

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Y KUŞAĞI ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
VE İŞ TATMİNİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşegül ÖZKAN

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Aralık, 2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Y KUŞAĞI ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
VE İŞ TATMİNİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşegül ÖZKAN
(Y1612.190014)

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Aralık, 2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı **Y1612.190014** numaralı öğrencisi **Ayşegül ÖZKAN**'ın "**Y KUŞAĞI ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 08.11.2018 tarih ve 2018/29 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 05.12.2018 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Murat Adil SALEPÇİOĞLU	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Necmiye Tülin İRGE	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Ali Osman BALKANLI	İstanbul Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans “Y Kuşığı Çağrı Merkezi Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini” adlı tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (/ /2018)

Ayşegül ÖZKAN



ÖNSÖZ

Tezin hazırlanması süresince yoğun temposunda bana yol gösteren ve değerli katkılarını esirgemeyen sevgili Dr. M. Adil SALEPÇİOĞLU hocama yürekten teşekkür ederim. Ayrıca maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim Hasan Özkan'a ve bu süreçte anlamadan da olsa bana destek olan sevgili kızım Ece Hira Özkan'a sevgilerimle.

Aralık, 2018

Ayşegül ÖZKAN



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	3
2.1 Kuşaklarla İlgili Temel Kavramlar	4
2.1.1 Kuşak kavramı	4
2.1.2 Geçmişten günümüze kuşakların sınıflandırılması	4
2.1.2.1 Sessiz kuşak	5
2.1.2.2 Baby boomers (bebek patlaması) kuşağı.....	6
2.1.2.3 X kuşağı	6
2.1.2.4 Y kuşağı	6
2.1.2.5 Z kuşağı.....	7
2.1.3 Kuşakların genel özellikleri	8
2.1.4 Kuşak farklılıkları	8
2.1.5 Y kuşağı kavramı ve y kuşağı temel özellikleri	11
2.1.5.1 Y kuşağı kimdir?	11
2.1.5.2 Y kuşağı temel özellikleri	11
2.1.5.3 Y kuşağının özellikleri ve güçlü yönleri	12
2.1.5.4 Zayıf yönleri.....	14
2.1.5.5 Y kuşağını yönetmek.....	14
2.1.5.6 Y kuşağı ve iş yaşam dengesi	15
2.1.5.7 Y kuşağının yöneticileri ve iş yaşamından beklentileri	16
2.1.5.8 Y kuşağı gençlerin kariyer profilleri	16
2.1.5.9 Y kuşağı ve inovasyon	17
2.1.5.10 İnsan kaynakları yönetimi açısından y kuşağı ve iş değerleri.....	17
2.1.5.11 Y kuşağına yönelik eleştiriler.....	18
2.1.5.12 Y kuşağının iş tatmini	18
2.2 İş Tatmini	19
2.2.1 İş tatmini ve motivasyon ilişkisi	22
2.2.2 İş tatminin önemi	23
2.2.3 İş tatmininin özellikleri	24
2.3 Örgütsel Bağlılık	24
2.3.1 Örgütsel bağlılığın önemi.....	25
2.3.2 Örgütsel bağlılığın özellikleri	25
2.3.3 Örgütsel bağlılığın boyutları	26

2.3.4 Örgütsel Bağlılığın Seviyeleri.....	27
2.3.4.1 Düşük örgütsel bağlılık	27
2.3.4.2 Orta seviyede örgütsel bağlılık.....	28
2.3.4.3 Yüksek seviyede örgütsel bağlılık	29
2.3.5 Y kuşağının örgütsel bağlılık anlayışı.....	31
2.3.6 Diğer kuşakların örgütsel bağlılık anlayışı	31
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	33
3.1 Araştırmanın Amacı	33
3.2 Araştırma Evreni Ve Örneklemi	33
3.3 Veri Toplama Yöntemi.....	33
3.4 Veri Değerlendirme Yöntemi	33
3.5 Materyal Ve Yöntem	33
3.5.1 Allen&Meyer örgütsel bağlılık sorularına ilişkin güvenilirlik analizi.....	34
3.5.2 Minnesota iş tatmini sorularına ilişkin güvenilirlik analizi	36
3.5.3 Normallik testi.....	38
3.6 Hipotezler	38
3.7 Araştırmanın Bulguları.....	39
3.7.1 Demografik soruların frekans tabloları	39
3.7.1.1 Demografik özelliklere dair diğer ilişkin bilgiler.....	42
3.7.2 Allen&meyer örgütsel bağlılık sorularına ilişkin frekans tablosu	44
3.7.3 Minnesota iş tatmini sorularına ilişkin frekans tablosu	47
3.7.4 Mann Whitney U testine ilişkin bulgular	49
3.7.5 Kruskal Wallis H testi sonuçlarına ilişkin bulgular	51
3.7.6 Spearman korelasyon testine ilişkin bulgular	60
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	63
KAYNAKLAR	67
ÖZGEÇMİŞ.....	74

KISALTMALAR

- Pwc** : PricewaterhouseCoopers
Cv : Curriculum Vitae
X : X Kuşığına Mensup Bireyler
Y : Y Kuşığına Mensup Bireyler



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Literatürde Yer Alan Kuşak Sınıflandırmaları	5
Çizelge 2.2: Coomer & Debard'ın Yaklaşımı ile Kuşak Farklılıkları	9
Çizelge 2.3: Kuşakların Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar	10
Çizelge 2.4: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	30
Çizelge 5.1: Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi	34
Çizelge 5.2: Duygusal Bağlılık Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	35
Çizelge 5.3: Devam Bağlılığı Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi	36
Çizelge 5.4: Normatif Bağlılık Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi	36
Çizelge 5.5: İş Tatmini Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi	36
Çizelge 5.6: Bireysel İş Tatmini Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	37
Çizelge 5.7: Yönelimsel İş Tatmini Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi	37
Çizelge 5.8: Örgütsel İş Tatmini Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi	38
Çizelge 5.9: Normallik Testi.....	38
Çizelge 5.10: Yaş Faktörüne İlişkin Frekanslar	39
Çizelge 5.11: Cinsiyet Faktörüne Yönelik Frekanslar.....	40
Çizelge 5.12: Medeni Durum Faktörüne Yönelik Frekanslar	40
Çizelge 5.13: Pozisyon Faktörüne Yönelik Frekanslar	40
Çizelge 5.14: Kıdeme Faktörüne Yönelik Frekanslar	41
Çizelge 5.15: Eğitim Durumu Faktörüne Yönelik Frekanslar.....	41
Çizelge 5.16: Çalışma Şekli Faktörüne Yönelik Frekanslar.....	42
Çizelge 5.17: Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Frekanslar.....	44
Çizelge 5.18: İş Tatmini Sorularına İlişkin Frekanslar.....	47
Çizelge 5.19: Cinsiyete Dayalı Mann Whitney U Testi Sonuçları	50
Çizelge 5.20: Medeni Duruma Dayalı Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	50
Çizelge 5.21: Yaşa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	51
Çizelge 5.22: Eğitim Durumuna İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	52
Çizelge 5.23: Kıdeme İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	53
Çizelge 5.24: Çalışma Şekline İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	55
Çizelge 5.25: Pozisyona İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	58
Çizelge 5.26: Korelasyon Testi Sonuçları	60

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Kuşakların Genel Özellikleri.....	8
Şekil 2.2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	27



Y KUŞAĞI ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Y kuşağına mensup çağrı merkezi çalışanlarının iş tatmini/tatminsizliği ve örgütsel bağlılık faktörlerinin göreceli önem derecelerini belirlemektir. Bu amaçla, iş tatmini düzeyi, Minnesota iş tatmini ölçeğine dayalı olarak 20 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık ise Allen&Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeğine göre hazırlanmış 17 soruyla değerlendirilmiştir. Araştırma için toplam 829 kişi ile anket yapılmıştır. Bunlardan 115 kişi 35-40 yaş aralığında olduğu için X ve Y kuşağı olarak ayırım yapılamadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Kalan 714 kişiden 42 kişisi ise tüm sorulara cevap olarak aynı puanı işaretlediğinden değerlendirme dışında tutulmuştur. Kalan 672 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Y Kuşağı Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Cook Ve Wall Örgütsel Bağlılık Ölçeği*

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND BUSINESS SATISFACTION IN Y GENERATION

ABSTRACT

The purpose of this study is to measure the level of job satisfaction and the level of organizational commitment of call center employees belonging to Y generation. For this purpose, the level of job satisfaction was measured with 20 questions based on the Minnesota job satisfaction scale. On the other hand, organizational commitment was evaluated with 17 questions based on Allen&Meyer's organizational commitment scale. A total of 829 people joined to the survey. Since 115 people were between 35 and 40 years of age, they could not be classified as X or Y generations so that they were excluded from the study. 42 of the remaining 714 people were excluded from the evaluation because they marked the same score in response to all questions. The remaining 672 people were suitable for the evaluation process.

Keywords: *Organizational Commitment, Job Satisfaction, Minnesota Work Satisfaction Scale, Allen&Meyer Organizational Commitment Scale*

1. GİRİŞ

Bugüne dek çalışanların işine olan ilgi ve tutumu ile ilgili bir çok araştırma yapılmıştır. Ölçekleri yaygın bulunan ve geçmişten günümüze en çok sorgulanan ise çalışanın örgütsel bağlılığı ve iş tatminidir. Bu konular çeşitli sektörlerde çeşitli insan gruplarına uygulanmış ve sonuçları alınmıştır.

Bu çalışmada ise örgütsel bağlılık ve iş tatmini, sorgulayıcı tutumuyla günümüz iş hayatının çok büyük bir kısmını işgal eden Y kuşağı ile bağdaştırılmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili literatür araştırması yapılmış ve en önemli yönleri ile ele alınmıştır. Sıkça literatürde rastlanan bir konu olan örgütsel bağlılık ve iş tatmininin yanında, Y kuşağına ilişkin incelemeye daha detaylı yer verilmiştir. Y kuşağının özellikleri, diğer kuşaklardan farklılıkları, gelecekte beklenenleri incelenerek, araştırmanın hipotezleri kurulmuştur. Hipotezlerin yanında Y kuşağının bahsedilen özelliklerinin çeliştiği veya doğrulandığı cümleler ise sonuç kısmında detaylıca anlatılmıştır.

İş hayatından çekilme evresinde olan X kuşakları ve iş hayatına henüz adım atmayan Z kuşakları göz önüne alındığında Y kuşağının her işte büyük yer işgal ettiği aşikardır. Bunun yanında artan teknoloji ve yenilikler doğrultusunda Y kuşağı şanslı bir dönem geçirmektedir. Bu değişimler iyi yönde de olsa bazen kötü sonuçlar doğurabilmektedir. Tüm bu yönleri ile ele alınan Y kuşağının çalışma hayatında nasıl bir tutum sergilediğini ölçmek için araştırmanın anketleri çağrı merkezi sektöründe uygulanmıştır. Çağrı merkezi seçimindeki en önemli faktör ise, bireylerin bazen diğer sektörlerde iş bulamama sebepleri ile bu sektöre başvurması ilgi çekici bulunmuştur.

Çalışmada iş tatmini düzeyi, Minnesota İş Tatmini Ölçeğine dayalı olarak 20 soru ile ölçülmüştür. Örgütsel bağlılık ise Meyer, J.P ve Allen, J.N. 'nın örgütsel bağlılık ölçeğindeki 17 soruyla değerlendirilmiştir. Araştırma için toplam 829 kişi ile anket yapılmıştır. Bunlardan 115 kişi 35-40 yaş aralığında olduğu için X ve Y kuşağı olarak ayırım yapılamadığı için değerlendirmeye

alınmamıştır. Kalan 714 kişiden 42 kişisi ise tüm sorulara cevap olarak aynı puanı işaretlediğinden değerlendirme dışında tutulmuştur. Kalan 672 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir.



2. LİTERATÜR TARAMASI

Kuşak davranışlarının psikolojik eğilime göre değerlendirilmesi açısından, bir çalışmaya göre 1980'li yıllara oranla 2006 yılında üniversite öğrencilerinde narsisizm eğilimi iki katı artış göstermektedir. Bu kişiler, eleştiriyi kabul etmez, aldatma eğilimindedir ve daha saldırgandır, sınavlardan aldıkları notlar için tartışmaktan çekinmezler, fiziksel görünüme önem verirler. Narsisist karakterler, eleştiriye tahammül edemez; aldatmaya meyillidir; daha saldırgandır (DeWall, 2011).

Kuşakların davranışları ile ilgili araştırmalardan birisi de Twenge'ye aittir. Twenge yüksek egolu olarak tarif ettiği bu kuşak üyelerine gereğinden fazla özgüven aşılandığını belirtmektedir. Bu aşırı özgüven sonucu Y kuşağının önceki kuşaklar tarafından şımarık ve narsist olarak ifade edilmesinin normal karşılanması gerektiğini vurgulamaktadır. Psikolog Twenge'nin 2009 yılında Amerika'daki üniversitelerde eğitim gören dokuz bin birinci sınıf öğrencisi üzerinde yaptığı bir çalışmanın sonuçlarına göre, öğrencilerin %52'sinin özgüvenleri ortalamanın üzerindedir. Ayrıca 1966 yılında yapılan benzer bir çalışma sonuçları ile karşılaştırma yapmış ve günümüzdeki öğrencilerin entellektüel özgüven, liderlik yeteneği, kalabalık önünde hitap becerisinin 1966 kuşağından %50 daha üstün olduğunu ifade etmiştir (http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/diger/345204/Asiri_ozguven_mutsuz_edi_yor_.html#).

Kaynak (2016) "Türkiye'de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi" araştırmasında Y kuşağının motivasyonu arttıkça iş tatmininin de arttığına dair çok kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir.

Emre (2016) "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama" adlı araştırmasında, genel iş tatmin düzeyinin genel örgütsel bağlılık düzeyini arttırdığını gözlemlemiştir.

Öz (2015)'e ait “XYZ Kuşağının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi” araştırmasının ana hipotezi durumunda olan “Y Kuşağından koşulsuz örgütsel bağlılık gösteremez ifadesi doğru mudur?” doğrulanmıştır.

2.1 Kuşaklarla İlgili Temel Kavramlar

2.1.1 Kuşak kavramı

Türk Dil Kurumu “kuşak” kelimesini “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlamaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>).

2.1.2 Geçmişten günümüze kuşakların sınıflandırılması

Kuşak sınıflandırmalarında araştırmacıların temel aldığı aralıklardaki değişim sebebi, toplumların nesilden nesile geçiş süreleri yani kadınların anne olma yaşlarının ülkeden ülkeye farklılık göstermesi, tarihsel olaylar ve farklı akımların ülkelerde bıraktıkları farklı izlerdir.

Bu çalışmada temel alınacak kuşak sınıflandırılması şu şekildedir: Sessiz Kuşak (1925-1945), Baby Boomers (1946-1964), X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1999),ve Z Kuşağı (2000 ve sonrası)'dir.

Aşağıdaki tabloda literatürde göze çarpan kuşak sınıflandırmaları yer almaktadır (Reeves ve Oh, 2008).

Çizelge 2.1: Literatürde Yer Alan Kuşak Sınıflandırmaları

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

Kaynak: Reeves & Oh 2008. Generational differences, in handbook of research on educational communications and technology

2.1.2.1 Sessiz kuşak

Kuşaklar arasında en az bireyin olduğu kuşaktır. 1925-1945 yılları arasında doğanları içeren kuşaktır. Bu kuşak, erişkin kuşak, gelenekselciler, savaş kuşağı ve buhran kuşağı gibi farklı isimlerle ifade edilmektedir (Demirkaya vd, 2015).

Bu kuşak dünya savaşlarının etkisinde kalmış, ekonominin çöktüğü dönemde birçok buhranla yüz yüze gelmiştir. Bu iki önemli olayla birlikte yaşanan işsizlik, insanların yapılarını değiştirmiştir. Dönemin en büyük zorluğu olan işsizlikten dolayı, sessiz kuşak için iş beğenmeme veya iş değiştirme diye bir şey yoktur.

Sessiz kuşak, verilen işi a'dan z'ye uygulayan, işlerine bağlılıkta zirvede olan, sabrı çok yüksek, tasarruf içinde bir hayat sürdüren kişilerdir.

2.1.2.2 Baby boomers (bebek patlaması) kuşağı

Baby Boomers (Bebek Patlaması) Kuşağı; savaş, buhran ve kriz gibi dönemleri geçiren sessiz kuşaktan sonra, toplumun canlanması ve yenilenme çabasına girmesi sonucu doğum oranının artması ile de desteklenen 1946-1964 yılları arası doğanları içeren kuşaktır.

Bu kuşak kadının iş hayatına katılarak, kadınların çocuklarının geleceği için çalışmalar yaptıkları ilk dönemdir. Bir önceki dönemin kalıntılarından olan işsizlik korkusundan ötürü, bu kuşak da işine sınıksız sarılır, iş değiştirme ve iş beğenmeme gibi düşünceleri yoktur.

Emekliliklerinden sonra da çalışan bu kuşak, geleceğe aktarım da çalışmalarının karşılığını alacakları düşüncesindedirler.

2.1.2.3 X kuşağı

X kuşağı döneminde de ülkemiz birkaç sıkıntılı durum içerisinde kalmıştır. 1960-1980 yılları arasını kapsayan bu kuşak, sağ-sol çatışmasının yoğun olduğu, ekonomik kriz ve petrol krizlerinin yaşandığı dönemde doğmuştur.

Artık kadın ve erkek, ikisi de iş yaşamında bulunmakta; bir önceki döneme göre hayata gelen çocuk sayısı sınırlı kalmaya başlamıştı. Bu kuşak, ebeveynleri çalıştığı için, hem kendilerine hem de kardeşlerine bakmak zorunda kalmakla birlikte, ebeveynlerinin boşanma oranlarının yüksek olduğu bir kuşağı temsil etmektedir (Gudith, 2012).

X kuşağı, teknolojinin gümbür gümbür geldiğinin sinyallerinin alındığı ilk kuşaktır. Öyle ki, renkli televizyonların ilk kez hayatımıza girdiği telefon ve bilgisayarların evlere gireceği haberlerinin ilk alındığı zamanlardı. Bu yüzden X kuşağı öncesinde teknolojiyle geç tanışmış olarak bilinen fakat günümüzde teknolojiyle adaptasyonu kolay sağlanan bir kuşak olarak görülmektedir.

2.1.2.4 Y kuşağı

1980- 1999 yılları arasında doğan Y kuşağı ‘Milenyum Nesli’ olarak da adlandırılan kuşaktır. Y kuşağının da varolmaya başladığı dönemde toplumsal ve küresel olaylar meydana gelmiştir. Bunlar; 1981-AIDS hastalığının tanımlanması, 1986-Çernobil Faciası, 1989-Berlin duvarının yıkılması, 1991-

Körfez Savaşı, 1992-Bosna Savaşı, 1994-Cep telefonlarının ortaya çıkışı, 1995-Shengen vizesi uygulamasının başlaması gibidir (Kuyucu, 2016).

İnternet kuşağı olarak da bilinen bu kuşak hayatlarının tümünü dijital çevrede geçiren, iş ve günlük yaşamlarında sürekli teknoloji ile temas halinde olan bireylerden oluşur.

