 20.04.2010].

Canbolat, B.,2009. Siz hangi kuşağın insanısınız? 05.10.2009, [http://blog.milliyet.com.tr/Siz\\_hangi\\_kusagin\\_insanisiniz\\_/Blog/?BlogNo=206574](http://blog.milliyet.com.tr/Siz_hangi_kusagin_insanisiniz_/Blog/?BlogNo=206574) [erişim tarihi 22.04.2010].

Chester, E., Generational Comparison Chart : Attitudes and Influences of Adolescence, <http://www.generationwhy.com/articles-and-information/generational-comparison-chart.html> [cited 25.12.2009].

Chronos Consulting, 2009. Generation y (gen-y) kuşağının kariyer beklentileri araştırması.

Çam, S., 2009. Devir Y Devri. *Dünya* [Online], 19.09.2009, <http://www.dunyagazetesi.com.tr/haber.asp?id=61403#> [erişim tarihi 20.04.2010].

Çatalkaya, C., 2008. Y kuşağı ve insan kaynakları, 12 Nisan 2008, <http://www.pazarlamablogu.com/y-kusagi-ve-insan-kaynaklari/> [erişim tarihi 20.04.2010].

Dede, M.B., 2008. Y kuşağı bağlantıkolik, 16 Aralık 2008, <http://www.melihbayramdede.com/2008/12/16/1644/y-kusagi-%E2%80%98baglantikolik%E2%80%99> [erişim tarihi 20.04.2010].

Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H., 2008. İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, [e-dergi], Ekim 2008. (15), ss. 1-11.

Hündür,B., 2006. İnançlar, tutumlar ve iş ahlakı : iş tatmini & örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi II <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/911-inanclar-tutumlar-ve-ahlaki-tatmini-orgutsel-baglilik-uzerindeki-etkisi-ii.html> [erişim tarihi 31.05.2010].

Hürriyet Ankara , 2008. Hayatı hobi mesleği zorunluluk görmeyin.Hürriyet, [Online] 28.02.2008. <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=8338869&tarih=2008-02-29> [erişim tarihi: 31.05.2010].

Khatri,N., Budhwar, P., and Fern, C.T., 1999. Employee Turnover: bad attitude or poor management? [http://www3.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working\\_paper.htm](http://www3.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_paper.htm) [erişim tarihi 31.05.2010].

Kışlalı, A.T., 1976. Siyasal tutumlarda kuşak ve cinsiyet etkenleri. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi [Online], 31 (1), ss. 117-130.

Martin, C. & Tulgan, B.,2006. Executive Summary: Managing The Generation Mix 2007  
Excerpted in part from Managing The Generation Mix, 2d Edition (HRD Press, 2006).

Mccrindle Research, New generations at work: attracting, recruiting, retraining & training generation y, 2006,  
[http://www.mccrindle.com.au/wp\\_pdf/NewGenerationsAtWork.pdf](http://www.mccrindle.com.au/wp_pdf/NewGenerationsAtWork.pdf) [cited 31.05.2010].

Polat, S. ve Uğurlu, C.T., 2009. İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4 (3).

Trask, B.S., The contemporary multi-generational workforce, 2008.  
<http://www.pcs.udel.edu/organizations/talk/MultiGen.WorkForce.ppt> [cited 31.05.2010].

Türk Dil Kurumu [online], Büyük Türkçe Sözlük  
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=ku%FEak&ayn=tam> [erişim tarihi 31.05.2010].

Türkiye İstatistik Kurumu, Yaş grubuna ve işgücü durumuna göre kurumsal olmayan sivil nüfus, 2010. [http://www.tuik.gov.tr/MetaVeri.do?tb\\_id=25&ust\\_id=8](http://www.tuik.gov.tr/MetaVeri.do?tb_id=25&ust_id=8) [erişim tarihi 23.01.2010].

Türkiye İstatistik Kurumu, Yaş grubu ve cinsiyete göre nüfus, 2010.  
[http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb\\_id=39&ust\\_id=11](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=39&ust_id=11) [erişim tarihi: 23.01.2010].

