

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İŞE
BAĞLILIKLARI BAKIMINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ: İSTANBUL'DA BULUNAN
MEDYA TAKİP MERKEZLERİNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yunus BADEM

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nuri AVCI

ŞUBAT - 2017

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İŞE
BAĞLILIKLARI BAKIMINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ: İSTANBUL'DA BULUNAN
MEDYA TAKİP MERKEZLERİNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yunus BADEM

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 08/02/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Burcu İnci	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Murat Avcı	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Atilla Hızal	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Yunus BADEM

08/02/2017

ÖNSÖZ

“X ve Y Kuşığı Çalışanların İşe Bağlılıkları Bakımından Değerlendirilmesi: İstanbul’da Bulunan Medya Takip Merkezlerinde Bir Alan Araştırması” konulu yüksek lisans tezimin hazırlanması aşamasında engin bilgileri ve değerli zamanını benden esirgemeyen sevgili danışmanım Yrd. Doç. Dr. Nuri Avcı’ ya sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca çalışmamın her aşamasında yardım ve desteğini esirgemeyen arkadaşlarım Evren ARIKAN, Emre TÜFEKÇİ ve İnterpress Medya Takip Merkezi çalışanlarına sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Yunus BADEM

08/02/2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM : TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. Temel Kavramlar	3
1.1.1. Kuşak Tanımı	3
1.1.2. Kuşakların Sınıflandırılması	5
1.1.2.1. Sessiz Kuşak	6
1.1.2.2. Baby Boomers Kuşağı	8
1.1.2.3. X Kuşağı	10
1.1.2.4. Y Kuşağı	12
1.1.2.5. Z Kuşağı	15
1.1.3. Kuşakların Temel Özellikleri, Temel Değerleri ve Bileşenleri	17
1.1.3.1. X Kuşağı	17
1.1.3.2. Y Kuşağı	22
1.1.3.3. Z Kuşağı	29
1.1.4. Kuşaklar Arası Farklar	31
1.1.5. İşe Bağlılık	35
1.1.5.1. Tanımı	35
1.1.5.2. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler	38
1.1.5.3. İşe Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar	52

1.1.5.4. İşe Bağlılık ve Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki	54
1.2. Kuramsal Çerçeve	59
1.2.1. İşe Bağlılık Kuramları	59
1.2.1.1. Doğrudan İlişki Modeli	59
1.2.1.2. Randall ve Cote Modeli	60
1.2.1.3. Morrow Modeli	61
1.2.2. Tezin Dayandırıldığı Kuram	62
BÖLÜM 2: ELEŞTİREL KAYNAK TARAMASI	77
2.1. Tezi Destekleyen Çalışmalar	77
2.2. Teze Karşıt Çalışmalar	78
2.3. Çalışmanın Literatürdeki Önemi	79
BÖLÜM 3: X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İŞE BAĞLILIKLARI BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: İSTANBUL'DA BULUNAN MEDYA TAKİP MERKEZLERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI	80
3.1. Araştırmanın Metodolojisi	80
3.2. Araştırmanın Amacı	80
3.3. Araştırmanın Önemi	80
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	80
3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	81
3.6. Araştırmanın Modeli	81
3.7. Araştırmanın Hipotezleri	82
3.8. Veri Toplama Araçları	83
3.9. Araştırma Bulguları ve Analiz	84
3.9.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	84
3.9.2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular	87
3.10. Sonuç	95

3.9.1. Ulaşılan Sonuçlar	95
3.9.2. Öneriler	98
3.9.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	98
3.9.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	99
KAYNAKÇA	100
EKLER	123
ÖZGEÇMİŞ	126