Y kuşağının dörtte biri, boşanmış, tek ebeveynli ya da tek gelirlili ailelere sahiptir (Noble vd, 2009). Kendilerinden önceki yaşamışlıkları görüp evlenmeyi aile kurmayı ertelerler. Y kuşağının bir kısmı eğitim açısından kendilerini geliştirmek üzere evlerinden ayrılıp ayrı bir yaşam sürmeyi tercih ederler. Başına buyruk, özgürlüğüne düşkün Y kuşağı çalıştığı kurumda da ruhsal yapısına göre davranışlar sergiler. Örgütsel bağlılığı az, esneklik arayışı içerisinde, herhangi bir durumda motivasyonları olumsuz etkilenebilen bu kuşak aslında kısacası kendi görüşlerinin dikkate alınmasını isteyen bir kuşaktır. Bunun temel sebebi ise internet ve teknolojiyi hayatlarının her anlarında kullanabilmeleri ve kendilerine kolayca seçenek yaratabilmeleridir.

2.1.2.5 Z kuşağı

Z kuşağı 2000 ve sonrasında doğanlardan oluşan küresel dünya vatandaşlarının oluşturduğu bir kuşaktır.

Z kuşağına mensup bireylerden en büyüğünün 18 yaşında olduğunu düşündüğümüzde bu kuşağı hayata nasıl bir yön vereceğini, ancak kestirmemiz ve öngörüle bulunmamız mümkündür. İş hayatına daha atılmamış olan Z kuşağı muhtemelen bizim şuanda edindiğimiz meslekler dışında, yeni türeyen mesleklere dahil olacaklardır. Z kuşağının en küçük yaşlarında kullanmaya başladıkları teknoloji ile hayattan beklentilerinin daha farklı olacağı aşikardır.

Fütüristler, her çağda gelecek dönem ve çağın toplum, kültür ve birey örüntüleri hakkında çıkarımlarda bulunmaktadır (Bayhan, 2014). ABD Çalışma Bakanlığının yaptığı araştırma, bugün okuyan çocukların %65'inin henüz olmayan mesleklerde çalışacaklarının gösteriyor. Gen testlerimizi inceleyerek, bize sağlıklı yaşam için yol haritaları çizecek 'genetik danışmanlar', tarım alanlarının daralması ile kentsel alanların tarım için kullanımını sağlayacak 'dikey çiftçiler', oyunlaştırma yöntemleri ile tüketicinin, şirketlerin ürün ve

hizmetlerini deneyimlemesine aracı olarak ‘oyunlaştırma tasarımcıları’, gelecekte bu kuşağın sahip olması beklenen mesleklerden (Acılıoğlu, 2017).

2.1.3 Kuşakların genel özellikleri

Aşağıdaki şekilde kuşakların genel özelliklerinden kısa kesitler verilmiştir.



Şekil 2.1: Kuşakların Genel Özellikleri

Kaynak: https://abankkariyer.files.wordpress.com/2014/07/kuc59faklarc4b1n_dc3b6nemleri.jpg

2.1.4 Kuşak farklılıkları

Her bir kuşağın, kendisinden bir önceki kuşaktan farklı olarak hayata gözlerini açtığı ortadadır. Günümüzün teknolojisi, eğitim sistemi, ekonomik ve sosyo-kültürel olayları her dönem farklılık göstermektedir. Bu da kuşaklar arası farklılaşmaya yol açar. Şu anki dağılıma göre Y kuşağının sözünün geçtiği dönemde, teknoloji ile arası iyi olmayan sosyallikten uzak X kuşağı ile aynı değerleri paylaşması beklenemez. Aynı zamanda teknolojinin tam ortasına doğmuş, henüz 4-5 yaşındayken oyuncak yerine teknolojik cihazlarla vaktini

geçirmeye başlayan Z kuşağı da, bir gün Y kuşağından farklı olduğunu ortaya koyarak aynı değerleri paylaşamayacaktır. Tüm bu çağın getirdiği farklılıklar sebebiyle tarihsel bir kuşak ayrımı yapıldığında bu kuşakların kişisel özelliklerine de yansımaktadır.

Tablo 2’de Coomer & Debard’a göre kuşak farklılıkları yer almaktadır.

Çizelge 2.2: Coomer & Debard’ın Yaklaşımı ile Kuşak Farklılıkları

Kriter	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Güven düzeyi	Otoriteye değil, kendine güven	Otoriteye karşı zayıf güven düzeyi	Otoriteye karşı yüksek güven düzeyi
Kurumlara	Küçümseyen	Saf düşünen	Bağlı, adanmış
İstek	Görev alma	Girişimci olma	Bir kahramanı takip etme
Kariyer hedefi	Gösterişli bir kariyer	Esnek bir kariyer	Paralel (çoklu) kariyer sahibi olma
Ödül	Unvan ve güzel bir ofis	Yapmama özgürlüğü	Anlamli iş
Ebeveyn-çocuk Çocuk sahibi olma	Uzaklaşan Kontrollü	Mesafeli Şüpheli	İzinsiz, müdahaleci Şüphesiz, kesin
Aile hayatı	Çocuk olarak üzerine düşülen	Çocuk olarak yabancılaşmış	Çocuk olarak korunan
Eğitim	İfade özgürlüğü	Pragmatist, faydacı	Sorumluluk yapısı
Değerlendirme	Yılda bir kere belge ile	"Pardon, nasıl iş çıkarıyorum sizce?" diye soran	Ne zaman istersem, geri bildirim alırım
Politik eğilim	Baskılara karşı hücum eden, saldıran	İlgisiz, bireysel	Topluluk, örgüt için istek duyan
Büyük soru	Bu ne demek?	Bu çalışıyor mu?	Bunu nasıl kurgularız?

Coomer&Debard’ın yaklaşımı ile ortaya konan tabloyu incelediğimizde, X kuşağı ile bebek patlaması arasında az çok bir örtüşmenin olduğu, X kuşağı ile Y kuşağı arasında ise örtüşmenin hiç mümkün olmadığı gözlemlenmektedir. X kuşağı ile beraber sorgulamanın düzeyinin arttığı ve aile yaşantısında dengelerin değiştiği, artan bilgi ve teknoloji ışında yenilenme çabasının olduğu göz önündedir. Y kuşağında ise daha kesin düşüncelerle, eldeki bilgilerin kolay kullanımı ve geri dönüş almanın kolaylığını bir araya getirip anlamli iş ortaya koyma eğiliminin olduğu ortaya konmuştur.

Çizelge 2.3: Kuşakların Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışmak için yaşama	Yaşamak için çalışma	Mevcut birikimleri tüketerek yaşama
Sadece iş odaklı olma	Çalışma ve sosyal yaşam arasında denge	Sosyal yaşama odaklılık
Uzun süreli çalışma	Sonuç elde edilene kadar çalışma	Kısa süreli çalışma
Çalışmayla geçen zaman	Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kurallara uyma	Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Küçük işletmeler kurma çabası	Büyük işletmelere uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etme
Çok çalışıp az tüketme	Çalıştığı kadar tüketme	Az çalışıp çok tüketme
Markayı önemsememe	Markayı tanıma	Aşırı marka bağımlılığı
Gerekirse teknolojiyen yararlanma	Teknolojiyle yaşama	Teknolojiden vazgeçememe
Rasyonellik	Dengeli duygusallık ve rasyonellik	Tümüyle (pure) duygusal

Kaynak: Keleş, 2006

Keleş'in 2016 da yaptığı bu araştırmada ise Y kuşağının sosyalleşmeyle var olduğu tüketmenin son derece yaygın olduğu daha sisteme başkaldırcılık ve çalışma sürelerine kendi karar verme eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir. X kuşağında ise kıtı kıtına yaşanan bir hayat, dengelenmeye çalışılan bir iş ve boş zaman, teknolojiyi öğrenme adımları ve rasyonellikten vazgeçememe görülmektedir. Bebek patlamasında ise daha önce bahsedildiği gibi çalışmaya adanmışlık, sosyallikten uzaklık ve çalıştıklarından arttırdıklarıyla geleceğine yatırım planları vardır.

Tüm bunlardan yapılan çıkarım ise kuşaklardaki farklılıklarda, yaşanan tarihsel olaylar ekonomik krizler, bilgi ve teknolojinin ilerleyişinin önemli ve belirleyici unsurlar olduğudur.

2.1.5 Y kuşağı kavramı ve y kuşağı temel özellikleri

2.1.5.1 Y kuşağı kimdir?

Y kuşağı doğup büyüdüğü ortam doğrultusunda teknoloji ile haşır neşir, teknolojisiz yaşayamayanların çoğunlukta olduğu bireylerdir. Bulunduğu ortama hemen adapte olan, ekip çalışmasına yatkın danışan ve sorgulan bireyler olan Y kuşağı bazı zamanlarda geçimsiz olarak da nitelendirilmektedir. Aslında Y kuşağının bu şekilde nitelendirilmesi, sadece bir işi yapmak ve bitirmek değil bu işi neden yaptığını da öğrenmek istediğinden kaynaklanır. Teknolojik açıdan birçok kuvveti elinde bulunduran ve teknolojiyi iyi yöneten Y kuşağı ne yazık ki zamanı ve arkadaşları, üstleri ve sosyal yaşantısını yönetmede zorluk çekmektedir.

PWC'nin 2011'de yaptığı araştırmaya göre yeni mezun olan Y kuşağı bireyinin 2- 4 yılda bir iş değiştireceği ve hatta işinden ayrılan bu bireylerin pozisyonunu doldurmanın maliyetinin ayrılan kişinin 1-2 yıllık maaşına denk geleceği öngörülmektedir. Sıkça yapılan iş değişiklikleri dolayısıyla şirketlerde yüksek maliyetler dönmeye başlamaktadır. Oysa çalışan memnuniyetini sağlamak hem maddi anlamda şirkete getiri olurken, Y kuşağının sadakatini sağlayan, "insan" faktörüne değer veren şirketler geleceğe yön veren vizyoner şirketlerden olmaya adaylardır (PWC, 2011).

2.1.5.2 Y kuşağı temel özellikleri

Y kuşağı teknolojiyi sever ve teknolojik gelişmeleri yakından takip eder. Maddi kazanımlar önemlidir fakat manevi kazanımlara da değer vermektedirler. Proje çalışmalarına yatkındırlar, verilecek işlerde hedefin ne kadar ulaşılabilir olduğu ölçmekle işe başlarlar. Ekip ruhunu benimsedikleri an işletmede kalmak istedikleri anlardır. Gelecek ile ilgili kaygıları yoktur genel olarak bugünü yaşamaktan taraflardır. İş konusunda kolaya kaçmak yerine zoru ararlar. Kendilerini girişimci ruhlu olarak tanıtmayı severler. Güncel gelişmeleri yakından takip ederler. Aynı zamanda onlar için eğitim ve öğrenmenin yaşı yoktur. Rutin işleri yapmayı sevmezler. CV'lerinin bozulması yani iş değişikliği

onlar için kötü bir şey değildir. Kendilerine geri bildirim yapılmasından hoşlanırlar. Sabırsızlardır. Özgürlük onların vazgeçilmez bir parçasıdır. Esnek çalışmadan ve home office çalışmadan hoşlanırlar.

2.1.5.3 Y kuşağının özellikleri ve güçlü yönleri

Y kuşağının güçlü yönleri arasında araştırmacı olmaları mevcuttur. Kullandıkları en büyük teknoloji velinimeti internet sayesinde, ulaşmak istedikleri hedefler doğrultusunda tüm kaynaklara ulaşarak sağlarlar. Tek bir bilgi ile asla sınırlı kalmazlar. Bilgi onlar için güçtür. Bu yüzden araştırmacı ruhları onlara aynı zamanda sorgulayıcı niteliğini de kazandırmaktadır. Verilen bir iş ya da hedef için sorgulamaktan kaçınmazlar.

Günümüz teknolojisinin sağladıkları doğrultusunda yabancı kaynaklara anında ulaşan Y kuşağı yerel kaynaklarla yetinmeyip dünyadaki gelişmeleri de an be an takip etmektedir. Türkiye’de var olmayan meslek grupları ve girişimlere ilgi duyan Y kuşağı çoğu zaman yeni bir iş ve girişimle adından bahsettirmek ister. Bu nedenle start-up ekosisteminde yer almak isteyen Y kuşağının olaylara bakış açısı diğer kuşaklara göre farklıdır. Çoğu zaman kaybetme korkusu bulunmayan Y kuşağı denenmemiş veya yabancı kaynaklı denenmiş işleri deneme arzusu duyar. Bunların tek sebebi girişimci olmalarıdır.

Bazıları dağılmış X kuşağına mensup ailelerin çocukları olan Y kuşağı, aile kurmaktan korkmazlar aksine aile ve akran duyguları gelişmiştir. Bununda sebebi erişilebilirliğin kolaylığını sağlayan teknoloji ile bağdaştırılabilir. Sosyal medya sayesinde kendisinden kilometrelerce uzaklıktaki bir kişi ile iletişim kurabilirler. Fikir alışverişinde bulunabilirler.

Yapabileceklerinin ve yeteneklerinin farkında olan Y kuşağının özgüveni yüksektir. Bilgi erişimi yüksek bir ortamda büyüdüleri için onları her hangi bir düşünce asla korkutamaz. Y kuşağı kendisinden büyük ya da küçük herhangi bir bireyin yanında kendisini ifade etmekten asla sakınmaz. Kontrollü bir biçimde hesaplama müdür ve üstlerine konuşmaları olabilir.

İş ve eğitim hayatlarının yanı sıra hayatı dolu dolu yaşamak adına hayatı keyfini çıkararak yaşamak en büyük arzularındandır. İşkoliklik seviyeleri düşüktür, vazifelerini yerine getirirler fakat bunun için çalışma ortamının iş yeri olmasından yana değildirler. Esnek çalışma haklarına sahip olmak isterler.

Mesai yaparak özel hayatlarından vazgeçmek istemezler. Genel olarak verilen işleri yerine getirdikleri müddetçe, özel yaşamlarına temas edilmesinden hoşnut olmazlar.

İşlerin eskiden çok uzun süreçlere yayıldığını düşünen Y kuşağı, bunun erişimsizlikten kaynaklandığını düşünmektedir. Elinin altında bulunanlardan ziyadesi ile faydalanan Y kuşağı kısa ve pratik düşünerek çoğu işin altından kalkabilir. Bir hedef verilmesi doğrultusunda aşamaları anlatılsa dahi önce kısa ve pratik şekilde halletmenin yollarını aramaktadırlar.

Çalışmayı sıkıcı bir halden eğlenceli bir hale getirmek isteyen Y kuşağı aynı anda birden çok işi yapabilir. İşini destekleyen bir hedef yanında, ruhunu da beslemekten yanadır. Kendisine özel olarak verilmiş bir sunum yetiştirmeye çalışırken, aynı anda bir müzik dinlemek onu daha da aktif hale getirebilir.

Adapte olma süreçleri çok hızlıdır. Hayatlarında birçok şeyi değişime uğramış halde tanıdıkları için değişiklik onlar için çok normaldir. Değişikliklere ayak uydurmak ve adaptasyon süreci de aynı şekilde hiç problem değildir. Aksine yeni şeyler öğrenmekten zevk alan Y kuşağı adaptasyonu kendine asla engel görmemektedir.

Rahatsız oldukları bir durumda asla çekingen kalmayan Y kuşağı, herhangi bir ortamdaki adaletsizliği derhal çözüme yoluna gider. Kendisine yapılan haksızlıkların mutlaka açıklamasını yapma ihtiyacı duyar. Adalet duygusu yüksek ve adalete güveni tamdır. Gerçekten bir haksızlığa uğruyorsa asla orada durmaz, orayı terk eder.

İşlerini yapma süresinde aşamalardan çok sonuca ulaşmak onları heyecanlandırır. Sonuç odaklı olarak işlerini yürüten Y kuşağı sonunda başarmak varsa hemen sona gelinsin ister. Sonunda çözümlenebilir bir hedefin olduğu işleri daha çok seçerler. Sürekli belirsizlik olan işler kendileri için çok sıkıcıdır. Başarma gayeleri yüksek bireylerdir.

Öğrenmek, gelişmek için doğmuş bir kuşaktır. Onlar için eğitim ve öğretimin yaşı yoktur. Karar verdikleri an tekrar eğitim hayatlarına dönebilirler hatta kendi alanlarından çok sıkılıp bambaşka bir alana ilgi duyup başka bir bölüme geçebilirler.

2.1.5.4 Zayıf yönleri

Güçlü yön olarak bahsedilen öz güven aynı zamanda zayıf noktalarıdır. Y kuşağı bazen aşırı özgüvenden dolayı sıkıntılar yaşayabilir. Kendisinden emin Y kuşağı eksikliklerini görmekten geri kalabilmektedir. Bilgi erişimi ve teknoloji sayesinde her alanda fikri olabilen Y kuşağı, bazı zamanlarda tecrübeyi hiçe saymaktadır. İşte o anlarda kendisinden daha fazla deneyime sahip bir kişiye karşı özgüvenini kullanmak istemesi onu hataya sürükleyecektir.

Sabırsızlık Y kuşağının temel özelliklerindedir. Sabır Y kuşağı için zordur. Ulaşmak istediği hedefe ulaşmada sorunlar yaşıyorsa, kendisine göre çoktan bitmesi gereken bir işse veya kendisinin eksik olduğu düşüncesi geribildirimini alsa sabır göstermeden isyan etme eğilimi vardır.

Teknolojinin güçlü yönleri katkısı bir yana çağ hastalıklarına yol açtığı da bilinmektedir. Panik atak, anksiyete bozukluğu gibi ruhsal sıkıntılar yaşamaması muhtemel Y kuşağı, bu hastalıkların kendilerinde oluşturduğu davranışları sergileyebilirler. Bu durumlarda ise beğenmeyen ve şikayetçi olarak nitelendirilmeleri mümkündür.

Kolay tüketen ve hızlı yaşayan Y kuşağı herhangi bir olumsuzlukla karşılaştığında motivasyonunu kaybeder. Belirsizlik oranı yüksek bir iş için motivasyonlarının sabit tutmakta yetersizlerdir. Motivasyon onlar için kendisinde sürekli heyecan uyandıran bir işte mevcuttur.

Kendilerinden önceki kuşakları anlamaya çalışmazlar. Günün getirdikleri ve meşhurlarıyla ilgilenirler. Kendilerinden önceki kuşakların keşiflerine çok şaşırırlar. Onlar için günü geldiğinde sahip olunan imkanlar doğrultusunda yapılabilecekler zaten ortadadır.

2.1.5.5 Y kuşağını yönetmek

Y kuşağı çalışanlar hemence ve sabırsız oldukları için pratik hareket etmeyi tercih etmektedirler. Bu yüzden anlamlı, pratik tutumlar sergileyebilecekleri, yüksek enerjilerini kullanabilecekleri işleri yapmaya dikkat etmektedirler. Hız, etkileşim, çift yönlü iletişim ve aktif katılım Y kuşağının işe odaklanmasına yardımcı olan faktörlerdir (Eisner, 2005).