## **EKLER**



## **EK 1 - Anket**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İŞLETMELERDE İSTİHDAM EDİLEN X VE Y KUŞAKLARININ ÖRGÜTSEL TUTUMLARI AÇISINDAN FARKLILIKLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA adlı Yüksek Lisans tezinde kullanılmak üzere uygulanmaktadır. Tez danışmanlığını Doç. Dr. V. Lale Tüzüner yapmaktadır. Anket uygulamasından elde edilecek sonuçlar çalışmanın uygulama kısmına temel teşkil edecektir. İfadelere doğru, içten ve eksiksiz bir şekilde yanıt vermeniz çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. Araştırmamıza zaman ayırarak katıldığınız için teşekkür ederiz.

ZÜHAL YİĞİT

Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı  
zuhalyigit@hotmail.com

### **BİRİNCİ BÖLÜM**

1- Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2- Yaşınız

3- Eğitim Düzeyiniz

İlköğretim Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

4- Medeni Durumunuz

Bekar Evli Diğer

5- Görev Ünvanınız

Yönetici Personel Yönetici Olmayan Personel

6- Kurumdaki Çalışma Süreniz

Yıl Ay

7- Bulduğunuz Pozisyondaki Çalışma Süreniz

Yıl Ay

## İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Aşağıdaki ifadelerin her birinin yanında, ifadelere ne derece katıldığınızı göstermeniz için derecelendirme basamakları yerleştirilmiştir. Bu basamaklar “Hiç memnun değilim”den “Çok memnunum”a doğru uzanmaktadır. Her ifadeyi dikkatle okuyarak işinizin o ifadeye belirtilen yönünden ne derece memnun olduğunuzu size uygun olan basamak üzerinden belirtiniz. Seçeneği “X” ile işaretleyiniz.	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2.Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından					
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
4.Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5.Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6.Amirimin karar verme yeteneği bakımından					
7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansına sahip olmam açısından					
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından					
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14.İş içinde terfi olanağının olması açısından					
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					

16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17.Çalışma şartları bakımından					
18.Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşmaları açısından					
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. İfadelerin her birinin yanında, ifadelere ne derece katıldığınızı göstermeniz için derecelendirme basamakları yerleştirilmiştir. Bu basamaklar “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum”a doğru uzanmaktadır. Örneğin, ifade hakkında bilginiz yok ise, “Kararsızım” seçeneğini, ifadeye tamamen katılıyorsanız “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini “X” ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
3. Bu kuruluşun problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
4. Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
5. Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
6. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					
7. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
8. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
9. Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
10. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.					

11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.					
12. Kuruluşuma çok sey borçluyum.					
13. Su anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten.					
14. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur.					
16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum					
17. Bu kuruluştan ayrılmamanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.					
18. Eğer bu kuruluşu kendimden bu kadar çok sey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

#### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. İfadelerin her birinin yanında, ifadelere ne derece katıldığınızı göstermeniz için derecelendirme basamakları yerleştirilmiştir. Bu basamaklar “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum”a doğru uzanmaktadır. Örneğin, ifade hakkında bilginiz yok ise, “Kararsızım” seçeneğini, ifadeye tamamen katılıyorsanız “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini “X” ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.					
2.Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum.					
3.Gelecek yıl bu işi bırakacağım.					

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** : Zühal Yiğit

**Sürekli Adresi** : Esenkent Mah. Vedat Altun Sok. No: 15-15G Daire:17

34510 Esenyurt / İstanbul

**Doğum Yeri ve Yılı** : İstanbul, 1979.

**Yabancı Dili** : İngilizce

**İlk Öğretim** : Tantavi İlkokulu, 1990; Rami Ortaokulu, 1993.

**Orta Öğretim** : Kabataş Erkek Lisesi, 1997.

**Ön Lisans** : Uludağ Üniversitesi, 2000.

**Lisans** : Anadolu Üniversitesi, 2006.

**Yüksek Lisans** : Bahçeşehir Üniversitesi, 2010.

**Enstitü Adı** : Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Program Adı** : İnsan Kaynakları Yönetimi.

**Çalışma Hayatı** : Doğan Dağıtım A.Ş. (Yaysat), 2001-2008.