KISALTMALAR

ISMMMO : İstanbul Serbest Muhasebeciler ve Mali Müşavirler Odası

N : Frekans

SS. : Sayfa Aralığı

UWES : Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği

VD. : Ve Diğerleri



TABLO LİSTESİ

Tablo1: Farklı Kaynaklara Göre Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması.....	5
Tablo2: Dünya’da Günümüzde Bulunan Kuşak Çeşitliliği.....	6
Tablo3: X Kuşağının Esas Özellikleri.....	17
Tablo4: X Kuşağının Karakteristik ve Hayat Tarzı Özellikleri	18
Tablo5: X Kuşağının İşyeri Nitelikleri.....	19
Tablo6: X Kuşağının Esas Değerleri.....	19
Tablo7: X Kuşağının Esas Değerleri.....	20
Tablo8: X Kuşağının Belirleyici Olayları	21
Tablo9: Y Kuşağıyla İlgili Birtakım Sosyal Mesajlar.....	22
Tablo10: Y Kuşağının Belirli Özellikleri.....	23
Tablo11: Y Kuşağının Kendine Özgü Yedi Özelliği	23
Tablo12: Türkiye’deki Y Kuşağının Belirli Özellikleri.....	24
Tablo13: Y Kuşağının Kişilik ve Hayat Tarzı Özellikleri	25
Tablo14: Y Kuşağının İşyeri Özellikleri.....	26
Tablo15: Y Kuşağının Temel Değerleri.....	28
Tablo16: Y Kuşağının Temel Değerleri.....	28
Tablo17: Y Kuşağının Belirleyici Olayları	29
Tablo18: Coomer ve DeBard yaklaşımı ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılık	32
Tablo19: Lancaster ve Stillman’ın Yaklaşımı ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar.....	33
Tablo20: X ve Y Kuşaklarında Görülen Davranış Biçimleri Arasındaki Farklılıklar ...	34
Tablo21: X ve Y Kuşakları Arasındaki Karakteristik Özellik Farklılıkları	35
Tablo22: Araştırma Ölçekleri Güvenilirlik Analizi	84
Tablo23: Araştırma Katılımcılarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	84
Tablo24: Araştırma Katılımcılarının Kuşaklara Göre Dağılımı	85
Tablo25: Araştırma Katılımcılarının Gelir Durumlarına Göre Dağılımı	85
Tablo26: Araştırma Katılımcılarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	85
Tablo27: Araştırma Katılımcılarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	86
Tablo28: Araştırma Katılımcılarının Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	86
Tablo29: Araştırma Katılımcılarının Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	86
Tablo30: Araştırma Katılımcılarının İş Değiştirme Düşüncesine Göre Dağılımı.....	86

Tablo31: Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi	87
Tablo32: Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin Kuşaklarına Göre Farklılık Analizi	88
Tablo33: Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılık Analizi	89
Tablo34: Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizi	90
Tablo35: Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi	91
Tablo36: Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi	92
Tablo37: Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Pozisyonlarına Göre Farklılık Analizi	93
Tablo38: Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin İş Değiştirme Görüşlerine Göre Farklılık Analizi	94
Tablo39: Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin İlişki Analizi	95
Tablo40: Araştırmada Sınanan Hipotezlerin Kabul / Red Durumu	98

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler	39
Şekil 2: Çalışma Hayatında İşe Bağlılık İle İlgili Diğer Bağlılık Çeşitleri	52
Şekil 3: Araştırmanın Modeli	82



ÖZET

Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Özeti

Tezin Başlığı: X ve Y Kuşağı Çalışanların İşe Bağlılıkları Bakımından Değerlendirilmesi: İstanbul'da Bulunan Medya Takip Merkezlerinde Bir Alan Araştırması

Tezin Yazarı: Yunus BADEM

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nuri AVCI

Kabul Tarihi: 08/02/2017

Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 122 (tez) + 4 (ek)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı: İşletme Yönetimi

Kuşak kavramı, bir toplulukta yaklaşık olarak aynı zaman aralığında dünyaya gelen üyelerden oluşan yaş gruplarının bir biçimidir. Her on asırlık döneme 20-25 sene aralıklarla bir nesil yerleştiren ve önceki dönemlerde sosyologlar tarafından çok kullanılmasına karşın bugünlerde üzerinde düşünmeyi gerektiren tradisyonel biyolojik açıklamaya göre bir kuşak, ailelerin ve bebeklerinin doğumları arasındaki ortalama zamanı ifade etmektedir.

Literatürde yer alan kuşaklar arasında çalışma X ve Y Kuşakları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada bu iki kuşakta olan ve medya takip merkezlerinde çalışanların işe bağlılık düzeyleri araştırılmıştır.