Y kuşağını yönetmek zordur. Çalışma koşullarını dahi kendisi belirlemek isteyen Y kuşağının yöneticilerden, üstlerinden beklentileri mevcuttur. Emir-konuta zincirine dahil olmak istemeyen Y kuşağı genel olarak rica edilmesinden yanadır. Çalışma hayatında önüne engel olarak çıkabilecek zorlukları önceden keşfedebilirler ve savunma mekanizması geliştirebilirler.

Gerektiğinde mentorluk ve danışmanlık alma gereksinimleri ortaya çıktığında, kişinin kendisini doğru yönlendirip yönlendirmediğini bile sorgularlar. Yaptığı işler doğrultusunda ve başarılarıyla takdir edilmek isterler. Onlar için teşekkür önemlidir.

İş değiştirmekten kaçınmayan Y kuşağı, bulunduğu ortamda aklına yatmayan bir durum olduğu takdirde orayı terk edebileceğinden, mensup olduğu yöneticisinin de denge kurması gerekir. Çünkü Y kuşağına ait bir bireyin işten ayrılması, şirketin işçi devir hızını da arttıracaktır.

Y kuşağı karşıt bir fikir de olsa kendi fikirlerinin bir kere dinlenilmesinden yanadır. Yönetici pozisyonundaki kişi Y kuşağından olan bireyin fikirlerini ve düşüncelerini de dikkate alarak hedef göstermelidir.

Y kuşağının farklı düşünce tarzı ile yüksek enerjilerinin birleştiği noktaları yönetici iyi değerlendirmelidir. Çünkü bilgi erişimini kolaylıkla sağlayabilen bir Y kuşağı bireyi, herkesten önce bir durum keşfetmiş ve yakalamış olabilir.

Yönetici veya işverenin beklentisi olumlu bir bakış açısı ve hedefi tutturma ise, Y kuşağına mensup bireyi gerektiğinde esnek çalışmalarla desteklemelidir.

2.1.5.6 Y kuşağı ve iş yaşam dengesi

Y kuşağının beklentileri dahilinde X üzeri Y'leşen bir yönetici, bireyden yüksek verim alacaktır. Fakat katılımcı yönetim tarzını benimsemeyen yönetici, Y kuşağını yönetmekte başarısız olacaktır. Y kuşağı fikirlerinin önemsenmesinden yana olduğu gibi, kendisine babacan olarak yaklaşan yöneticileri daha çok sever. Yine babacan bir yönetici tarafından doğru danışmanlık aldığı takdirde, iş yaşam dengesini ona göre oluşturacak, uyması gereken kurallar ve çizgisini ona göre belirleyecektir. Fazla mesai, iş saatleri dışında rahatsız edilme gibi konulardan hoşlanmayan Y kuşağı iş ile yaşamı net bir şekilde ayırmıştır. Asla birbiri içerisinde karışık bir yaşam tarzı benimsemek istemez. Ona verilen

görevlerin tamamlandığı an işini bitirmiş sayar ve yöneticisine geri bildirim yapar.

2.1.5.7 Y kuşağının yöneticileri ve iş yaşamından beklentileri

Y kuşağının beklentilerine ile Y kuşağı yöneticilerinin beklentileri karşılaştırıldığında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Y kuşağı çalışma koşullarını kendisi planlamak ve sorumlulukları yüküne göre değerlendirmesine karşılık yönetici pozisyonuna gelmiş Y kuşağının zorlayıcı sorumluluklar istemektedir. Bunun sebebi Y kuşağının özgüven ve kendisini ispat etme özelliğine dayandırılarak, kendisini saydırma ve kendisinin tebrik edilmesi arzusunun yüksek olması ile bağdaştırılabilir. Y kuşağı erişim kolaylığı sebebiyle her bilgiye anında temas kuracağını bildiği halde, Y kuşağı bir yönetici bunları alan araştırması ve organizasyonlar ile desteklenmesini ister. Yani kitap, internet gibi ortamlarda öğrenilen bilgilerin sempozyum, seminer gibi organizasyonlarla desteklenmek gerektiğini düşünür. İş hayatındaki bir Y ile yönetici birey olan Y'nin arasında yaş farkı çok olmayabilir. Her iki tarafında aynı tutum ve davranışları sergilediği düşünüldüğünde, çatışma ihtimalleri yüksektir.

2.1.5.8 Y kuşağı gençlerin kariyer profilleri

Y kuşağı gençlerin kariyer profilleri;

- Kariyerciler; prestijli ve yetkinlikleri ödüllendirilen bir iş ortamında belirli bir kariyer yolu izlemek isteyenler,
- Girişimciler; sürekli yaratıcılık gerektiren işler peşinde koşan, değişken ortamda bulunmaktan haz alanlar,
- Uyumlular; sağlıklı ve dengeli yönetim anlayışı olan bir şirkette, stabil iş ortamında tercih edenler,
- Avcılar; parasal niteliklere odaklanan, finansal açıdan getirisi çok olan işleri arayanlar,
- İdealistler; şirketin etik değerlerini ve sürdürülebilirlik yaklaşımını önemseyen, iş yapma biçimi, vizyonu ile örtüşen şirketlerde çalışmak isteyenler,
- Çok ulusçular; uluslararası çevrelerde bulunmayı, çok uluslu şirketlerde çalışmayı yabancı ülkelere seyahat etmeyi önceliklendirenler,

- Liderler; karar vermekten korkmayan, liderlik becerilerini geliştirebilecekleri ortamları arayan, otonom çalışma ikliminde mutlu olabilecekler.

Bu kariyer profilinin, Türkiye'deki dağılımınca Avcı, Kariyerçi, Çokulusçu ön plana çıkarken, uyumlu ve idealist profillerin oranı ise en az. Avcı ve Kariyerçi profilleri tatmin etmek, diğer profillere göre biraz daha zor ve daha fazla çaba gerektirmektedir (Kuran, 2016).

2.1.5.9 Y kuşağı ve inovasyon

Y kuşağı toplumun bilincinde pozitif etki uyandıran inovasyonun iş dünyası ile geliştiğini düşünmektedir. Y kuşağı inovasyon ile iç içe olan organizasyonların yetenek yönetiminin daha gelişmiş olduğunu düşünmektedir. Yetenekli bireyleri çekme konusunda inovasyonun etkili bir neden olduğu düşüncesi ile inovasyondan uzak firmaları tercih etmeleri neredeyse çok zordur. Buna göre iş seçimlerinde tecih etme sebebi olarak gördükleri inovasyon sayesinde işletmede kendilerini daha iyi ifade edebilecekleri kanısındadırlar. Teknoloji, medya ve telekomünikasyonun hayatlarının vazgeçilmez parçası olduğu düşünülen Y kuşağı, bu üçlüden ayrı olarak yaptığı işlerde kendilerini sabitlemekte zorlanırlar.

2.1.5.10 İnsan kaynakları yönetimi açısından y kuşağı ve iş değerleri

İnsan kaynakları yönetimi açısından son zamanlarda en çok ele alınan kuşak Y kuşağı olmuştur. Y kuşağının hayat tarzı, bakış açısı, iş yapma konusundaki eğilimleri birçok araştırmaya konu olmuştur. Birbirine yakın özellikler taşıyan Y kuşağı, iş hayatlarında da benzer tavırlar sergilenmektedir. Çağın getirdikleri ile ilintili olarak, çalıştıkları işletmelere birçok şey sunabilecek Y kuşağını, memnun edip örgütte barındırmak bir yetenektir. İş hayatında git gide sayıları artan Y kuşağı için örgütsel bağlılık, iş tatmini, başarı metotları gibi konular araştırılmaktadır. Eski zamanlarda kuşaklar arasındaki farklılıklar çok belirgin olarak iş yaşamına yansımıyordu. Fakat zaman geçtikçe kuşakların arasındaki farklılıklar net olarak algılanabilir hale geldi. İşini kaybetme korkusu taşıyan X kuşağının iş dünyasındaki yerini, 2020'de yarısından çoğunu özgür Y kuşağının oluşturduğu bir yapı alacak. TÜİK 2014 verilerine göre 2020'de çalışan nüfusun yarısını oluşturmasını beklediğimiz Y kuşağını şimdiden anlamak çok

önemlidir. İnsan Kaynakları yönetimi açısında değerlendirme yapılan tüm alanlar insan ile ilgili olduğundan, kuşakları anlamak İKY'nin asıl görevi olmalıdır.

2.1.5.11 Y kuşağına yönelik eleştiriler

Y kuşağının zayıf yönlerinden bahsedilenlerin çoğunu içeren Y kuşağına yönelik eleştiriler mevcuttur. Avustralyalı Michael McQuenn'e göre;

Y kuşağı tembeldir. X kuşağının işkolikliğinin yanı sıra Y kuşağı iş hayatında çok çalışkan tavırlar sergilememektedir.

Y kuşağı savurgandır. Bu kuşak hayattan zevk almayı kendine odak noktası olarak belirlediğinden, hızlı tüketim hızlı yaşamaktadır.

Y kuşağı tartışmacıdır. Çünkü Y kuşağına göre tek bir doğru yoktur. Doğru ve gerçek olan şeylerin çürütülebilir olması da onların bu şekilde düşünmesine yol açar. Kabullenme yeteneği düşük bir kuşaktır.

Y kuşağı bencildir. Bu konuda araştırmalar topluma fayda sağlamak için harekete geçen Y'leri aslında bu kategoriye yakıştırmamaktadır. Fakat McQuenn'e göre Y'ler kendilerini aşırı düşündükleri için başkalarını düşünmeye asla fırsatları olmaz.

Y kuşağı saygısız ve kibirlidir. Ast-üst ilişkisinin dengesini tutturmakta zorlanan Y kuşağı saygı göstermeden önce saygı gösterilmesini ister. Şikayetçi tavırları ile beraber hiç bir şeyi beğenmeyen Y'ler görünüşte saygısız ve kibirlidir. Bu yüzden Y kuşağına mensup bir bireyden itaat etmesini beklemek de çok zordur.

Y kuşağı sabırsızdır. İşlerin kolayca çözümlenmesini ister, uzayan ve bitmek bilmeyen işler onlar için sıkıcıdır.

2.1.5.12 Y kuşağının iş tatmini

Yaklaşık on yıl boyunca, Y Kuşağı, işgücüne, işte oyun kurallarını yeniden şekillendirme yetkisi veren bir konum kazandı. Y kuşağı çalışanları, sıkı çalışma ve sosyal sonuçların birçok değerini paylaşan ve eğitim, iş hayatında ve çalışma programlarında daha bireysel yaşamlarında esneklik talep ederler. Günümüzde organizasyonların Y kuşağı ile yüz yüze gelmesi sonucu bu yeni nesilde iş tatminini nasıl artırabileceği önemli bir konu haline gelmiştir. Bu

doğrultuda, Y kuşağı çalışanlarının iş stilleri, mesleki beklentileri ve kariyer kaygılarını iş tatminlerini artırabilecek faktörler olarak keşfetmeyi şirketler amaçlamaktadır.

Diğer kuşaklar ile Y kuşağı karşılaştırıldığında Y kuşağının kendinden önceki kuşaklardan önemli biçimde farklı olduğu görülmüştür. Özellikle X kuşağının emekliliğe yaklaşması ile beraber, Y kuşağı şirketlerde dominant bir rol üstlenmiştir ve nitelikli iş gücü olarak yerini almıştır. Y kuşağının çalıştıkları örgütlerden beklentileri yaptıkları işe bakış açısı ve iş tatminleri diğer kuşaklara göre önemli farklılıklar göstermektedir. Y kuşağında yetişen nesiller teknoloji ve globalleşme ile beraber iş yaşamı anlayışlarını da bu doğrultuda şekillendirmişlerdir. Y kuşağı çalışanları işlerinde tatmin olmak için beklentilerinin karşılanmasını, rahat bir çalışma ortamı olmasını, global kariyer fırsatına sahip olmayı, sosyal hayatına yetecek kadar iş yaşamı ve özel hayatlarının dengeli olmasını arzulamaktadır. Buna ek olarak Y kuşağı çalışanları iş hayatında eğitim olanaklarına ve bir konuda uzman olmaya da önem vermektedir. Y kuşağı, kendinden önceki kuşaklarla kıyaslandığında çok daha girişimci yaratıcı ve liderlik özelliklerine sahip olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle de örgütler Y kuşağını cezbetmek ve onların örgüt bağlılığını artırmak amacı ile yönetim stratejilerinde gelişim ve değişikliklere gitmek zorunda hissetmişlerdir. Bunun ana nedeni ise istek ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda Y kuşağı iş değiştirmekten çekinmez ve kendi isteklerine uygun bir organizasyonda çalışmaya başladıklarında ise yüksek bir performans ile çalışmaktadırlar. Buna ek olarak Y kuşağı yöneticilerden onlara baskı kurup yönetmelerinden, onların yol gösterici mentorler olarak onlara koçluk yapmalarını beklemektedirler. İş Tatminleri için iş-yaşam dengesinin yaratılmasında yöneticilerinin desteğini almak ve kariyer fırsatlarına olanak sağlanmasını talep etmektedirler (Kaynak, 2016).

2.2 İş Tatmini

İş tatmini birçok araştırmaya konu olmuştur. Birçok bilim adamı tarafından farklı tanımlama yapılmıştır. İş tatmini bireyin işinden duyduğu memnuniyet derecesidir. Buna bağlı olarak birey olumlu ya da olumsuz yönde bir tutum

sergileyebilir. Olumlu ve olumsuz tutumun ortaya çıkardığı durum iş tatmini veya iş tatminsizliği durumudur.

İş tatmini, bireyin çalıştığı işyerinde örgütsel amaçlar doğrultusunda bir eser meydana getirmekten aldığı haz ve iş arkadaşları ile birlikte olmaktan sağladığı mutluluktur (Eren, 2015).

İş tatminine yönelik yapılan çalışmalarda iş tatmininin içsel tatmin ve dışsal tatmin olarak iki boyutta ele alındığını göstermektedir (Köroğlu, 2012):

İçsel tatmin, bireyin psikolojik açıdan iç dünyalarına yönelik olarak kendilerini işyerinde nasıl hissettiğine odaklanmıştır. İçsel tatminin oluşmasında bireysel özellikler ön plana çıkarken, örgütsel özelliklerin de etkileri görülmektedir. İçsel tatmin çoğu zaman bireysel ihtiyaçlar ve beklentiler ile şekillenmektedir.

Dışsal tatmin, bireylerin görevlerini yerine getirirken yönetim tarzı, karar alma süreçleri, işle ilgili kararların uygulanması, ödüllendirme ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler açısından nasıl hissettiğinin değerlendirilmesidir.

Bazı kaynaklara göre ise iş tatmini bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ele alınmaktadır. Hatta örgütsel faktörlerin yanında yönetsel faktörler olarak da yer verilmiştir (Bülbül, 2016)

Bireysel faktörler, içsel tatminde olduğu gibi bireyin iç dünyasına ilişkin örgütte kendilerini nasıl hissettiği ile alakalıdır. Kendisi, fikirleri, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu bireysel faktörlerdendir.

Örgütsel faktörler, dışsal tatminde olduğu gibi dışardaki etkileyicileri baz alır. Dışsal tatmin de yer alan yönetici tavrı ve yönetimin tutumu gibi konular haricinde, örgütün içinde bulunduğu fiziki koşullar, çalışma arkadaşları gibi konuları içeren örgütsel iş tatmini başlığı altındadır.

Yönetsel faktörler ise, yöneticinin tavrı ve tutumu, yönetim mekanizmasının işleyişi gibi faktörleri içerir.

İş tatmini etkileyen faktörler bulunmaktadır. Bunlar doğrudan birey ile alakalı veya örgüt yapısının içeriği ile alakalı olabilir. Bireysel özellikler olarak; kişilik yapısı, cinsiyet, yaş, medeni hal, daha önceki iş tecrübeleri, eğitim durumu örnek gösterilebilir. Örgüt bazındaki faktörler ise; yapılan iş, örgütün yapısı ve

yönetim tarzı, örgüt iklimi, ödül ve cezalar, terfi ve geçiş olanakları, yöneticinin tavrı, çalışma arkadaşları ve benzeridir.

Süre bazında değerlendirilemeyen iş tatmini, problemsiz bir anda herhangi bir negatif durumdan ötürü tatminsizliğe dönüşebilir. İş tatminini etkileyen faktörler arasında saydığımız durumlardan herhangi bir tanesi ani düşüşe sebep olabilir.

İş tatmini hassas bir konu olup, örgütlerde sıkı takip edilmesi gereken bir durumdur. Burada örgüt yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. Bireysel veya örgütsel herhangi bir sorun yaşayan bir çalışanın yaşadığı tatminsizliği yöneticiye bildirmesinin ardından, yöneticinin çalışanın durumu ile ilgili yoğun bir araştırma yapması gerekir. İşinden ne kadar tatmin ise, bunu işine yansıtması da o kadar kolay olacak ve aynı zamanda yüksek verimde çalışmasına neden olacaktır.

İnsan kaynaklarının önemli bir konusu olan iş tatmini, işe devam eden personelin oranını daima yükseltir. İşe devamsızlık (turn-over) oranına büyük katkısı olan iş tatmini örgütlerin üzerinde durması gereken önemli bir konudur. İşe giriş mülakatlarının yapıldığı insan kaynakları departmanlarında işten çıkış mülakatlarının da sebepleri doğrudan öğrenmek adına yapılması gerekmektedir. İşten ayrılma nedenlerinin bilimsel araştırmalara konu olduğu çoğu durumda iş tatminsizliği tespit edilmiştir.

İş tatmini artan çalışanlar işlerini daha büyük bir keyifle ortaya koyarlar, işe devamlılıkları artar ve takipleri yoğunlaşır. Yaptığı işten keyif alan bir çalışanın, yöneticisine ve iş arkadaşlarına olan tutumu daha pozitif yönlü olur. İş tatminsizliğinde ise, yapılan işten vazgeçme ve işi sona erdirmeye kadar gidebilecek sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu aşamalara gelmeden yaşanan sancılar ise stres, çatışma, anlaşamamazlık, huzursuzluk ve benzeri durumlardır. örgüt açısından değerlendirildiğinde ise kritik bir görevdeki çalışan bir anda işlerin yavaşlamasına hatta işlerin durdurulmasına neden olabilir. Yöneticilerin bu gibi durumlarda daha öngörülü davranması ve yaşanabilecek aksiliklere karşı tedbirli hareket etmeleri gerekmektedir.

Günümüz iş yaşamındaki sıkıntılardan biri de kişinin istediği işi yapamama durumudur. Kişinin hayalindeki işi yapamamanın da yarattığı etki iş

tatminsizliğine neden olmaktadır. Y kuşağına mensup kişiler genel itibari ile sık iş değiştiren ve iş tatminsizliğini yoğun yaşayan kişilerdir. Çağrı merkezi çalışanlarının bu araştırmaya konu olmasını sağlayan asıl amaç; bu kuşağa ait kişilerin, hayalindeki işinde olmadığı halde işinden duyduğu tatmin ya da tatminsizliği bulmaktır.

2.2.1 İş tatmini ve motivasyon ilişkisi

İnsanların istenilen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkileme işlemine motivasyon denir (Başaran, 1989).

Çalışanların işlerini yüksek verimlilikte ve devamlı yapabilmeleri için yüksek motivasyona sahip olmaları gerekmektedir. Bunun nedeni tek düzen işlerin çalışanlara sıkıcı gelmesi sonucunda verimde düşüş yaşamaları ve yaptıkları işten sıkılmalarıdır. Çalışanlar yoğun iş tempolarında kendilerini motive edebilecek unsurların olmasını ister. Bireyler kendilerini motive edecek durumları belirleyemeyebilir. İş tatmini sağlamakta olduğu gibi motivasyon sağlamakta da örgütlere büyük pay düşer. Yönetici veya lider, iş yapısına göre çalışanları veya takımları yönlendirirken motive edici yöntemlere de zaman zaman başvurmaktadır.

İş tatmini araştırmaları örgütsel bağlılık ile alınması bir çok araştırmaya dahil olduğu gibi, iş tatmininin motivasyon ile ilişkisi de araştırmalarda sıkça incelenmiştir.

Çalışanların yaptıkları işten memnuniyeti araştırılırken, örgüte düşen memnuniyeti sağlamadaki motivasyon kaynakları da düzgün bir şekilde ele alınmalıdır. İş tatmini ve motivasyonun çift yönlü ilişkisi bulunmaktadır. Belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda yönetici veya liderler çalışanlarına gereken ilgiyi göstermeli, kendisini izleyenlerin sorunlarına kulak asmak zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının başarı ile paraleldir.

Motivasyon kısa süreli etkileme işlemi olarak görülmemektedir. Uzun vadede çalışanları işlerin devamlılığı için etkilemek gerekmektedir. Örgütün belirli amaç ve hedefleri olduğu gibi, bireylerin de amaç ve hedefleri vardır. Bu iki durumu da dengede tutarak, iki tarafın menfaatlerini sağlayabilecek olan ise başarılı bir lider veya yöneticidir. Çalışanlara öncelikli olarak fiziksel ve psikolojik şartları uygun hale getirme ile tatmin ve motivasyon sağlanır.

Sonrasında ise örgüt hedefleri ile bireysel hedeflerin uyumlaştırma sürecine geçilmektedir.

Örgütlerde motivasyon sağlamada rekabet ortamı yaratma ve yaptığı işten daha verimli sonuçlar alanlara maddi veya manevi ödüller verilmektedir. Zam, tatil, terfi gibi ödüller bunlara örnektir. Bunlar çalışana motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır.

Motive olmayan bireyler çalıştıkları örgüt haricinde farklı bir örgüt arayışına geçmektedirler. Bu da Y kuşağına mensup bireylerde korkusuzca hareket etme arzusundan dolayı daha fazla etkilenmektedir.

2.2.2 İş tatminin önemi

Neo-klasik dönemde, 1924 yılında başlayan ve tamamlanması 1932 yılını bulan Hawthorne araştırmalarında çalışanlar işe çalışma koşullarının ilişkisi incelenmiştir. Çalışanların buldukları ortamda işlerini yapabilmeleri için farklı koşullar denenerek verimlilik düzeyleri ölçülmüştür. Çalışma saatlerinden mola vakitlerine ve ışıklandırmaya kadar tüm etkiler incelenmiş, deneyler yapılmıştır. Sonucunda ise tüm bu tatmin unsurlarının, çalışırken verimliliğe yüksek etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

İş tatmininin önemli oluşunu ve iş tatmininin önemli olmayışını Kesici (2006) şu cümleler ile açıklamıştır.

İş tatmini önemlidir;

- Çalışanlar gerçekleştirdikleri işte kişisel yeteneklerini ortaya çıkarmak isterler,
- İş tatmini ile psikolojik olgunluk arasında pozitif ve yüksek bir ilişki vardır,
- İş tatminsizliğinin doğal sonucu hayal kırıklığıdır,
- Bireyler için, hayatının büyük bir kısmını uğrunda harcadığı “iş” çok önemlidir,
- Kişiler, ekonomik açıdan gereksinim duyulmasa dahi çalışmak isterler,
- İşinde yaratıcılıklarını kullanamayan kişiler zamanlarını boşa geçirmekte oldukları hissine kapılmaktadırlar,
- İş tatminsizliği makro düzeyde toplumu da etkiler ve birçok değerlerin azalmasına sebep olur. İş tatmini olmazsa, performans, verimlilik, moral ve

işten soğuma gibi sonuçlar dolayısıyla toplum sağlığını tehdit eden durumlar ortaya çıkmaktadır.

İş tatmini önemli değildir;

- Zor ve uğraştırıcı işlerdense bazı insanlar kolay kazancı tercih eder,
- Birey yeterince olgunlaşmamışsa, bunun nedenini işte aramamak gerekir,
- Birçok insan monoton ve tekdüze işleri tercih ederler,
- İnsanlar çoğu kez çalışmak istemese de sosyal ve çevre baskısı yüzünden çalışmak zorundadır,
- Bu baskılara rağmen çalışmak durumunda kalan bireylerin işlerinden mutlaka tatmin duyması gerekmez,
- Bazen monotonluktan kurtulmak için yapılan işe yeterince önem vermemek gerekmektedir.

2.2.3 İş tatmininin özellikleri

Çalışanların iyi oluşu ile tamamen ilgili olan iş tatmini özelliklerine bir genelleme yapmak istersek, iş tatmini için söylenebilecek üç önemli unsur bulunmaktadır (Çalışkan, 2005):

- İş tatmini, bir işe karşı verilen duygusal cevaptır. Dolayısıyla görülemez, sadece ifade edilir.
- İş tatmini beklentilere verilen cevaplar ve elde edilen kazançlardır.
- İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin; işin niteliği, ücret, yükselme olanakları, yöntem şekli, iş arkadaşları vb.

2.3 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değer ve amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmaları, örgütü adına beklentilerin ötesinde büyük çaba göstermeleri ve örgütteki üyeliğini devam ettirmede kuvvetli arzuları olmasıdır (Mowday, 1982).

Örgütsel bağlılık sadece yöneticiye gösterilen tutumu ifade etmez aynı zamanda çalıştığı kuruma karşı olan sadakat ile de alakalıdır. Örgüte karşı bir içselleştirme sürecini ifade eder.

Örgütler, birtakım amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirilen hammadde, makine, insan gibi üretim araçlarının uygun bir bileşiminden oluşmuş birer sosyal sistem niteliği taşıyan oluşumlardır (Örs vd, 2003). Bu sosyal sistemde insan en önemli girdidir. Bir işletmede insan kaynakları açısından bir kişinin işe başlaması önemli bir maliyettir. Bunun yanında bir kişinin işten ayrılması daha büyük bir maliyet olarak görülmektedir.

Bireyin işte gösterdiği performans işte yaşadıkları ile alakalı olabilmektedir. İşe bağlanma adına gösterdiği tutum ve davranışlar örgütsel bağlılığını oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık bireyin işine ne kadar sahip çıktığı ve işini ne kadar benimsediğini ortaya koymaktadır. Bireyin örgütsel bağlılığını sorgulayıcı bir takım kontrol mekanizması olmalıdır. Örgütsel bağlılığın düzeyine ilişkin olarak örgüt veya bireye iyileştirmeler yapılmalıdır.

2.3.1 Örgütsel bağlılığın önemi

Her örgüt bir takım amaçlar doğrultusunda hareket eder, bu amaçlar doğrultusunda bireyler sürekli etkileme sürecine tabi tutulurlar. İstenilen hedefe ulaşmada insan kaynağının örgüt için önemi çok büyüktür. Doğru, etkin ve verimli bir şekilde çalışan insan kaynağı örgütüne çok şey katar. Bunun için bireye düşen sorumlulukların yanında yöneticilere de sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler bireylerin örgütsel bağlılığının artması için çalışmalar yapması şarttır. Sağlıklı şartların olduğu, yönetici- çalışan ilişkisinin düzgün olduğu bir yerde çift taraflı kazanımlar mevcuttur. Örgütsel bağlılığı sağlamada örgütteki herkes üzerine düşeni yaptığı takdirde iki taraflı memnuniyet sağlanır.

2.3.2 Örgütsel bağlılığın özellikleri

Liou (2008), çeşitli yazarların örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelerinden yola çıkarak belli başlı özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Tekingündüz, 2012).

“Örgütsel bağlılık;

- Örgüte ve amaçlarına bağlı olmayı,
- Çalışanların, kendilerini kolay olarak ifade etmelerini,
- Örgüt hedeflerini benimsemeyi ve gerçekleştirmek için çaba göstermeyi,
- Örgütün hedeflerine ulaşmasına ve örgüt refahına destek olmayı,
- Zaman ve mekân açısından örgüte bağlı olmayı içermektedir.”

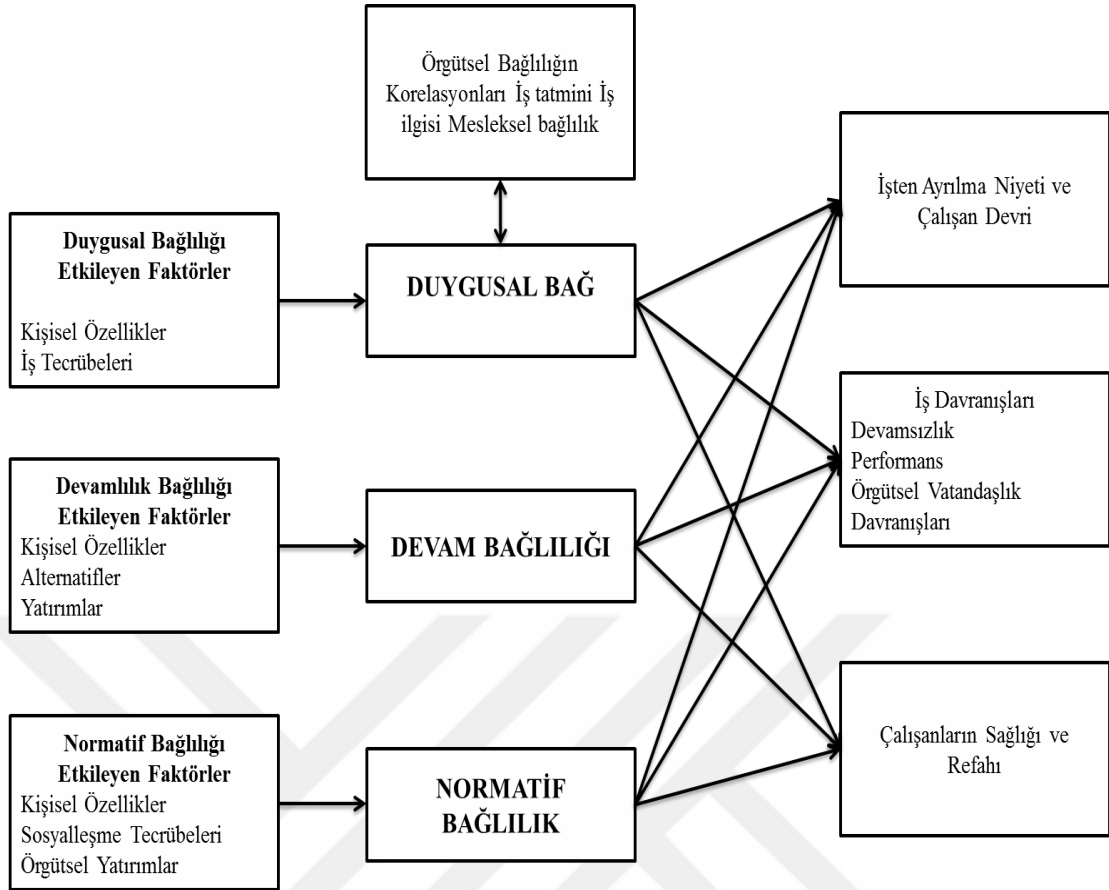
2.3.3 Örgütsel bağlılığın boyutları

Bireyin çalıştığı kuruma bağlılığı çeşitli yönleri ile sorgulanmıştır. Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığın üç boyutu mevcuttur. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılıktır.

Duygusal bağlılık, örgüte olan içten bir bağlılıktır. Bu bağlılık boyutun kişinin örgüte bağlanmasının çok derin bir sebebi olabilir. Örgütüne karşı duyduğu sevgi, duygusal bağlılığın temelidir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler kariyerlerini aynı örgütte tamamlama isteğine sahip olabilirler, şirketin problemlerini kendi problemleri gibi görüp çözüm için daha sıkı çalışabilirler, kendilerini örgütte ailenin bir parçası gibi hissedebilirler. Özetle duygusal bağlılık örgüte güçlü bir aidiyet hissinden doğar.

Devam bağlılığı, bireyin duygusal olarak değil gereklilik olarak örgüte yaklaşımını ifade eder. Bireyler çalıştıkları örgütten ayrılmanın kolay olmayacağı bilincindedirler. Ayrılmaları durumunda karşılaşacaklarının belirsizliği onları devam bağlılığına itmektedir. Bireyler bu yönde bir bağlılık sağlıyorsa temelde ihtiyaç vardır. Bu bireyler işi bırakmaları sonucu olabilecek ve yaşanabilecek durumları sürekli tartarlar. Dışarıdaki alternatifler az oluşu onları ürkütür. Hatta ayrılmaları durumunda eskiyi bulamayacaklarından tedirgin olurlar.

Normatif bağlılığın temelinde ise ahlaki değerler yatmaktadır. Bireyler çalıştıkları örgütte doğru olanları yapmakla yükümlü hissederek ona göre tutum sergilerler. Sadece tepe yönetime değil çalışma arkadaşlarına karşı da sorumluluk duygusu içerisindedirler. Dışarıdaki fırsatlarla çok fazla ilgilenmezler, kendisine verilen emekleri görmezden gelip örgütlerinden ayrılma fikrine hemen kapılmazlar. Tabi ki bu bağlılık daha tecrübeye dayalı bir bağlılıktır, bireyin önceki yaşanmışlıkları normatif bağlılık sergilemesinde başrol oynar.



Şekil 2.2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

2.3.4 Örgütsel Bağlılığın Seviyeleri

Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek aynı zamanda devamlılığını da sağlamak adına örgütsel bağlılığı yüksek seviyede tutmak hayati önem taşımaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri ne kadar yüksek olursa, örgütün piyasada daha güçlü bir konum elde etmesi bir o kadar kolaylaşır. Örgütsel bağlılığı sağlamaya ilişkin yöntemlerin kullanıldığı örgütlerde çalışanların daha yüksek derecede örgütsel bağlılık gösterdikleri araştırmalarca kanıtlanmıştır.

Örgütsel bağlılıkta çalışanların bağlılık dereceleri farklılık gösterebilir. Bu bağlamda örgüt bağlılığı incelenecek olursa 3 çeşit örgütsel bağlılık bulunmaktadır. Bunlar düşük örgütsel bağlılık, orta örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılıktır (Dinçer, 1992).

2.3.4.1 Düşük örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık altında ilk inceleyeceğimiz seviye, düşük örgütsel bağlılık seviyesidir. Düşük örgütsel bağlılıkta çalışanlar, devamlı negatif tavır ve

davranış içerisinde. Örgütsel bağlılıkları genel anlamda hayatını idame ettirme üzerine olan bu çalışanlar, iş değiştirme ve işten ayrılma konusunda mantıklı kararlar alamazlar. Devamlı negatif bir tutum içerisinde olan bu çalışanlar, işlerin yavaşlamasına ve olağan dışı durum yaşanmasına sebep olabilirler.

Düşük örgütsel bağlılığa sahip olanlar kendileri olumsuz oldukları gibi çalıştıkları örgüt için de olumsuz bir takım sorunları beraberinde getirirler. Bulunduğu ortamdan daha cazip bir duruma geçmek onlar için pek de düşündürücü değildir. Bu tür çalışanlar sorumluluklarını görmezden gelip bulunduğu kurumdan hemen ayrılmaya meyillidir.

Bu tarz bir tutum içerisinde olan çalışanların kurumdan ayrılması aslında hem iyi hem de kötü olarak yorumlanabilir. Kötü olarak yorumlanmasındaki sebep; bir çalışanın kuruma kazandırılması bir maliyettir, çalışana yapılan yatırımlar ise aşıkardır. Bu konular doğrultusunda bu niyette ve düşük bağlılık gösteren birine yatırım yapmak mantıksız ve boşuna olacaktır. İyi tarafından bakıldığında ise bu tarz bir çalışanın hızlı bir şekilde işten ayrılması, kurumun ona daha fazla yapacağı yatırımdan dönülmesi anlamına gelir. Aslında burada görülen örgüt için olumlu bir sonuçtur.

2.3.4.2 Orta seviyede örgütsel bağlılık

Orta seviyede örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar, örgütüne ne çok ne de az bağlıdırlar. Y kuşağına mensup çalışanlar genel de bu kısımda yer almaktadır. Çalıştıkları örgütte kalmaya devam eden fakat yine de kendi düşüncelerinden kolay kolay taviz vermeyen bu çalışanlar, arada kalma sendromunu çokça yaşarlar.

Çalıştıkları örgütün istekleri ve çıkarları haricinde kendi çıkar ve istekleri de eşit derecede önem taşıyan bu çalışanlar, bazı zamanlarda kurumuna olumsuzluklar yaşatabilir. Örgütüne yeri geldiğinde yüksek bağlılık gösteren bu çalışanlar, söz konusu kendi menfaatleri olduğunda aynı yüksek bağlılığı gösteremezler. Örgütün onları şekillendirmesinden çok kendi fikir ve düşüncelerini örgüte kabul ettirmek onlar için daha önemlidir.

2.3.4.3 Yüksek seviyede örgütsel bağlılık

Yüksek bir örgütsel bağlılık anlayışı tamamen kişinin kendi iradesi ile gelişen bir tutumdur. Örgütün kendisinden beklediklerini vermekle kalmayan bu tarz çalışanlar, zaman zaman kendilerinden de fedakarlık edebilmektedirler. Bu tarz çalışanlar daha X kuşağı çalışanları olarak değerlendirilmektedir. Çalıştıkları örgütü değiştirmek ve işten ayrılma niyetleri en düşük seviyede olan X kuşakları, iş yaşamına adım attıkları örgütünden bir daha hiç ayrılmama isteğini taşırlar. Bu kuşak çalıştığı örgütten ayrılması durumunda bir daha aynı şartları yakalayamamaktan korkmaktadırlar. Örgütlerinden ayrılma durumunu yaşamamak için kendilerinden çokça fedakarlık etmektedirler.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların tek amacı örgütleri için yararlı olmaktır. Bağlılığı yüksek çalışanları olan örgütlerde, çalışanlarla devamlı işbirliği ve etkin yönetim görüldüğü tespit edilmiştir. Bağlılığı yüksek çalışanlar da genelde böyle örgütlerde bulunmakta, kendi fikirleri ile örtüşen örgütlerin hedeflerini gerçekleştirme de daha az sıkıntı yaşadıkları görülmektedir. Bu tarz kişiler herhangi bir arayışta olmadıklarından dolayı da yüksek performans sergileyerek, kaliteli hizmet sunmaktadır. Buna ek olarak bu tarz çalışanların görüldüğü örgütlerde de iş tatmini yüksek seviyededir (Başyiğit, 2006).