Araştırma, 147 medya takip çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Schaufeli ve arkadaşlarının (2006) geliştirdiği ve Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği (UWES) kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda X Kuşağında olan katılımcıların Y Kuşağında olan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde işe bağlılık düzeylerinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kuşak, X Kuşağı, Y Kuşağı, İşe Bağlılık.

SUMMARY

Nişantaşı University, Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: Evaluation of X and Y Generation Employees in Terms of Job Involvement: A Field Study in the Media Monitoring Centers Located in İstanbul	
Author: Yunus BADEM	Supervisor: Assist Prof. Nuri AVCI
Date: 08/02/2017	Nu. Of Pages: ix (front pages) + 122 (master's thesis) + 4 (annexes)
Department: Business	Subfield: Business Management
<p>The concept of generation is a form of age groups of members in a community who come to the world approximately in the same time interval. At intervals of every 20 to 25 years the period of ten centuries and brought a generation used by sociologists in previous periods, although it is on these days that require you to think traditional according to the description of biological generation parents " refers to the average time between the births of their babies.</p> <p>This study was carried out between X and Y generations available in the literature. In the research the employee's level of job involvements working in media monitoring centers from both generations was studied.</p> <p>The research was conducted on 147 media monitoring employees. In the research as a data collection tool Utrecht Business Commitment Scale (UWES) was used which was developed by Schaufeli and colleagues (2006) and adapted to Turkish by Eryılmaz ve Doğan (2012).</p> <p>As a result of the research it was determined that participants in the X Generation have higher level of job involvement when compared with the participants in the Y Generation.</p>	
Keywords: Generation, X Generation, Y Generation, Job Involvement.	

GİRİŞ

21. Yüzyılın temel karakteristiği, hız ve değişim kavramları ile anlamını bulmaktadır. Hızlı bir değişimin yaşandığı bu ortamda, insanoğlu yaşamını sürdürmektedir. Sosyal yapılarda, tutumlarda, örf ve adetlerde, şahsi isteklerde ve inançlarda görülen bu farklılık, iş hayatında da kendini göstermektedir. Kullanılan aletlerin değişim göstermesinin yanında, yönetim biçimlerinin de farklı olduğu görülmektedir.

Çoğunlukla, aile içerisinde anne-baba ve çocukların arasında olduğunu düşündüğümüz yaş farkına paralel olarak yaşanan kuşak çatışması, esasen kapsamı daha büyük olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Okullarda, evde, sosyal çevrede karşılaşılan ve kuşak çatışması olarak nitelendirilen durumların benzerleri işletmelerde de sık sık yaşanmaktadır. İşletmelerde görülen bu sorunun sonuçları çoğunlukla sosyal yaşamdakinden daha büyük ve maliyetli olabilmektedir.

Küreselleşme ve bilişim çağının ulaştığı bu son aşamada, iş yerleri ve çalışma biçimleri zaman ve mekan kavramlarının ötesinde yepyeni bir içeriğe kavuşmuştur. Çalışanlar açısından işyerine mekansal bağımlılık ve çalışma süreleri büyük ölçüde esnekleşmiştir. İş için hazırlanan yerlerin ve belirlenmiş olan saatlerin haricinde çalışmak, tercihten daha çok gereksinim haline gelmiştir. Kar güdüsü ve rekabet, işletmeler için dünyanın tek pazar olarak anlaşılmasına dolayısıyla da değişime uyum dışında bir seçenek bırakmamaktadır.

Daha önceki kuşaklar daha sınırlı ve küçük hayallerle büyütülmüştür. Bilhassa 1920 ile 1950 seneleri arasında dünyaya gelenler, o yıllar arasında olan savaşlarla büyümüş ve savaş sonrasında yaşamlarını devam ettirebilmek için yiyecek sorunu yaşamışlardır. Buldukları dönemden dolayı gereksinimleri ve beklentileri sonraki kuşaklarla kıyaslandığında çok daha farklı olmuştur. 1960'lı yıllardan 1980'li yıllara kadar dünyaya gelen kuşak da siyasi olayların çok fazla olduğu, istediklerine erişebilmek için daha fazla çalışma göstermeleri gereken bir zamanda yetişmişlerdir.

Yetişme koşulları ve içerisinde buldukları zaman değişiklikleri sebebiyle isimlendirilen kuşaklar iş görüş biçimleri, kişilik nitelikleri ve çalışmış oldukları kurumdan beklentiler açısından farklılıklar göstermektedir. Bundan dolayı, birbirlerini

algılayışlarında da bazı farklılıklar olduğu söylenebilir. Günümüzde iş hayatında Sessiz Kuşak, Baby Boomers Kuşağı, X Kuşak ve Y Kuşak olarak isimlendirilen kuşaklar bulunmaktadır. Y Kuşağı en son katılan kuşaktır. Kuşakları birbirleri ile yaşamış oldukları iletişimsel sorunlar, toplumsal hayat ve çalışma hayatları direk etkileyici olmaktadır. Her bir kuşağın tutumları, algıları ve benlik özellikleri kuşak çatışmalarına sebep olabilmektedir.

Y Kuşağında bulunan kişilerin iş hayatındaki yeri her geçen gün değişmektedir ve iş yaşamında Y Kuşağı çalışanlarının sayısı her geçen gün artmaktadır. Kısa zamanda şirketlerin yönetim departmanında yer alması beklenen Y Kuşağında bulunan çalışanlar, kuşağın kendine has özelliklerinden dolayı alışılmış çalışma ortamlarına uyum göstermekte güçlük çektiği görülmektedir. Devamlı kendini yenileyerek gelişen teknolojiye hakim, iyi seviyede eğitim almış, bilgili ve hırslı yapısı olan Y Kuşağını etkilemek ve işe bağlılıklarını sağlayarak elde tutabilmek için, başta büyük şirketler ve günümüz şirketleri çalışma şartlarını yeniden gözden geçirerek değişik düzenlemeler yapmaktadır.

Y Kuşağının iş dünyasındaki varlığının artması, diğer kuşaklar ile arasındaki farklılıkların gün yüzüne çıkmasına sebep olmuştur ve bunun sonucunda insan kaynakları literatürüne kuşaklar ile ilgili yeni kavramlar girmiştir. Günümüzde birçok firma insan kaynakları politikalarında kuşakları anlamaya ve kuşakların uyumunu sağlamaya yönelik içerikler, yeni yaklaşımlar dahil etmeye başlamıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; temel kavramlar ve kuramsal çerçeve ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde; eleştirel kaynak taraması yapılmıştır. Konuyla ilgili destekleyici ve karşıt çalışmalar incelenerek çalışmanın literatürdeki önemi ve literatürdeki niş alanlar belirlenmeye çabalanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümde ise, çalışma hayatında birbirine en yakın iki kuşak olan X ve Y Kuşağı çalışanların işe bağlılıkları bakımından değerlendirilmesi ve İstanbul'da bulunan medya takip merkezinde bir alan çalışması yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Temel Kavramlar

Aşağıda maddeler halinde temel kavramlara ilişkin tanımlar yapılmıştır.

1.1.1. Kuşak Tanımı

Kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlüğünde, “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Kuşak mefhumunu ilk defa Alman sosyolog Karl Mannheim 1952 yılında, “The Problem of Generations/Kuşakların Sorunları” adlı makalesinde ele almıştır. Mannheim, bir toplulukta bir kuşaktan bahsedilebilmesi için beş unsurun meydana gelmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bunlar; (Mannheim, 1952: 292)

- 1) Kültürel süre zarfında yeni katılanların ortaya çıkması,
- 2) Bu süre içerisinde eski katılımcıların devamlı olarak gitmesi,
- 3) Herhangi bir kuşakta bulunanların, yalnızca tarihsel sürenin zaman ile ilgili olarak kısıtlı bir bölümüne katılabilmesi,
- 4) Kültürel varlıkların iletilmesi için devamlı sebeplerin gerekmesi,
- 5) Kuşaktan kuşağa geçişin devamlı bir süreç olması, biçiminde sıralanmaktadır.

August Comte, John Stuart Mill ve Karl Manheim’in kuşaklar hakkında yapmış oldukları araştırmalar üzerine aşağıda bulunan kriterleri kullanmaktadırlar;

- 1- Bir kuşağa ait üyeler tarihte ortak bir yaş noktası paylaşmaktadırlar. Buldukları dönem içerisinde onlar önemli tarihsel olaylar ve sosyal eğilimlerle karşılaşmaktadırlar.