Bununla beraber yüksek bağlılık seviyesinin neden olabileceği olumsuz sonuç olarak ise yüksek örgütsel bağlılığın görüldüğü şirketlerde örgüt yararına yapılan yasadışı işler ve etik olmayan davranışlar da görülebilmektedir. Nedeni ise yüksek bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütün menfaat ve değerlerini her şeyin üzerinde tutabilmektedirler (Somuncu, 2008).

Çizelge 2.4: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	ÇALIŞAN		ÖRGÜT	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	-Bireysel yaratıcılık, özgünlük ve yenilik oluşumu -İnsan kaynaklarının etkin kullanımı	-Mesleki gelişimde Yavaşlık -Dedikodu sonu artan kişisel maliyetler -Çalışanın örgüt amaçlarını zedeleyecek olası ayrılma, ihraç veya çaba harcamama	-Zararı sınırlayarak, morali arttırarak ve yeniden işe alımlarla, iş devrinin gerçekleşmesi ve düşük ve yıkıcı performansın engellenmesi -Çalışanların söylentileriyle hataların ortaya çıkması ve örgüte yararlı olması -Artan çalışan kıdemi, sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş tatmini	-Yüksek oranda iş devri, işe geç kalma, işte kalmada isteksizlik, örgüte sadakatsizlik, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, rol modeline zarar verme, çalışan üzerinde sınırlı kontrol,
ORTA DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	-Ait olma, sadakat, güven, etkin olma duygularının gelişmesi -Örgütten farklı kimliğin korunması -Yaratıcılıkta kişisel bağımsızlık olması	-Olası sınırlı kariyer gelişme ve ilerleme fırsatları -Örgüt ve çalışan arasında kolay olmayan uzlaşma		-Çalışmanın rol üstü ve vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması -Çalışanların örgütsel taleplerle iş dışı talepleri dengelememe ihtimali -Örgütsel etkinlikte olası düşüş
YÜKSEK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	-Bireysel beklenti ve mesleki gelişimi karşılama -Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi -Çalışanın iş yapma tutkusu	-Bireysel gelişme, yaratıcılık fırsatlarının boğulması -Çalışanlar tarafından değişime karşı direnç gösterilmesi -Sosyal ve aile ilişkilerinde stres yaşanması -Örgüt dışı organizasyonlar için sınırlı zaman ve enerji -Arkadaş ilişkilerinde Zayıflama	-Güvenli ve dengeli iş gücü oluşumu -Daha yüksek üretim için çalışanın örgütün taleplerini kabul etmesi -Örgütsel amaçların karşılanması -Yüksek performans	-İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması -Örgütsel esneklik, yenilik ve uyum eksikliği -Geçmiş politika ve süreçlere tam güven -Örgüt adına yasa dışı ve etik olmayan davranışların ortaya çıkması

Kaynak: K. Yağcı, “Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmelerde İşgören Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, DEÜ, SBE Dergisi, C. 9, S. 3, İzmir, 2007, s. 120; D. M. Randall, “Commitment and the organization: The organization man revisited”, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 3, Washington, 1987, s. 462’den alıntı

2.3.5 Y kuşağının örgütsel bağlılık anlayışı

Y kuşağı iyi bir çalışma arkadaşı ve iyi bir takım elemanı olarak görünse de, fikirlerine aykırı bir düşüncesine girdikleri anda onları örgütte tutmayı başarmak zorlaşacaktır. Örgüte bağlılıklarını sağlayabilmek için insan kaynakları ve yönetimin üzerine vazife olan birçok konu mevcuttur. Fikirlerinin önemsenmesini isteyen, kendisine danışılmasını isteyen Y’ler bunların gerçekleştiği ortamlara kendilerini bağlayabilirler. Y kuşağının örgütsel bağlılıkları bu çalışmada araştırılacak konu olarak seçilmiştir. Daha önceki araştırmalardan elde edilen sonuçlar Y kuşağının diğer kuşaklara göre örgütsel bağlılıklarının daha az olduğunu göstermektedir.

Y kuşağının örgütsel bağlılığını sağlayabilmek; onlara söz hakkının verilmesi, fikirlerinin alınması ve sonucunda geribildirim ile beslenerek ödül mekanizmasının harekete geçirilmesinden geçer. Aynı zamanda kendilerini geliştiremedikleri, eğitimlerinin hiç desteklenmediği bir ortamda asla durmak istemeyeceklerinden; örgütlerin bu konulara eğilimi daha fazla olmak zorundadır.

2.3.6 Diğer kuşakların örgütsel bağlılık anlayışı

Geçmişte yaşadıkları sıkıntıların gölgesinde yeni iş bulmakta zorlanacaklarını düşünen Y kuşağı öncesindeki kuşaklar, işlerine sadık örgütsel bağlılıkları yüksek bireylerdir. Kriz, bunalım, savaş gibi olaylara maruz kalan diğer kuşaklar için iş değiştirmek kötü bir şeydir. Önlerinde çok alternatif olmaması, bir önceki işini neden bıraktığına dair gelen sorular diğer kuşakları rahatsız eder. Esnek çalışma şartlarının olup olmamasına çok fazla önem vermeyen diğer kuşakların duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıkları Y'lere göre yüksektir. Diğer kuşakların kendi aralarında karşılaştırılmalarında ise; bebek patlaması kuşağı X kuşağına göre örgütsel bağlılığı daha yüksek bir kuşaktır. Geriye

doğru gittikçe artan bir örgütsel bağlılık görölmektedir. Bundan yola çıkarak Z kuşağında örgütsel bağlılığın çok çok daha düşük olması ihtimaller arasındadır.



3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç ayrıntılı olarak özetlenecek olursa, örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık”, ”devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” alt boyutlarıyla; iş tatmininin “örgütsel tatmin”, “bireysel tatmin” ve “yönetsel tatmin” alt boyutlarıyla ayrıntılı olarak incelenmektedir.

3.2 Araştırma Evreni Ve Örneklemi

Araştırmanın evreni 1980- 1999 yılları arasında doğan “Y kuşağı” olarak da adlandırılan kuşaktır. Yani Y kuşağı 2018 yılı itibariyle 19-38 yaş aralığındaki kişilerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, 19 yaş ile 38 yaş arasındaki farklı sektörlerden çağrı merkezinde görevli kişilerden oluşmaktadır.

3.3 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup verilerin toplanmasında ise çevrimiçi anket toplama tekniğinden faydalanılmıştır.

3.4 Veri Değerlendirme Yöntemi

Toplanan verilerin değerlendirilmesinde, istatistiki analizler için SPSS 22.0 programı kullanılmıştır.

3.5 Materyal Ve Yöntem

Bu çalışma için, anket tekniği ile bilgi toplama yoluna gidilmiştir. Ankette demografik veriler ile ilgili sorular, örgütsel bağlılık ile ilgili sorular, iş tatmini ile ilgili sorular olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Demografik sorular; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çalışma şekli, kıdem ve pozisyon

şeklinde ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın ölçülebilmesi için 17 soruluk Allen&Meyer'in üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık, "Duygusal Bağlılık", "Devam Bağımlılığı" ve "Normatif Bağlılık" olarak ayrı ayrı ele alınmıştır. Diğer taraftan iş tatmini ölçmek için ise 20 soruluk Minnesota iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek de, "Bireysel İş Tatmini", "Örgütsel İş Tatmini" ve "Yönetmel İş Tatmini" olmak üzere üç boyutlu olarak ele alınmıştır.

Araştırma için toplam 829 kişi ile anket yapılmıştır. Bunlardan 115 kişi 35-40 yaş aralığında olduğu için X ve Y kuşağı olarak ayırım yapılamadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Kalan 714 kişiden 42 kişisi ise tüm sorulara cevap olarak aynı puanı işaretlediğinden değerlendirme dışında tutulmuştur. Kalan 672 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir

3.5.1 Allen&meyer örgütsel bağlılık sorularına ilişkin güvenilirlik analizi

Çizelge 5.1: Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	n
0,93	17

Allen&Meyer örgütsel bağlılık sorularına ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak saptanmıştır. Örgütsel bağlılık soruları üç boyutlu olarak ele alınmaktadır. Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağımlılığı boyutlarına ait soruların olduğu grupların güvenilirliği ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Örgütsel bağlılık sorularına ilişkin gruplama şu şekildedir;

Duygusal bağlılık;

Soru 1: Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni mutlu eder.

Soru 2: Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.

Soru 3: Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır.

Soru 13: Bu şirket benim bağlılığımı hak ediyor.

Soru 15: Bu şirkete kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum

Soru16: Şirketimde kendimi "ailenin parçası" gibi hissediyorum.

Soru 17: Şirketime güçlü bir ait olma hissi besliyorum.

Devam Bağlılığı;

Soru 4: Şu anda, bu şirkette kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.

Soru 5: Şu anda, istesem bile bu şirketten ayrılmam benim için zordur.

Soru 6: Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.

Soru 7: Bu şirketten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğumu hissediyorum.

Soru 9: Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.

Normatif Bağlılık;

Soru 10: Şirketime çok şey borçluyum.

Soru 11: Menfaatime olsa bile, şirketimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.

Soru 12: Şirketimden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.

Soru 14: Şirketimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.

Sorulardan “Eğer bu şirkete kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim” olan Soru 8 cevaplarına ilişkin anketten atıldıktan sonra güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Çizelge 5.2: Duygusal Bağlılık Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	n
0,932	7

Duygusal bağlılık sorularına ilişkin güvenilirlik katsayısı Tablo 6’da görüldüğü üzere, 0,932 olarak saptanmıştır.

Çizelge 5.3: Devam Bağlılığı Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	n
Cronbach's Alpha	5
0,802	5

Devam bağlılığı sorularına ilişkin güvenilirlik katsayısı Tablo 7’de görüldüğü üzere, 0,802 olarak saptanmıştır.

Çizelge 5.4: Normatif Bağlılık Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	n
Cronbach's Alpha	4
0,856	4

Normatif bağlılık sorularına ilişkin güvenilirlik katsayısı Tablo 8’de görüldüğü üzere, 0,856 olarak saptanmıştır.

3.5.2 Minnesota iş tatmini sorularına ilişkin güvenilirlik analizi

Çizelge 5.5: İş Tatmini Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	n
Cronbach's Alpha	20
0,951	20

Minnesota iş tatmini sorularına ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,951 olarak saptanmıştır. İş tatmini soruları üç boyutlu olarak ele alınmaktadır. bireysel tatmin, örgütsel tatmin ve yönetsel tatmin boyutlarına ait soruların olduğu grupların güvenilirliği ayrı ayrı analiz edilmiştir.

İş tatmini sorularına ilişkin gruplama şu şekildedir;

Bireysel İş Tatmini;

Soru 1: Şirketim, beni her zaman mutlu eder.

Soru 8: Şirketim, bana sabit bir iş olanağı sağlar.

Soru 9: İşimde, başkaları için bir şeyler yapabilme imkanım vardır.

Soru 10: Şirketimde, kişilere ne yapacaklarını söyleme hakkına sahibim

Soru 11: Şirketim, bana kendi yeteneklerimi kullanma şansı vermektedir.

Soru 12: İş ile ilgili kararlarım uygulamaya konmaktadır.

Soru 13: Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret yeterlidir.

Soru 14: İşimde, terfi olanağım vardır.

Örgütsel İş Tatmini;

Soru 2: Şirketim, bana tek başıma çalışma olanağı verir.

Soru 3: Şirketim, bana ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı vermektedir.

Soru 4: Şirketim, bana toplumda saygın bir kişi olma şansı vermektedir.

Soru 15: İşimde, kararlarımı uygulama konusunda özgürüm.

Soru 18: Çalışma arkadaşlarım birbirleri ile iyi anlaşmaktadır.

Yöneltsel İş Tatmini;

Soru 5: Yöneticilerimin idare tarzından memnunum.

Soru 6: Yöneticilerim karar verme konusunda yeteneklidir.

Soru 16: İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansım vardır.

Soru 17: Çalışma şartlarından memnunum.

Soru 19: Yaptığım bir iş karşılığında takdir edilirim.

Soru 20: Yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyarım.

Sorulardan “İşimde, vicdanıma aykırı olmayan şeyler yaparım” olan Soru 7 cevaplarına ilişkin olarak anketten atıldıktan sonra güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Çizelge 5.6: Bireysel İş Tatmini Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	n
0,903	8

Bireysel iş tatmini sorularına ilişkin güvenilirlik katsayısı Tablo 10’da görüldüğü üzere, 0,903 olarak saptanmıştır.

Çizelge 5.7: Yöneltsel İş Tatmini Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	n
0,882	6

Yöneltsel iş tatmini sorularına ilişkin güvenilirlik katsayısı Tablo 11’de görüldüğü üzere, 0,882 olarak saptanmıştır.

Çizelge 5.8: Örgütsel İş Tatmini Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	n
0,842	5

Örgütsel iş tatmini sorularına ilişkin güvenilirlik katsayısı Tablo 12’de görüldüğü üzere, 0,842 olarak saptanmıştır.

3.5.3 Normallik testi

Çizelge 5.9: Normallik Testi

	Normallik Testi					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	sd	p	Statistic	sd	p
Duygusal Bağlılık	,078	672	,000	,952	672	,000
Devam Bağımlılığı	,072	672	,000	,974	672	,000
Normatif Bağımlılık	,096	672	,000	,965	672	,000
Bireysel İş Tatmini	,058	672	,000	,986	672	,000
Yönelimsel İş Tatmini	,083	672	,000	,971	672	,000
Örgütsel İş Tatmini	,064	672	,000	,983	672	,000

Verilerin p değerinin 0,01 den küçük olması nedeniyle normal dağılıma uymamaktadır. Bu yüzden iki seçenekli demografik sorularda Mann Whitney U, üç ve üçten daha fazla seçenekli demografik sorularda Kruskal-Wallis H testleri uygulanmıştır. Kruskal- Wallis H testi ile tüm seçeneklere ikili karşılaştırma ile bakılmıştır.

3.6 Hipotezler

Hipotez 1: Cinsiyete göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 2: Yaşa göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 3: Medeni duruma göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 4: Eğitim düzeyine göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 5: Kıdeme göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 6: Çalışma şekline göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 7: Pozisyona göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 8: Cinsiyete göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 9: Yaşa göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 10: Medeni duruma göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 11: Eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 12: Kıdeme göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 13: Çalışma şekline göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 14: Pozisyona göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 15: Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki vardır.

Yapılan araştırmada hipotezler test edilmeye çalışılacaktır.

3.7 Araştırmanın Bulguları

3.7.1 Demografik soruların frekans tabloları

Örneklem olarak alınan 672 kişinin demografik özelliklerinin gruplandırıldığı; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon, kıdem ve çalışma şekline ait tablolar tek tek verilmiştir.

Çizelge 5.10: Yaş Faktörüne İlişkin Frekanslar

	Sayı (n)	Yüzde (%)
20'den az	8	1,2
20-25	203	30,2
25-30	278	41,4
30-35	183	27,2
Toplam	672	100,0

“20’den az” olan gruba sadece 19 yaşında olan bireyler dahildir. Bunun sebebi anketin uygulandığı tüm firmalar kurumsal kimliğe sahip olduklarından en az 19 yaşında ki çalışanlara sahip olduklarından kaynaklanmaktadır. Y kuşağı “19-38” yaş kapsadığından bu grupta araştırma içindedir. “35-40” yaş aralığındaki 115 kişinin demografik özelliklerin olduğu yaş skalasında bulunmamasının sebebi ise X ve Y kuşak ayrımının yapılamamasındandır. Tablo 5’e göre yaş açısından çağrı merkezi çalışanları değerlendirildiğinde, en fazla “25-30” yaş aralığındaki kişilerin bu gruba dahil oldukları belirlenmiştir. %41,4 oranındaki 278 kişi “25-30” yaş aralığında ve grubun en yoğun safını oluşturmaktadır. Grubun en az topluluğunu oluşturan “20’den az” diye ifade edilen basamağı ise %1,2 oranında 8 kişiden oluşmaktadır.

“20’den az” grubuna dahil olan kişiler 8 kişi oldukları için anket detayında incelenmiş 8 kişinin 7’sinin kadın 1’inin erkek olduğu, tümünün bekar ve müşteri temsilcisi pozisyonunda olduğu, 6/8’inin ise lise mezunu 2/8’inin ise ön lisans mezun veya öğrencisi olduğu saptanmaktadır.

Çizelge 5.11: Cinsiyet Faktörüne Yönelik Frekanslar

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kadın	431	64,1
Erkek	241	35,9
Toplam	672	100,0

Cinsiyet ayrımında bulunan “Kadın” ve “Erkek” ayrımında 672 kişinin çoğunluğunu kadınların oluşturduğu görülmektedir. Bu da Y kuşağına mensup bireylerden “Kadın” olanların çağrı merkezlerinde çalışmaya daha eğilimli oldukları saptanmaktadır.

241 kişinin “Erkek” olduğu bu araştırmada yüzdesel olarak oran %35,9 olarak saptanmıştır. Erkeklerin çağrı merkezinde görev alma konusunda, kadınlara göre isteklerinin daha az olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 5.12: Medeni Durum Faktörüne Yönelik Frekanslar

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Bekar	428	63,7
Evli	244	36,3
Toplam	672	100,0

Medeni durum ile ilgili çağrı merkezi çalışanlarının %63,7’si “Bekar”lardan oluşmaktadır. %36,3 oranında “Evli”lerin pay sahibi olduğu medeni durumda çok da az bir oran değildir. “Bekar”ların çağrı merkezinde görev alma isteği, “Evli”lere göre daha fazladır.

Çizelge 5.13: Pozisyon Faktörüne Yönelik Frekanslar

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Müşteri Temsilcisi	582	86,6
Takım Lideri	44	6,5
Yönetici	46	6,8
Toplam	672	100,0

Araştırmada pozisyon olarak belirtilen seçeneklerde en yüksek işaretlenen, “Müşteri Temsilciliği”ne aittir. Bunun sebebi ise bu gibi departmanlarda,

“Yönetici” pozisyonlarında daha az kişinin bulunması olarak yorumlanabilir. “Müşteri Temsilcileri”nin görev dağılımına göre oluşturduğu takımlara ait “Takım Liderleri” de “Yönetici”ler gibi azınlıktadır.

Çizelge 5.14: Kıdem Faktörüne Yönelik Frekanslar

	Sayı (n)	Yüzde (%)
1 yıldan az	144	21,4
1-3 yıl	247	36,8
3-5 yıl	112	16,7
5-7 yıl	169	25,1
Toplam	672	100,0

Kıdem olarak yöneltileen seçeneklerde ise en çok işaretlenen %36,8 oranında “1-3 yıl” seçeneğidir. En az tercih işaretlenen seçenek ise %16,7 oranıyla “3-5 yıl” aralığında çalışma süresini kapsayan seçenektir. Bulguların gösterdiği, “3-5 yıl” aralığında çalışanlarının çağrı merkezindeki görevinde kalma ya da kalmama tercihlerinin yansıttığı bir durum olduğu saptanmıştır. “1 yıldan az” ve “5-7 yıl” çalışanların oranlarının birbirlerine yakın olduğu gözlemlenmiştir.