- 2- Bir kuşağa ait üyeler dönemler tarafından kalıcı şekilde şekillendirilirler. Çocuklar ve genç erişkinler olarak karşılaşılır. Ayrıca onlar risk alma, kültür ve değerler, sivil katılım ve aile yaşamı gibi temel tutumlarda dahil olmak üzere benzer inanç ve davranışlar paylaşmaya eğilim göstermektedirler.
- 3- Akranları ile paylaştıkları deneyimlerin ve kişisel özelliklerin farkında olmak, aynı kuşak üyelerinin ortak algısıdır. Yapılmış olan sayısız araştırmalar göstermiştir ki, birçok kuşağın çoğu üyesi kendilerini dışardaki diğer akranlarından daha farklı görüşü olan tek grup gibi tanımlarlar (<http://www.lifecourse.com/insight/phases.html>).

Diğer bir tanıma göre, kuşak ya da nesil, ebeveynler ile bebekleri arasındaki yaş ve yaşanmış olan zaman aralığının kültür farkını ifade etmektedir. Bu da ortalama 20-25 yıllık bir zaman aralığından meydana gelmektedir. Bundan dolayı bir kuşakta bulunanlar, aynı zaman aralığında dünyaya gelmiş ve aynı kültürel ortamda bulunmuş olan bireylerdir (Anıl, 2011: 17).

Başka bir tanımda kuşak, aynı zaman diliminde dünyaya gelmiş, yaşamış oldukları zamanın sosyal, kültürel, iktisadi, siyasal olaylarından ve değerlerinden etkilenmiş bireyleri ve bu bireylerin meydana getirdiği toplulukları ifade etmektedir (Altuntuğ, 2012: 204). Bundan dolayı bütün kuşakların kendine has değişik özellikleri, yaşantıları, şartları ve beklentileri bulunmaktadır (Albayrak ve Özkul, 2013: 18). Kuşaklar buldukları topluluktan etkilenmesi ile birlikte, fikir ve eylemleri ile buldukları toplumları da etkileyerek belirli oranda değiştirmişlerdir. Oluşan bu değişim, kuşaklar ile ilgili farklılıkları meydana getirmesi ile birlikte değişimden dolayı meydana gelen bazı etkilerini de başka kuşaklar vasıtası ile devam ettirilmesini sağlamıştır (Altuntuğ, 2012: 204).

Yine başka bir tanıma göre, insanlığın başlangıç tarihinden bugüne, yakın tarihlerde doğan, aynı dönemin şartlarında yaşayan bundan dolayı da birbirleri ile aynı sorumlulukları yüklenmiş olan bireylerin meydana getirdiği kitleye kuşak denilmektedir (Fındık, 2013: 44). Sözü kısası aynı zaman aralığında yaşamış olan, ortak ya da benzer tecrübeleri olan ve bu ortak deneyimlerinden dolayı benzeyen insan topluluğuna kuşak denilmektedir (Çelik vd., 2004: 191).

Toplumların sosyal yaşantılarında kazandıkları maddi ve manevi değerleri, o toplumun hayat düşüncesini ve kültürünü oluşturur (Erol, 2011: 390). Bugün bulunan kültür daha önceki kuşakların gayretlerinin ve deneyimlerinin ürünüdür ve yaşamakta olan insanların deneyimlerine göre farklılık gösterir, zenginleşir, öğrenme ile bir diğerine geçer (Çubukçu, 1999: 67). Bundan dolayı insanoğlu, kültürel olarak önceki kuşaklardan aldığı kural ve davranış şekilleri ile dünya görüşlerini korumak ister (Akpınar, 2007: 16).

1.1.2. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşakların senelere göre sınıflandırılmasında fikir ayrılıkları vardır. Aşağıda incelenmiş olan ve şu zamanda dünyada bulunan beş kuşak, değişik kaynaklarda farklı adlarla nitelikleri belirtilmekle birlikte çoğunlukla; Sessiz Kuşak, Baby Boomers Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı olarak isimlendirilmektedir.

Aşağıda bulunan Tablo 1’de değişik kaynaklara göre kuşakların kronolojik olarak sınıflandırılması bulunmaktadır:

Tablo 1. Farklı Kaynaklara Göre Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması

Kaynaklar	Sınıflandırmalar				
Howe ve Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	
Lancaster ve Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı Patlama Kopyası Y Kuşağı Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Oblinger ve 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 ve Ark. (2000)	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-

Kaynak: REEVES, T. C. and E. OH (2008), Generational Differences, In Handbook of Research on Educational Communications and Technology, Ed.: J.Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P.Driscoll, 3th ed., Taylor&Francis Group, New York, s. 296.

Şuan dünyada beş kuşak bulunmaktadır ve her yeni gelen kuşak ile hayat tarzları ve yaşama bakış biçimleri de değişim göstermektedir. Bu bakış biçimleri ile birlikte meslek seçimi ve kariyer odaklanması gibi birçok açıdan değişim ve gelişme sağlanmaktadır (Yılmaz, 2013: 1).

Bugünlerde çalışma hayatında faal olarak çalışan kuşaklara baktığımız zaman dünya tarihinde bu kadar fazla kuşağın birlikte çalıştığı görülmektedir. Bunun sebeplerine bakıldığında, çoğalan gelir düzeyi ve yaşama süresinin uzunluğundan dolayı iş hayatında daha fazla yıllar görev yapmalarına neden olduğu görülmektedir. Sessiz Kuşak, Baby Boomers, X Kuşağı ve Y Kuşağı günümüzde faal olarak çalışma hayatında beraber çalışırken ortalama on sene sonra Z Kuşağı da iş hayatına girmiş olacaktır. İş hayatında bu kadar fazla kuşak birlikte çalıştığı zaman kuşaklar arasında anlaşmazlıklar ve problemler meydana gelmekte ve bunları neticeye ulaştırmak için incelemeler ve çalışmalar yapılmaktadır (Toruntay, 2011: 68).

Fox'a göre dünyada günümüzde bulunan kuşak çeşitliliği aşağıda bulunan Tablo 2'de gösterilmiştir:

Tablo 2. Dünyada Günümüzde Bulunan Kuşak Çeşitliliği

Doğum Tarihi	Kuşak Adı
1925-1945	Sessiz Kuşak ya da Gelenekçiler
1946-1964	Baby Boomers
1965-1980	X Kuşağı
1981-1995	Y Kuşağı
1996	Z Kuşağı ya da Dijital Nesil

Kaynak: FOX, A. (2011), Mixing it up, HR Magazine, May-2011, s. 24.

1.1.2.1. Sessiz Kuşak

Bu kuşak, 1925-1945 seneleri arasında dünyaya gelmiş ve şuan 70-90 yaş arasında olan kişileri kapsamaktadır. 1925-1945 tarihleri arasında meydana gelen Büyük Buhran/Ekonomik Kriz ve 2. Dünya Savaşı; Türkiye'de Cumhuriyet dönemi gibi gelişmelerin olduğu zamanda doğan ve bu kuşakta bulunanların çocukluk zamanları çok fazla ekonomik sıkıntı içinde geçmiştir (Reeves ve Oh, 2008: 297; Zemke vd., 2000: 3; Bolton vd. 2013: 247; Strauss, 2005: 10; Türk, 2013: 18).

1925-1945 tarihleri arasında dünyaya gelen bu kişiler, geleneksel kuşak olarak da adlandırılmaktadır. 1930 senesinde meydana gelen Büyük Ekonomik Buhran ve savaştan dolayı deneyim kazanmış olmaları hasebiyle sade bir yaşam tercih etmişlerdir. Bu dönemde okur-yazar oranının az olması kadın ve erkek arasındaki eğitim düzeyi de açılmıştır (Daloğlu, 2013: 32). Bu kuşakta bulunan kişiler zor zamanlarda yetişmişlerdir. Savaş ile yaşamışlar, sert ve acıyla kazanılmış barışla disipline edilmişlerdir. Sessiz Kuşakta, ekonomik krizden dolayı eski giyimli ve aç olan insanların çorba kuyruklarında beklemeleri doğal bir durum olmuştur (Baran, 2014: 5). Bu kuşakta dünyaya gelen kişiler, 2. Dünya Savaşında bulunamayacak kadar yaşları küçüktür. Ama bu bireyler savaşta bulunmasa da savaşın acısını en derinden hissetmişlerdir (Levickaite, 2010: 173).