Çizelge 5.15: Eğitim Durumu Faktörüne Yönelik Frekanslar

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Lise	183	27,2
Ön Lisans	217	32,3
Lisans	248	36,9
Yüksek Lisans	24	3,6
Toplam	672	100,0

Eğitim düzeyine ilişkin yöneltileen demografik soruda ise en çok işaretlenen seçenek %36,9 oranıyla 248 kişinin dahil olduğu “Lisans” seçeneğidir. Bu seçenekler lise ve üniversite olarak ayrıma tutulursa, çağrı merkezi çalışanlarının 183’ü “Lise”, 489’u ise üniversite eğitim düzeyine sahiptir. Meslek ayrımı olarak kendilerine soru yöneltilemediği için bunun ileriki zamanlarda araştırılması, okudukları bölümlerden farklı bir iş yapış yapmadıklarının ayrımının bulunması faydalı olacaktır.

Çizelge 5.16: Çalışma Şekli Faktörüne Yönelik Frekanslar

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Belirli süreli sözleşmeli tam zamanlı	106	15,8
Belirli süreli sözleşmeli yarı zamanlı	20	3,0
Belirsiz süreli sözleşmeli tam zamanlı	510	75,9
Belirsiz süreli sözleşmeli yarı zamanlı	36	5,4
Toplam	672	100,0

672 kişinin katıldığı araştırmada, demografik sorulardan çalışma şekliniz sorusuna verilen “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” seçeneği 510 kişinin %75,9 oranı ile oluşturduğu seçenektir. Tam ve yarı zamanlı çalışma ayırımına varılmak istendiğinde ise; 616 kişi tam zamanlı, 56 kişi ise yarı zamanlı çalışmaktadır. Çağrı merkezlerinin öğrenciler için uyguladığı düşünülen yarı zamanlı çalışmalardan faydalanan 56 kişi, toplamında 672 kişinin çok az bir kısmını oluşturmaktadır.

3.7.1.1 Demografik özelliklere dair diğer ilişkin bilgiler

672 kişinin 431’inin kadın olduğu bu çalışmada, 431 kadının 7 kişisi “20’den az”, 136 kişisi “20-25” yaş aralığında, 185 kişisi “25-30” yaş aralığında, 103 kişisi “30-35” yaş aralığında olduğu görülmüştür. Bu ayırmadan kadınların “25-30” yaş aralığında iken çağrı merkezlerinde çalışma kararı alma oranlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. “20’den az” hariç diğer yaşlara dağılım oranı birbirinden çok uzaklaşmamaktadır.

431 kadından, 277’si “Bekar” 154’ü “Evli” olarak medeni durum belirtmişlerdir. Cinsiyeti kadın çağrı merkezinde çalışanlarının çoğunluğu bekar olduğu gözlemlenmektedir.

431 kadından 385’i “Müşteri Temsilciliği”, 29’u “Takım Lideri”, 17’si ise “Yönetici” pozisyonunda çalışmaktadır. Cinsiyeti kadın olan çağrı merkezi çalışanlarının en yüksek oranda bulunduğu pozisyon “Müşteri Temsilciliği”dir.

431 kadından 118'i "Lise", 149'u "Ön Lisans", 154'ü "Lisans" ve 10'u "Yüksek Lisans" olarak eğitim düzeyi belirtmişlerdir.

431 kadından kıdem yılı "1 yıldan az" olanlar 74, "1-3 yıl" olanlar 160, "3-5 yıl" arası olanlar, "3-5 yıl" olanlar 79, "5-7 yıl" arası olanlar ise 118 kişidir. Bu rakamlar doğrultusunda çağrı merkezinde kalma ya da kalmama isteği "3-5 yıl" arasında karar verilen bir durum olarak gözümüze çarpılmaktadır. Ayrıca "1-3 yıl" arasında bir kıdeme sahip olan kadınların kıdem yılı bakımından en yüksek oranda baş gösterdiği bir nokta olduğu belirlenmiştir.

Çağrı merkezinde çalışan 431 kadından 65'i "Belirli Süreli Tam Zamanlı", 12'si "Belirli Süreli Yarı Zamanlı", 323'ü "Belirsiz Süreli Tam Zamanlı", 32'si ise "Belirsiz Süreli Yarı Zamanlı" çalışma şeklini işaretlemiştir. Bu bilgiler doğrultusunda yaklaşık $\frac{3}{4}$ oranında kadınların çoğu "Belirsiz Süreli Tam Zamanlı" çalışmaktadır.

672 kişinin 241 kişisini oluşturan erkeklerde ; "20'den az" yaş seçeneğine dahil olan 1 kişi, "20-25 yaş" aralığında 67 kişi, "25-30 yaş" aralığında 93 kişi, "30-35 yaş" aralığında ise 80 kişi bulunmaktadır. 20 yaşından küçüklerin çağrı merkezinde çalışmayı neredeyse tercih etmedikleri fark edilmektedir. "20-25 yaş", "25-30 yaş" ve "30-35 yaş" aralığında olanların ise hemen hemen çok yakın oranda oldukları görülmüştür.

241 erkekte 151'inin "Bekar", 90'ının "Evli" olduğu saptanmıştır. Çağrı merkezinde çalışan erkeklerin çoğunlukta bekarlardan oluştuğu belirlenmiştir.

241 erkekte 197'i "Müşteri Temsilciliği", 15'i "Takım Lideri", 29'u ise "Yönetici" pozisyonunda çalışmaktadır. Kadınlarda olduğu gibi erkeklerde de pozisyon, en yüksek oranda "Müşteri Temsilciliği" ndedir. Fakat kadınların oranı erkeklere göre yüksek olmasına rağmen "Yönetici" pozisyonunda bulunan erkeklerin, kadınlardan daha fazla olduğu gözlemlenmektedir.

241 erkekte 65'i "Lise", 68'u "Ön Lisans", 94'ü "Lisans" ve 14'ü "Yüksek Lisans" olarak eğitim düzeyi belirtmişlerdir.

241 erkekte kıdem yılı "1 yıldan az" olanlar 70, "1-3 yıl" olanlar 87, "3-5 yıl" olanlar 30, "5-7 yıl" arası olanlar ise 51 kişidir. Kadınlarda olduğu gibi bu rakamlar doğrultusunda çağrı merkezinde kalma ya da kalmama isteği "3-5 yıl" arasında karar verilen bir durum olarak gözümüze çarpılmaktadır. Ayrıca kadınlar

gibi, “1-3 yıl” arasında bir kıdeme sahip olan erkeklerin kıdem yılı bakımından en yüksek oranda baş gösterdiği bir nokta olduğu belirlenmiştir.

Çağrı merkezlerinde çalışan 241 erkekten 41’i “Belirli Süreli Tam Zamanlı”, 9’u “Belirli Süreli Yarı Zamanlı”, 187’si “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı”, 4’ü ise “Belirsiz Süreli Yarı Zamanlı” çalışma şeklini işaretlemiştir.

3.7.2 Allen&meyer örgütsel bağlılık sorularına ilişkin frekans tablosu

Çizelge 5.17: Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Frekanslar

		Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Kararsızım	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum
Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni mutlu eder.	n	202	183	177	60	50
	%	30,1	27,2	26,3	8,9	7,4
Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.	n	236	203	135	60	38
	%	35,1	30,2	20,1	8,9	5,7
Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır.	n	247	183	139	63	40
	%	36,8	27,2	20,7	9,4	6
Şu anda, bu şirkette kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	n	229	188	160	59	36
	%	34,1	28	23,8	8,8	5,4
Şu anda, istesem bile bu şirketten ayrılmam benim için çok zordur.	n	218	176	151	73	54
	%	32,4	26,2	22,5	10,9	8
Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	n	188	167	154	108	55
	%	28	24,9	22,9	16,1	8,2
Bu şirketten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hiss ediyorum.	n	176	155	135	127	79
	%	26,2	23,1	20,1	18,9	11,8
Eğer bu şirkete kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	n	212	197	120	88	55
	%	31,5	29,3	17,9	13,1	8,2

Çizelge 5.17: (devam) Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Frekanslar

		Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Kararsızım	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum
Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.	n	201	190	125	100	56
	%	29,9	28,3	18,6	14,9	8,3
Şirketime çok şey borçluyum.	n	256	183	132	55	46
	%	38,1	27,2	19,6	8,2	6,8
Menfaatime olsa bile, şirketimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	n	211	189	110	92	70
	%	31,4	28,1	16,4	13,7	10,4
Şirketimden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	n	187	157	140	101	87
	%	27,8	23,4	20,8	15	12,9
Bu şirket benim bağlılığımı hak ediyor.	n	226	202	127	60	57
	%	33,6	30,1	18,9	8,9	8,5
Şirketimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	n	258	172	142	53	47
	%	38,4	25,6	21,1	7,9	7
Bu şirkete kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	n	244	156	150	68	54
	%	36,3	23,2	22,3	10,1	8
Şirketimde kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	n	237	174	150	56	55
	%	35,3	25,9	22,3	8,3	8,2
Şirketime güçlü bir ait olma hissi besliyorum.	n	216	182	158	60	56
	%	32,1	27,1	23,5	8,9	8,3

Allen&Meyer örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik sorulan sorulardan “Şirketimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.” , “Katılıyorum” seçeneğinin 258 oy ve %38,4 oranı ile en çok tercih edildiği soru olmuştur.

“Katılıyorum” seçeneğinin 187 oy ve %27,8 oran ile tercih edildiği soru ise “Bu şirketten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.” olmuştur.

“Kesinlikle katılıyorum” cevabının en çok tercih edildiği soru 203 oy ve %30,2 oranla “Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.” olmuştur.

“Kesinlikle Katılıyorum” cevabının en az tercih edildiği soru 155 oy ve %23,1 oranla “Bu şirketten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.” olmuştur.

“Kararsızım” cevabı ise “Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni mutlu eder.” Sorusuna en çok 177 oy ve %26,3 oranla verilmiştir.

110 oy ve %16,4 oranıyla “Kararsızım” yanıtının en az verildiği soru “Menfaatime olsa bile, şirketimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.” dur.

127 oy ve %18,9 oranıyla “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabının en fazla verildiği soru “Bu şirketten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.” olmuştur.

“Şirketimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.” sorusuna “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabını en az verenlerin sayısı %7,9 oranıyla 53 kişidir.

“Şu anda, bu şirkette kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.” Sorusuna en az “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 36, oranı %5,4’tir.

“Şirketimden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim” 87 kişi ve %12,9 oran ile en çok “Katılmıyorum” cevabı alan sorudur.

3.7.3 Minnesota iş tatmini sorularına ilişkin frekans tablosu

Çizelge 5.18: İş Tatmini Sorularına İlişkin Frekanslar

		Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Kararsızım	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum
Şirketim beni her zaman memnun eder.	n	65	120	234	173	80
	%	9,7	17,9	34,8	25,7	11,9
Şirketim bana tek başıma çalışma olanağı verir.	n	56	72	208	249	87
	%	8,3	10,7	31	37,1	12,9
Şirketim bana ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı vermektedir.	n	76	115	203	192	86
	%	11,3	17,1	30,2	28,6	12,8
Şirketim bana toplumda saygın bir kişi olma şansı vermektedir.	n	56	82	177	231	126
	%	8,3	12,2	26,3	34,4	18,8
Yöneticilerimin idare tarzından memnunum.	n	67	76	166	214	149
	%	10	11,3	24,7	31,8	22,2
Yöneticilerim karar verme konusunda yeteneklidir.	n	62	55	168	229	158
	%	9,2	8,2	25	34,1	23,5
İşimde, vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yaparım.	n	118	71	131	195	157
	%	17,6	10,6	19,5	29	23,4
Şirketim bana sabit bir iş olanağı sağlar.	n	38	47	170	276	141
	%	5,7	7	25,3	41,1	21
İşimde, başkaları için bir şeyler yapabilme imkanım vardır.	n	30	40	142	305	155
	%	4,5	6	21,1	45,4	23,1

Çizelge 5.18: (devam) İş Tatmini Sorularına İlişkin Frekanslar

		Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Kararsızım	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum
Şirketimde, kişilere ne yapacaklarını söyleme hakkına sahibim.	n	92	128	174	186	92
	%	13,7	19	25,9	27,7	13,7
Şirketim, bana kendi yeteneklerimi kullanma şansı vermektedir.	n	65	93	191	200	123
	%	9,7	13,8	28,4	29,8	18,3
İş ile ilgili kararlarım uygulamaya konmaktadır.	n	60	128	219	179	86
	%	8,9	19	32,6	26,6	12,8
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret yeterlidir.	n	216	138	170	96	52
	%	32,1	20,5	25,3	14,3	7,7
İşimde, terfi olanağım vardır.	n	71	100	184	212	105
	%	10,6	14,9	27,4	31,5	15,6
İşimde, kararlarımı uygulama konusunda özgürüm.	n	76	157	231	146	62
	%	11,3	23,4	34,4	21,7	9,2
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansım vardır.	n	65	112	185	231	79
	%	9,7	16,7	27,5	34,4	11,8
Çalışma şartlarından memnunum.	n	90	96	192	212	82
	%	13,4	14,3	28,6	31,5	12,2
Çalışma arkadaşlarım birbirleri ile iyi anlaşmaktadırlar.	n	32	33	131	293	183
	%	4,8	4,9	19,5	43,6	27,2
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilirim.	n	61	72	150	250	139
	%	9,1	10,7	22,3	37,2	20,7
Yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyarım.	n	32	28	108	278	226
	%	4,8	4,2	16,1	41,4	33,6

Minnesota iş tatmin ölçeğine göre Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret yeterlidir. Sorusu “Katılıyorum” cevabı alan en yüksek sorudur. 216 kişi %32,1 oranıyla bu soruya “Katılıyorum” cevabı vermiştir.

“Katılıyorum” cevabı en az 30 kişi tarafından %4,5 “İşimde, başkaları için bir şeyler yapabilme imkanım vardır.” sorusuna verilmiştir.

157 oy %23,4 oranıyla en fazla “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını “İşimde, kararlarımı uygulama konusunda özgürüm” sorusuna vermiştir.

“Yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyarım” sorusuna en az “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı 28 kişi tarafından % 4,2 oranıyla gelmiştir.

“Kararsızım” cevabı en çok 234 oy ve %34,8 “Şirketim beni her zaman memnun eder.” sorusuna verilmiştir.

“Yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyarım.” 108 oy ve %16,1 oranla en az “Kararsızım” cevabının verildiği sorudur.

305 oy ve %45,4 oranla “Yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyarım.” Sorusuna en fazla “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabı verilmiştir.

“Kesinlikle Katılmıyorum” 96 oy ve %14,3 oranıyla en az “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret yeterlidir.” sorusuna cevap olarak verilmiştir.

52 oy ve %7,7 oranıyla “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret yeterlidir.” sorusuna en az “Katılmıyorum” cevabı verilmiştir.

“Katılmıyorum” cevabı en fazla 226 oy ve %33,6 oranıyla “Yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyarım.” sorusuna verilmiştir.

3.7.4 Mann Whitney U testine ilişkin bulgular

Demografik sorular içerisinde bulunan cinsiyet ve medeni durum 2 seçenekli sorular olduğu için Mann Whitney U Testi uygulanmıştır.

Çizelge 5.19: Cinsiyete Dayalı Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyetinizi belirtiniz?	n	Ortalama	Std. Sapma	Z	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	241	3,6497	1,08913	-1,850	,064
	Kadın	431	3,5734	,92643		
Devam Bağlılığı	Erkek	241	3,3892	,99969	-1,356	,175
	Kadın	431	3,4984	,85158		
Normatif Bağlılık	Erkek	241	3,3994	1,08445	-,924	,356
	Kadın	431	3,3532	,91868		
Bireysel İş Tatmini	Erkek	241	3,2853	,99474	-1,273	,203
	Kadın	431	3,1963	,83990		
Yönelimsel İş Tatmini	Erkek	241	3,5104	1,02062	-1,254	,210
	Kadın	431	3,4443	,87544		
Örgütsel İş Tatmini	Erkek	241	3,3610	,98892	-,765	,444
	Kadın	431	3,3309	,81312		
Örgütsel Bağlılık (Genel)	Erkek	241	3,3763	,96252	-,535	,593
	Kadın	431	3,3101	,79597		
İş Tatmini (Genel)	Erkek	241	3,5057	,90224	-1,196	,232
	Kadın	431	3,4949	,77833		

Örgütsel bağlılık boyutları ve iş tatmini boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Hipotez 1: Cinsiyete göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 8: Cinsiyete göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.

Hipotezleri kabul edilmemiştir.

Çizelge 5.20: Medeni Duruma Dayalı Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Medeni durumunuzu belirtiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Z	P
İş Tatmini (Genel)	Evli	244	3,4631	,82616	-3,352	,001*
	Bekar	428	3,2601	,86999		
Örgütsel Bağlılık (Genel)	Evli	244	3,6460	,77822	-3,883	,000*
	Bekar	428	3,4149	,83877		
Duygusal Bağlılık	Evli	244	3,8132	,92799	-4,620	,000*
	Bekar	428	3,4796	1,00127		
Devam Bağlılığı	Evli	244	3,5369	,92097	-1,762	0,78
	Bekar	428	3,4150	,89900		
Normatif Bağlılık	Evli	244	3,4898	,93701	-2,672	,008*
	Bekar	428	3,3014	,99955		
Bireysel İş Tatmini	Evli	244	3,3786	,86181	-3,579	,000*
	Bekar	428	3,1425	,90910		
Yönelimsel İş Tatmini	Evli	244	3,5984	,90413	-3,041	,002*
	Bekar	428	3,3937	,93723		
Örgütsel İş Tatmini	Evli	244	3,4361	,82553	-2,282	,023**
	Bekar	428	3,2879	,90553		

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

İş tatmini ve örgütsel bağlılık genel puanı duygusal bağlılık, normatif bağlılık, bireysel iş tatmini, yönetsel iş tatmini ve örgütsel iş tatmini boyutlarının puanları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Devam bağlılığı puanı medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

Hipotez 3: Medeni duruma göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 10: Medeni duruma göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.

Hipotezleri kabul edilmiştir.

3.7.5 Kruskal Wallis H testi sonuçlarına ilişkin bulgular

Çizelge 5.21: Yaşa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		n	Ortalama	Std. Sapma	X ²	p
Duygusal Bağlılık	20 yaştan az	8	3,9464	,63401	8,861	,031**
	20-25 yaş	203	3,4588	1,00975		
	25-30 yaş	278	3,6120	,96999		
	30-35 yaş	183	3,7260	,98701		
	Toplam	672	3,6008	,98774		
Devam Bağlılığı	20 yaştan az	8	3,4750	,92543	,447	,930
	20-25 yaş	203	3,4680	,88615		
	25-30 yaş	278	3,4971	,86132		
	30-35 yaş	183	3,3913	1,00040		
	Toplam	672	3,4592	,90825		
Normatif Bağlılık	20 yaştan az	8	3,8438	,75519	1,989	,575
	20-25 yaş	203	3,3153	1,01034		
	25-30 yaş	278	3,3849	,95677		
	30-35 yaş	183	3,3866	,99230		
	Toplam	672	3,3698	,98080		
Bireysel İş Tatmini	20 yaştan az	8	3,7969	,84499	6,242	,100
	20-25 yaş	203	3,1342	,90173		
	25-30 yaş	278	3,2217	,87183		
	30-35 yaş	183	3,3176	,92700		
	Toplam	672	3,2282	,89878		
Yönetsel İş Tatmini	20 yaştan az	8	4,0208	,82345	4,062	,255
	20-25 yaş	203	3,4089	,93463		
	25-30 yaş	278	3,4610	,91768		
	30-35 yaş	183	3,5200	,94373		
	Toplam	672	3,4680	,92990		
Örgütsel İş Tatmini	20 yaştan az	8	4,0000	,58554	5,521	,137
	20-25 yaş	203	3,3123	,89043		
	25-30 yaş	278	3,3302	,85151		
	30-35 yaş	183	3,3628	,91384		
	Toplam	672	3,3417	,87960		
Örgütsel Bağlılık (Genel)	20 yaştan az	8	3,7734	,60682	2,638	,451
	20-25 yaş	203	3,4258	,83335		
	25-30 yaş	278	3,5193	,80262		
	30-35 yaş	183	3,5365	,85327		
	Toplam	672	3,4988	,82426		
İş Tatmini (Genel)	20 yaştan az	8	3,9211	,66752	5,673	,129
	20-25 yaş	203	3,2678	,85682		
	25-30 yaş	278	3,3258	,83854		
	30-35 yaş	183	3,3934	,89245		
	Toplam	672	3,3338	,85929		

**p≤0,05

İş tatmini ve örgütsel bağlılık genel puanı duygusal bağlılık, normatif bağlılık, bireysel iş tatmini, yönetsel iş tatmini ve örgütsel iş tatmini boyutlarının puanları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

Hipotez 2: Yaşa göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 9: Yaşa göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.

Hipotezleri kabul edilmemiştir.

Yaşa göre duygusal bağlılıkta anlamlı bir farklılık vardır. İkili karşılaştırmalar sonucu ise “20-25” yaş ile “30-35” yaş arasında duygusal bağlılığın farklılık gösterdiği görülmüştür.

Çizelge 5.22: Eğitim Durumuna İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		n	Ortalama	Std. Sapma	X ²	p
Duygusal Bağlılık	Lise	183	3,6799	,97797	4,244	0,236
	Ön Lisans	217	3,5964	,95146		
	Lisans	248	3,5253	1,02671		
	Yüksek Lisans	24	3,8155	,95551		
	Toplam	672	3,6008	,98774		
Devam Bağlılığı	Lise	183	3,5934	,89046	10,8	0,013**
	Ön Lisans	217	3,4553	,92530		
	Lisans	248	3,4089	,88244		
	Yüksek Lisans	24	2,9917	,99473		
	Toplam	672	3,4592	,90825		
Normatif Bağlılık	Lise	183	3,4563	1,01608	5,14	0,162
	Ön Lisans	217	3,3894	,93720		
	Lisans	248	3,2843	,98436		
	Yüksek Lisans	24	3,4167	1,04691		
	Toplam	672	3,3698	,98080		
Bireysel İş Tatmini	Lise	183	3,3169	,85080	12,072	0,007*
	Ön Lisans	217	3,1411	,89180		
	Lisans	248	3,1966	,93171		
	Yüksek Lisans	24	3,6667	,83785		
	Toplam	672	3,2282	,89878		
Yönetsel İş Tatmini	Lise	183	3,5264	,90922	7,296	0,063
	Ön Lisans	217	3,4178	,90198		
	Lisans	248	3,4341	,96493		
	Yüksek Lisans	24	3,8264	,92140		
	Toplam	672	3,4680	,92990		
Örgütsel İş Tatmini	Lise	183	3,3934	,87049	9,096	0,028**
	Ön Lisans	217	3,3161	,83365		
	Lisans	248	3,2831	,92769		
	Yüksek Lisans	24	3,7833	,73406		
	Toplam	672	3,3417	,87960		
Örgütsel Bağlılık	Lise	183	3,5970	,86137	6,1	0,107
	Ön Lisans	217	3,5006	,81528		
	Lisans	248	3,4287	,79855		
	Yüksek Lisans	24	3,4583	,85312		
	Toplam	672	3,4988	,82426		
İş Tatmini	Lise	183	3,4032	,82101	10,813	0,013**
	Ön Lisans	217	3,2746	,83733		
	Lisans	248	3,2944	,90014		
	Yüksek Lisans	24	3,7478	,80913		
	Toplam	672	3,3338	,85929		

*p≤0,01 **p≤0,05

Eğitim düzeyine göre iş tatmininde anlamlı bir farklılık vardır. Örgütsel bağlılıkta ise anlamlı bir farklılık yoktur.

Devam bağlılığı, bireysel iş tatmini ve örgütsel iş tatmininde eğitim düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 4: Eğitim düzeyine göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.

Hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 11: Eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.

Hipotezi kabul edilmemiştir.

Devam bağlılığında yapılan ikili karşılaştırmalarda, eğitim düzeyi olarak ‐Lise‐ ve ‐n Lisans‐ arasında, ‐Lise‐ ve ‐Lisans‐ arasında, ‐n Lisans‐ ve ‐Yüksek Lisans‐ arasında, ‐Lisans‐ ve ‐Yüksek Lisans‐ arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Bireysel iş tatmininde yapılan ikili karşılaştırmalarda, eğitim düzeyi olarak ‐Lise‐ ve ‐Yüksek Lisans‐ arasında, ‐n Lisans‐ ve ‐Yüksek Lisans‐ arasında, ‐Lisans‐ ve ‐Yüksek Lisans‐ arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Örgütsel iş tatmininde yapılan ikili karşılaştırmalarda, eğitim düzeyi olarak ‐Lise‐ ve ‐Yüksek Lisans‐ arasında, ‐n Lisans‐ ve ‐Yüksek Lisans‐ arasında, ‐Lisans‐ ve ‐Yüksek Lisans‐ arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür.

İş tatmininde yapılan ikili karşılaştırmalarda, eğitim düzeyi olarak ‐Lise‐ ve ‐Yüksek Lisans‐ arasında, ‐n Lisans‐ ve ‐Yüksek Lisans‐ arasında, ‐Lisans‐ ve ‐Yüksek Lisans‐ arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Çizelge 5.23: Kıdeme İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		n	Ortalama	Std. Sapma	X ²	p
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	144	3,6240	1,02387	11,610	0,009*
	1-3 yıl	247	3,4673	,99103		
	3-5 yıl	112	3,5855	1,02047		
	5-7 yıl	169	3,7861	,90379		
	Toplam	672	3,6008	,98774		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	144	3,4583	,96248	0,406	0,939
	1-3 yıl	247	3,4899	,86100		
	3-5 yıl	112	3,3982	,97777		
	5-7 yıl	169	3,4556	,88613		
	Toplam	672	3,4592	,90825		

Çizelge 5.23: (devam) Kıdeme İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	X ²	p
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	144	3,5503	,98839	7,712	0,052
	1-3 yıl	247	3,3097	1,00972		
	3-5 yıl	112	3,2455	,97490		
	5-7 yıl	169	3,3861	,91976		
	Toplam	672	3,3698	,98080		
Bireysel İş Tatmini	1 yıldan az	144	3,4271	,80895	20,012	0,000*
	1-3 yıl	247	3,0435	,92469		
	3-5 yıl	112	3,2042	,92055		
	5-7 yıl	169	3,3447	,87143		
	Toplam	672	3,2282	,89878		
Yönetmel İş Tatmini	1 yıldan az	144	3,6852	,84711	18,472	0,000*
	1-3 yıl	247	3,2841	,95550		
	3-5 yıl	112	3,4330	,99510		
	5-7 yıl	169	3,5750	,86563		
	Toplam	672	3,4680	,92990		
Örgütsel İş Tatmini	1 yıldan az	144	3,6069	,85294	22,781	0,000*
	1-3 yıl	247	3,1717	,88327		
	3-5 yıl	112	3,2750	,90966		
	5-7 yıl	169	3,4083	,81951		
	Toplam	672	3,3417	,87960		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	144	3,5538	,86200	4,431	0,219
	1-3 yıl	247	3,4350	,83192		
	3-5 yıl	112	3,4420	,85279		
	5-7 yıl	169	3,5828	,75453		
	Toplam	672	3,4988	,82426		
İş Tatmini	1 yıldan az	144	3,5559	,78766	21,031	0,000*
	1-3 yıl	247	3,1532	,87607		
	3-5 yıl	112	3,2951	,89406		
	5-7 yıl	169	3,4341	,81714		
	Toplam	672	3,3338	,85929		

*p≤0,01 **p≤0,05

Kıdeme yönelik iş tatmininde anlamlı bir farklılık vardır. Kıdeme yönelik örgütsel bağlılıkta ise anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 5: Kıdeme göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.

Hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 12: Kıdeme göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.

Hipotezi kabul edilmemiştir.

Duygusal bağlılıkta yapılan ikili karşılaştırmalarda, kıdem yılı olarak “1-3 yıl” ve “5-7 yıl” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Bireysel iş tatmininde yapılan ikili karşılaştırmalarda, kıdem yılı olarak “1 yıldan az” ve “1-3 yıl” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Yöneltil iş tatmininde yapılan ikili karşılaştırmalarda, kıdem yılı olarak “1 yıldan az” ve “1-3 yıl” arasında, “1-3 yıl” ve “5-7 yıl” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Örgütsel iş tatmininde yapılan ikili karşılaştırmalarda, kıdem yılı olarak “1 yıldan az” ve “1-3 yıl” arasında, “1 yıldan az” ve “3-5 yıl” arasında, “1 yıldan az” ve “5-7 yıl” arasında, “1-3 yıl” ve “5-7 yıl” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Çizelge 5.24: Çalışma Şekline İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		n	Ortalama	Std. Sapma	X ²	p
Duygusal Bağlılık	Belirli süreli sözleşmeli tam zamanlı	106	3,7008	,85363	6,410	0,011**
	Belirli süreli sözleşmeli yarı zamanlı	20	3,0643	1,03273		
	Belirsiz süreli sözleşmeli tam zamanlı	510	3,6294	1,00256		
	Belirsiz süreli sözleşmeli yarı zamanlı	36	3,1984	,97387		
	Toplam	672	3,6008	,98774		
Devam Bağlılığı	Belirli süreli sözleşmeli tam zamanlı	106	3,6094	,92268	1,742	0,187
	Belirli süreli sözleşmeli yarı zamanlı	20	3,3900	,80125		
	Belirsiz süreli sözleşmeli tam zamanlı	510	3,4424	,91429		
	Belirsiz süreli sözleşmeli yarı zamanlı	36	3,2944	,80780		
	Toplam	672	3,4592	,90825		
Normatif Bağlılık	Belirli süreli sözleşmeli tam zamanlı	106	3,5425	,88538	4,928	0,026**
	Belirli süreli sözleşmeli yarı zamanlı	20	3,0250	,99307		
	Belirsiz süreli sözleşmeli tam zamanlı	510	3,3725	,99615		
	Belirsiz süreli sözleşmeli yarı zamanlı	36	3,0139	,91407		
	Toplam	672	3,3698	,98080		

Çizelge 5.24: (devam) Çalışma Şekline İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		n	Ortalama	Std. Sapma	X ²	p
Bireysel İş Tatmini	Belirli süreli sözleşmeli tam zamanlı	106	3,3479	,77344	11,308	0,001*
	Belirli süreli sözleşmeli yarı zamanlı	20	2,6250	,76948		
	Belirsiz süreli sözleşmeli tam zamanlı	510	3,2591	,91064		
	Belirsiz süreli sözleşmeli yarı zamanlı	36	2,7743	,91311		
	Toplam	672	3,2282	,89878		
Yönetsel İş Tatmini	Belirli süreli sözleşmeli tam zamanlı	106	3,5959	,75170	7,334	0,007*
	Belirli süreli sözleşmeli yarı zamanlı	20	2,9250	,95891		
	Belirsiz süreli sözleşmeli tam zamanlı	510	3,4905	,95287		
	Belirsiz süreli sözleşmeli yarı zamanlı	36	3,0741	,89127		
	Toplam	672	3,4680	,92990		
Örgütsel İş Tatmini	Belirli süreli sözleşmeli tam zamanlı	106	3,4642	,80074	7,508	0,006*
	Belirli süreli sözleşmeli yarı zamanlı	20	2,8700	,85907		
	Belirsiz süreli sözleşmeli tam zamanlı	510	3,3573	,89503		
	Belirsiz süreli sözleşmeli yarı zamanlı	36	3,0222	,76012		
	Toplam	672	3,3417	,87960		
Örgütsel Bağlılık	Belirli süreli sözleşmeli tam zamanlı	106	3,6327	,77554	6,059	0,014**
	Belirli süreli sözleşmeli yarı zamanlı	20	3,1563	,84621		
	Belirsiz süreli sözleşmeli tam zamanlı	510	3,5067	,83167		
	Belirsiz süreli sözleşmeli yarı zamanlı	36	3,1823	,74002		
	Toplam	672	3,4988	,82426		
İş Tatmini	Belirli süreli sözleşmeli tam zamanlı	106	3,4568	,71826	9,962	0,002*
	Belirli süreli sözleşmeli yarı zamanlı	20	2,7842	,79360		
	Belirsiz süreli sözleşmeli tam zamanlı	510	3,3580	,87781		
	Belirsiz süreli sözleşmeli yarı zamanlı	36	2,9342	,81792		
	Toplam	672	3,3338	,85929		

*p≤0,01 **p≤0,05

Çalışma şekline göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 6: Çalışma şekline göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.

Hipotez 13: Çalışma şekline göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.

Hipotezleri kabul edilmiştir.

Duygusal bağılıkta yapılan ikili karşılaştırmalarda “Belirli Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirli Süreli Yarı Zamanlı” arasında, “Belirli Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” arasında, “Belirli Süreli Yarı Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” arasında, “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Yarı Zamanlı” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Normatif bağılıkta yapılan ikili karşılaştırmalarda Belirli Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirli Süreli Yarı Zamanlı” arasında, “Belirli Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” arasında, “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Yarı Zamanlı” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Bireysel iş tatmininde yapılan ikili karşılaştırmalarda “Belirli Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirli Süreli Yarı Zamanlı” arasında, “Belirli Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” arasında, “Belirli Süreli Yarı Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” arasında, “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Yarı Zamanlı” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Yönelimsel iş tatmininde yapılan ikili karşılaştırmalarda “Belirli Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirli Süreli Yarı Zamanlı” arasında, “Belirli Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” arasında, “Belirli Süreli Yarı Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” arasında, “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Yarı Zamanlı” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Örgütsel iş tatmininde yapılan ikili karşılaştırmalarda “Belirli Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirli Süreli Yarı Zamanlı” arasında, “Belirli Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” arasında, “Belirli Süreli Yarı Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” arasında, “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Yarı Zamanlı” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Örgütsel Bağılıkta yapılan ikili karşılaştırmalarda Belirli Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirli Süreli Yarı Zamanlı” arasında, “Belirli Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” arasında, “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” ve

“Belirsiz Süreli Yarı Zamanlı” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

İş tatmininde yapılan ikili karşılaştırmalarda “Belirli Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirli Süreli Yarı Zamanlı” arasında, “Belirli Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” arasında, “Belirli Süreli Yarı Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” arasında, “Belirsiz Süreli Tam Zamanlı” ve “Belirsiz Süreli Yarı Zamanlı” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Çizelge 5.25: Pozisyona İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		n	Ortalama	Std. Sapma	X ²	p
Duygusal Bağlılık	Müşteri Temsilcisi	582	3,5378	,99004	20,891	0,000*
	Takım Lideri	44	3,9935	,71724		
	Yönetici	46	4,0217	1,00879		
	Toplam	672	3,6008	,98774		
Devam Bağlılığı	Müşteri Temsilcisi	582	3,4948	,89808	10,520	0,005*
	Takım Lideri	44	3,4455	,84398		
	Yönetici	46	3,0217	,99709		
	Toplam	672	3,4592	,90825		
Normatif Bağlılık	Müşteri Temsilcisi	582	3,3509	,99396	2,589	0,274
	Takım Lideri	44	3,5909	,73154		
	Yönetici	46	3,3967	1,01184		
	Toplam	672	3,3698	,98080		
Bireysel İş Tatmini	Müşteri Temsilcisi	582	3,1574	,88643	30,247	0,000*
	Takım Lideri	44	3,6051	,83958		
	Yönetici	46	3,7636	,85441		
	Toplam	672	3,2282	,89878		

Çizelge 5.25: (devam) Pozisyona İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	X ²	p
Yöneliş İş Tatmini	Müşteri Temsilcisi	582	3,4086	,92370	23,973	0,000*
	Takım Lideri	44	3,6970	,90167		
	Yönetici	46	4,0000	,84547		
	Toplam	672	3,4680	,92990		
Örgütsel İş Tatmini	Müşteri Temsilcisi	582	3,2832	,87652	26,514	0,000*
	Takım Lideri	44	3,5364	,82267		
	Yönetici	46	3,8957	,75864		
	Toplam	672	3,3417	,87960		
Örgütsel Bağlılık	Müşteri Temsilcisi	582	3,4777	,83371	4,573	0,102
	Takım Lideri	44	3,7216	,60767		
	Yönetici	46	3,5530	,86391		
	Toplam	672	3,4988	,82426		
İş Tatmini	Müşteri Temsilcisi	582	3,2698	,84904	29,602	0,000*
	Takım Lideri	44	3,6160	,82171		
	Yönetici	46	3,8730	,79360		
	Toplam	672	3,3338	,85929		

*p≤0,01 **p≤0,05

Pozisyona yönelik örgütsel bağlılıkta anlamlı bir farklılık yoktur. Pozisyona yönelik iş tatmininde anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 7: Pozisyona göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.

Hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 14: Pozisyona göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.

Hipotezi kabul edilmemiştir.

Duygusal bağlılıkta yapılan ikili karşılaştırmalarda “Müşteri Temsilcisi” ve “Takım Lideri” arasında, “Müşteri Temsilcisi” ve “Yönetici” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Devam bağlılığında yapılan ikili karşılaştırmalarda “Müşteri Temsilcisi” ve “Yönetici” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Bireysel iş tatmininde yapılan ikili karşılaştırmalarda “Müşteri Temsilcisi” ve “Takım Lideri” arasında, “Müşteri Temsilcisi” ve “Yönetici” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Yönetsel iş tatmininde yapılan ikili karşılaştırmalarda “Müşteri Temsilcisi” ve “Yönetici” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Örgütsel iş tatmininde yapılan ikili karşılaştırmalarda “Müşteri Temsilcisi” ve “Yönetici” arasında, “Takım Lideri” ve “Yönetici” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

İş tatmininde yapılan ikili karşılaştırmalarda “Müşteri Temsilcisi” ve “Takım Lideri” arasında, “Müşteri Temsilcisi” ve “Yönetici” arasında olanlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

3.7.6 Spearman korelasyon testine ilişkin bulgular

Çizelge 5.26: Korelasyon Testi Sonuçları

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Bireysel İş Tatmini	Yönetsel İş Tatmini	Örgütsel İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık	İş Tatmini
Duygusal Bağlılık	r	1,000	,378**	,812**	,756**	,726**	,734**	,903**	,784**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Devam Bağlılığı	r		1,000	,489**	,309**	,265**	,306**	,683**	,310**
	p			,000	,000	,000	,000	,000	,000
Normatif Bağlılık	r			1,000	,700**	,675**	,671**	,904**	,726**
	p				,000	,000	,000	,000	,000
Bireysel İş Tatmini	r				1,000	,837**	,860**	,714**	,962**
	p					,000	,000	,000	0,000
Yönetsel İş Tatmini	r					1,000	,812**	,678**	,930**
	p						,000	,000	,000
Örgütsel İş Tatmini	r						1,000	,689**	,931**
	p							,000	,000
Örgütsel Bağlılık	r							1,000	,737**
	p								,000
İş Tatmini	r								1,000
	p								

Korelasyon analizinin tüm sonuçları pozitif yönlüdür.

Pozitif yönlü ve birbirini etkilediğinin söylenemeyeceği değişkenleri;

- Devam Bağlılığı ve Yönetmel İş Tatmini

Pozitif yönlü ve düşük bir ilişkiye sahip olan değişkenler;

- Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı
- Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık
- Devam Bağlılığı ve Bireysel İş Tatmini
- Devam Bağlılığı ve Örgütsel İş Tatmini
- Devam Bağlılığı ve İş Tatmini

Pozitif yönlü ve ortalama bir ilişkiye sahip olan değişkenler;

- Normatif Bağlılık Bireysel İş Tatmini
- Normatif Bağlılık ve Yönetmel İş Tatmini
- Normatif Bağlılık ve Örgütsel İş Tatmini
- Devam Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık
- Yönetmel İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık
- Örgütsel İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

Pozitif yönlü ve yüksek bir ilişkiye sahip olan değişkenler;

- Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık
- Duygusal Bağlılık ve Bireysel İş Tatmini
- Duygusal Bağlılık ve Yönetmel İş Tatmini
- Duygusal Bağlılık ve Örgütsel İş Tatmini
- Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini
- Normatif Bağlılık ve İş Tatmini
- Bireysel İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık
- Bireysel İş Tatmini ve Yönetmel İş Tatmini
- Bireysel İş Tatmini ve Örgütsel İş Tatmini
- Yönetmel İş Tatmini ve Örgütsel İş Tatmini
- Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Pozitif yönlü ve çok yüksek bir ilişkiye sahip olan değişkenler;

- Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık
- Bireysel İş Tatmini ve İş Tatmini

- Yönetmel İş Tatmini ve İş Tatmini
- Örgütsel İş Tatmini ve İş Tatmini

Hipotez15: *Örgütsel bağıllık ve iş tatmini arasında ilişki vardır.*

Örgütsel bağıllık ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve yüksek bir ilişki olduğunda Hipotez 15 kabul edilmiştir.

Tüm alt boyutların birbirleriyle arasında pozitif ilişki mevcuttur. İlişkinin dereceleri değişmektedir.



4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri sonucunda tüm hipotezlerin sonuçları şu şekilde belirlenmiştir.

Hipotez 1: *Cinsiyete göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.*

Hipotez 8: *Cinsiyete göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.*

Hipotezleri kabul edilmemiştir.

Hipotez 2: *Yaşa göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.*

Hipotez 9: *Yaşa göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.*

Hipotezleri kabul edilmemiştir.

Hipotez 3: *Medeni duruma göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.*

Hipotez 10: *Medeni duruma göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.*

Hipotezleri kabul edilmiştir.

Hipotez 4: *Eğitim düzeyine göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.*

Hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 11: *Eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.*

Hipotezi kabul edilmemiştir.

Hipotez 5: *Kıdeme göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.*

Hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 12: *Kıdeme göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.*

Hipotezi kabul edilmemiştir.

Hipotez 6: *Çalışma şekline göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.*

Hipotez 13: *Çalışma şekline göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.*

Hipotezleri kabul edilmiştir.

Hipotez 7: Pozisyona göre iş tatmini puanlarında farklılık vardır.

Hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 14: Pozisyona göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık vardır.

Hipotezi kabul edilmemiştir.

Hipotez 15: Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki vardır.

Hipotezi kabul edilmiştir.

Çağrı merkezlerinde Y kuşağına mensup bireylerden oluşan örneklemeimize dair yaptığımız araştırmamızda; cinsiyete göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde yaşa göre de iş tatmini ve örgütsel bağlılık farklılık göstermemektedir.

Medeni duruma göre ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık farklılık göstermektedir. Evli olanların bekarlara göre iş tatmini ve örgütsel bağlılığı daha yüksektir.

Eğitim düzeyine göre iş tatmini farklılık göstermektedir. En yüksek iş tatminine sahip olanlar yüksek lisans derecesine sahip olanlardır. En düşük iş tatminine sahip olanlar ise ön lisans derecesine sahip olanlardır. Fakat eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık farklılık göstermemektedir.

Kıdeme göre iş tatmini farklılık göstermektedir. En yüksek iş tatminine sahip olanlar 1 yıldan az süreli kıdeme sahip olanlardır. En düşük iş tatminine sahip olanlar ise 1-3 yıl arası kıdeme sahip olanlardır. Kıdeme göre örgütsel bağlılık farklılık göstermemektedir.

Çalışma şekline göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık farklılık göstermektedir. En yüksek iş tatminine sahip olanlar ve örgütsel bağlılık gösterenler belirli süreli tam zamanlı çalışanlardır. En düşük iş tatminine sahip olanlar ve örgütsel bağlılık gösterenler belirli süreli yarı zamanlı çalışanlardır.

Pozisyona göre iş tatmininde farklılık vardır. En yüksek iş tatminine sahip olanlar yöneticiler, en düşük iş tatminine sahip olanlar ise müşteri temsilcileridir. Pozisyona göre örgütsel bağlılıkta farklılık yoktur.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık sorularına verilen cevaplar doğrultusunda Y kuşağı çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları yüksek fakat iş tatminleri düşük olduğu varsayımı mevcuttur.

Y kuşağı çağrı merkezi çalışanları ile yapılan birkaç yüzyüze görüşme neticesinde çağrı merkezinde çalışmayı neden seçtiği sorusuna cevap olarak mezun oldukları iş kolunda iş bulamadıklarından ve çağrı merkezi hizmeti verebilen kurumların genel anlamda kurumsal işletmeler olduğundan bu yönde sağladıkları imkanların yüksek olduğundan bahsetmişlerdir. Bu konuda varsayımlarımız ise istedikleri yada mezun oldukları meslekleri yapamayan bireylerin iş tatminlerinin düşük olması ve aynı zamanda Y kuşağına mensup bireylerin iş yerlerini benimsemekte zorlanan, iş değiştime ve cvlerinin bozulması konusunda çekinmeyen bir tavırlarının olması nedeniyle örgütsel bağlılığının düşük olmasıydı.

Bu konuda bazı soruların cevapları katılım oranının çokluğu ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini için bizlere bazı ipuçları vermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki, “Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.” sorusu “Kesinlikle katılıyorum” ifadesinden 203 kişi cevabını ve “Katılıyorum” ifadesinden 236 kişi cevabını barındırmaktadır. 672 kişinin cevaplarının dikkate alındığı anketimizde 439 kişinin katıldığı ifade olan “Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.” bizlere Y kuşağı çağrı merkezi çalışanlarının aslında iş yerini benimsemekte zorluk yaşamayan, örgütsel bağlılıklarının kuvvetli olduğu bireyler olduğunu göstermektedir.

Bir başka ifade olan “Şirketimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var” sorusuna 672 kişiden 172’i “Kesinlikle katılıyorum”, 258’i ise “Katılıyorum” cevabı vererek sorumluluk duygularını ve diğer çalışanları önemseme derecelerini göstermişlerdir.

“Şimdi işimden ayrılmak istesdiğime karar verirsem, hayatımda pek çok alt üst olurdu” ve “Bu şirketten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum” ifadelerine 672 kişinin büyük çoğunluğunun “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” vermesinden ise; Y kuşağının iş değiştirmekte çekingen olmaması savımızı çürütmektedir. Y kuşağının şirketten ayrılıp ayrılmama konusundaki bu düşünceleri için şuanki mevcut durumdan dolayı mı yoksa genel anlamda böyle bir tutum sergilediklerinden mi tam olarak kestirilememektedir.

İş tatmini ölçeğine ilişkin en ilginç cevaplamanın olduğu ifade “ Yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyarım” ifadesidir. Bu ifade “Kesinlikle Katılmıyorum” diyenler 278 kişi, “Katılmıyorum” diyen 226 kişi ile 672 kişiden 504 kişinin katılmadığı bir ifade haline dönüşmektedir. Yani Y kuşağı çağrı merkezi çalışanı olmanın kendisine bir başarı hissi sağlamadığını düşünmektedir.

İş tatmininde belirleyici bir unsur olan yönetici ve yönetime karşı tutumun sergilendiği ifadeler ise “Yöneticilerimin idare tarzından memnunum” ve “Yöneticilerim karar verme konusunda yeteneklidir” olarak belirtilmiştir. Bu iki ifadeye de 672 kişinin yarısından çoğu katılmayarak yönetici ve yönetim tarzını beğenmediklerini ortaya koymuşlardır. Y kuşağının yönetici ve yönetime karşı asi bir tutum sergiledikleri burada kanıtı erir vaziyettedir.

294 kişinin “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabını veridiği “Çalışma şartlarından memnunum” ifadesi ise iş tatminsizliğini göstermektedir.

Kişilerin cevapları ve cevap oranları doğrultusunda Y kuşağının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları konusundaki yorumlardan sonra araştırılması gerek konular ile ilgili önerilerimiz bulunmaktadır.

Kuşak farklılıklarını örgütsel bağlılık ve iş tatmini konuları açısından incelemeye yönelik X,Y ve Z kuşağının ayrı ayrı ortalama verilerinin bulunduğu bir araştırma yapılabilir. 2018 senesi, 18 yaşına giren ve yasal olarak çalışmasında hiçbir mani bulunmayan Z kuşağının ilk kez çalıştığı sene olmaktadır. Bu kuşağında katıldığı iş yaşamının karşılaştırılmalı analizinin yapıldığı bir çalışma kuşak farklılıklarını net bir şekilde ortaya koyacaktır.

Çağrı merkezi sektöründe hizmet vermeye yönelik bireylerin eğitim için daha fazla kurum ve kuruluşlardan eğitim programı düzenlenmelidir.

Çağrı merkezinde çalışan bireylerin motivasyonun arttırılması örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin arttırılmasına yol açacağından, kurumların bu yönde çalışanlarına katkı sağlamaları hem kurum hem birey açısından fayda sağlayıcı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Acıhoğlu İ.** (2015). “İşte Y Kuşacı”, Ankara
- Atay S.** (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, SBE, YYLT, Afyon
- Albdour A., ve Altarawneh, I. I.** (2014). “Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan”, International Journal Of Business, 19 (2): 193-212.
- Aydın Ö., Akın, D., Dede, D., Bilgili, E., Bilgili, M. E., & Kaplan, D.** (2016). Kamu Hastanesinden Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 25-43.
- Başaran İ.** (1985). Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Başığıt A.** (2006) Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, YYLT, Kütahya
- Bayhan V.** (2014), Milenyum veya Y Kuşacı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı, Gençlik Araştırmaları Dergisi
- Bayram L.** (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, C. 1, S. 59, Ankara
- Bilgiç H. F.** (2017). Örgütsel Bağlılık – İş Tatmini İlişkisi. BEU Akademik İzdüşümü, 2(3), 34-49.
- Bülbül S.** (2016), Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması
- Çalışkan Z.** (2005) İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, Malatya.
- Çavuş Ş., & Abdılđaev, M.** (2014). Kırgızistan Devlet Üniversitelerinde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Doyumu. Turkish Journal of Education, 3(3), 11-24.
- Demirkaya H., Akdemir A., Kahraman E., Atan Ö,** 2015, Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması, İşletme Araştırmaları Dergisi
- Dinçer Ö.,** Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1992
- Eren E.** (2015), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, BetaYayınevi.
- Gudith J. A.** (2012), The New Face of Education: How Home Schooling, Goes From Counter Culture to Mainstream, USA, Balboa Press
- Hoş C. & Oksay A.** (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(4), 1-24.
- Karakaya A. ve Ay F. A.** (2007), Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas
- Karataş S. & Güleş H.** (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), 74-89.

- Karcioğlu F., Timuroğlu K., Çınar O.**, (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi; Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim Yıl:20 Sayı: 63.
- Karcoğlu F. ve Türker E.** (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, , Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi
- Kaur K., Sandhu H.S.** (2010). Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry, International Journal of Business and Management,
- Keleş H.N.** (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi
- Kesici S.** (2006). Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Kök S. B.** (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 291 - 317.
- Köroğlu Ö.** (2012). İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. İstanbul: *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, 275 – 289.
- Kuyucu M.** (2016). Üniversitede Eğitim Gören Y Kuşağı Öğrencilerinin Radyo Formatı Tercihi, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi
- Mowday R.T., Porter L.W. ve Steers R.M.** (1982). Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic Press, New York
- Noble S. M., Haytko, D.L., & Phillips, J.** (2009). What Drives College Generation Y Consumers? Journal Business Research
- Saracel N., Taşseven Ö., Kaynak E.** (2016). Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi, Doğuş Üniversitesi, Social Sciences Research Journal,
- Örs M., Acuner A. M., Sarp N., Önder Ö. R.** (2003). Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi’nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi’nde Çalışan Hekimler ve Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Ankara Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt 56, Sayı 4
- Örücü E., Kılıç R., & Şimşir S.** (2015). Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Akademik Fener, 8(38), 1-14.
- Reeves T.C. ve Oh, E.** (2008). Generational Differences, in Handbook of Research On Educational Communications And Technology, Editörler: J.Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P.Driscoll, 3th ed., Taylor&Francis Group, New York.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M.** (2008). Örgütsel Psikoloji, alfa Aktüel Yayınları, 2008
- Somuncu F.**, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma, Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir,
- Şimşek M.Ş. ve Çelik A.** (2011). İşletme Bilimlerine Giriş, Eğitim Akademi, Konya
- Tabachnick & Fidell.** (2013). L.S. Fidell Using Multivariate Statistics. Boston: Pearson.

- Tekingündüz S.** (2012). Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz C. ve Karadeniz C.** (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi
- Yağcı K.** (2007). “Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmelerde İşgören Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, DEÜ, SBE Dergisi, C. 9, S. 3, İzmir
- Yenihan B.** (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F, 4(2), 170-178.

İnternet kaynakları

http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/diger/345204/Asiri_ozguven_mutsuz_ediyor_.Html

<https://hbrturkiye.com/dergi/genclerin-tercihi-ideal-isverenler-2016>

<http://www.tdk.gov.tr>

EKLER

Demografik Sorular

Yaşınız

- 20'den küçük
- 20-25
- 25-30
- 30-35
- 35-40

Cinsiyetiniz

- Kadın
- Erkek

Medeni Durumunuz

- Evli
- Bekar

Eğitim düzeyiniz

- Lise
- Ön Lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

Kurumda Çalışma Süreniz

- 1 yıldan az
- 1-3
- 3-5
- 5-7

Pozisyonunuz

- Müşteri Temsilcisi
- Takım Lideri
- Yönetici

Çalışma Şekliniz

- Belirli Süreli Sözleşmeli Tam Zamanlı
- Belirli Süreli Sözleşmeli Yarı Zamanlı
- Belirsiz Süreli Sözleşmeli Tam Zamanlı
- Belirsiz Süreli Sözleşmeli Yarı Zamanlı

	1	2	3	4	5
İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Şirketim, beni her zaman mutlu eder.					
2- Şirketim, bana tek başıma çalışma olanağı verir.					
3- Şirketim, bana ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı vermektedir.					
4- Şirketim, bana toplumda saygın bir kişi olma şansı vermektedir.					
5- Yöneticilerimin idare tarzından memnunum.					
6- Yöneticilerim karar verme konusunda yeteneklidir.					
7- İşimde, vicdanıma aykırı olmayan şeyler yaparım					
8- Şirketim, bana sabit bir iş olanağı sağlar.					
9- İşimde, başkaları için bir şeyler yapabilme imkanım vardır.					
10- Şirketimde, kişilere ne yapacaklarını söyleme hakkına sahibim					
11- Şirketim, bana kendi yeteneklerimi kullanma şansı vermektedir.					
12- İş ile ilgili kararlarım uygulamaya konmaktadır.					
13- Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret yeterlidir.					
14- İşimde, terfi olanağım vardır.					
15- İşimde, kararlarımı uygulama konusunda özgürüm.					
16- İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansım vardır.					
17- Çalışma şartlarından memnunum.					
18- Çalışma arkadaşlarım birbirleri ile iyi anlaşmaktadır.					
19- Yaptığım bir iş karşılığında takdir edilirim.					
20- Yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyarım.					

	1	2	3	4	5
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni mutlu eder.					
2- Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.					
3- Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır.					
4- Şu anda, bu şirkette kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
5- Şu anda, istesem bile bu şirketten ayrılmam benim için zordur.					
6- Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7- Bu şirketten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
8- Eğer bu şirkete kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9- Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
10- Şirketime çok şey borçluyum.					
11- Menfaatime olsa bile, şirketimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
12- Şirketimden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.					
13- Bu şirket benim bağlılığımı hak ediyor.					
14- Şirketimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
15- Bu şirkete kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.					
16- Şirketimde kendimi "ailenin parçası" gibi hissediyorum.					
17- Şirketime güçlü bir ait olma hissi besliyorum.					

Etik Krul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 18/04/2018-2351



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-2351
Konu : Ayşegül ÖZKAN'ın Etik Onay Hk.

18/04/2018

Sayın Ayşegül ÖZKAN

Enstitümüz Y1612.190014 numaralı İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden Ayşegül ÖZKAN'ın "Y KUŞAĞI ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ" adlı tez çalışması gereği "Minnesota İş Tatmin Ölçeği" ve "Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile ilgili anketleri 11.04.2018 tarihli ve 2018/13 sayılı İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir. Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBÜROĞLU

Müdür V.

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE8VMZ3T>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Ayşegül Özkan

Doğum Yeri Ve Tarihi: 13.11.1990 Fatih/İstanbul

Medeni Hali: Evli

E-Mail: Aysegulalibas@Gmail.Com

Adres: Küçükçekmece/İstanbul

Telefon:0(533) 922 32 66



Eğitim Durumu:

2016-....: İstanbul Aydın Üniversitesi/ İnsan Kaynakları Yönetimi

2010-2012: Anadolu Üniversitesi/ İşletme

2007-2010: İstanbul Aydın Üniversitesi/ İnsan Kaynakları Yönetimi

Yabancı Dil:

İngilizce, Yunanca

İş Deneyimi:

09.2017-07-2018: Özkanlar Metal Demir Çelik End. A.Ş.

06.2010-04.2015: Öztoksa Demir Çelik Ürünleri San. Ve Tic. A.Ş.

02.2009- 06.2009: Tema Holding/ İnsan Kaynakları Asistanı