Sessiz Kuşağında bulunanlarda, gayretli çalışma, güven ve toplum için yararlı olma gibi yüksek değerler ön plandadır ve Sessiz Kuşağında bulunan kişiler bu değerlerle yetiştirilmişlerdir (Carver ve Candela, 2008: 986). Bu kuşakta bulunan bireyler erken yaşta evlenip bebek sahibi olduklarından ötürü bu kuşakta bulunanların çoğunluğu lise eğitimini bile tamamlayamamıştır ve çok azı üniversiteye gidebilmiştir. Sessiz kuşağında kadınların eğitimi önemsenmediğinden ötürü okuyanların çoğunluğu erkektir (Delahoyde, 2009: 33).

Sessiz Kuşak bireylerinin, çocukluk ve gençlik dönemlerinde yaşadıkları sıkıntılar bu kuşağın iş hayatına bakışını da etkilemiştir (Carver ve Candela, 2008: 986). Sessiz kuşak; ekip çalışmasına elverişli, disiplinli, güvenilir spesiyaliteye sahip işgücü olarak nitelendirilir. İş hayatında, Sessiz Kuşağında bulunan bireylerin; çok çalışma, yardım etmek, kıdem endeksli başarı ve ödüllendirilme istekleri vardır (Hatfield, 2002: 72). Bu kuşağın insanları, endüstri çağından bilgi çağına geçişte çok hızlı bir dönüşüm geçirmişlerdir. Çoğu araştırmada sessiz kuşakta bulunanların teknolojiden uzak büyümelerine rağmen teknolojiyi kullanmaya istekli oldukları ve teknolojiyi de kullanabildikleri gözlemlenmektedir (Delahoyde, 2009: 33).

İş hayatında sayıları çok azalmış olan bu kuşak, son zamanlarda değişim gösteren sosyal, siyasal, kültürel ve iktisadi etkenlerle karşı karşıya kalmışlardır. Gitgide hızlanan bu değişim ve dönüşüm onları öğrenen rolüne sokmaktadır fakat karakter özellikleri nedeniyle böyle durumlarda en az şikayet eden, şartları öğrenmeye gayret eden bir yapıya bürünen kişiler olmuşlardır (Etlican, 2012: 4). Günümüzde sessiz kuşağında bulunan

kişilerin yaklaşık olarak %95'i emekli olmuştur ve çok yakın zamanda bu kuşaktan endüstri, savunma ya da başka alanlarda Sessiz Kuşağın temsilcileri kalmayacaktır (Brett, 2013: 11).

Sessiz Kuşak üyeleri, ABD tarihinde kıtaya göç eden en son kuşak olmuşlardır. Bu kuşağın üyeleri kendilerinden bir önceki kuşakta olduğu gibi 1. Dünya Savaşı kahramanı olmak için genç ve kendilerinden sonra gelen Baby Boomers kuşağı üyelerinde olduğu gibi özgür ve coşkulu gençler olmak için ise dünyaya çok erken gelmişlerdir. ABD'nin en genç anneleri ve babaları bu kuşakta olurken, kadınlar ile erkekler arasındaki eğitim düzeyi de oldukça açılmıştır. ABD'de boşanma döneminin ebeveynleri olmuşlardır (<http://www.lifecourse.com/insight/thegenerational-constellation.html>).

1.1.2.2. Baby Boomers Kuşağı

Adını 2. Dünya Savaşının ardından meydana gelen bebek doğumundaki çoğalmadan alan Baby Boomers Kuşağında, ABD'de 19 yılda ortalama 17 dakikada bir bebek doğmuştur. Bundan başka tıp alanında olan gelişmelerden ötürü ölüm oranlarında da düşüş meydana gelmiştir (Baran, 2014: 7). 1946'dan 1964 yılına kadar dünyaya gelen kişileri kapsayan bir dönem olan bu kuşakta doğan bireyler, sayılarının çok olması nedeniyle toplumu tekrardan tasarlayan kuşak olarak nitelendirilmektedir (Levickaite, 2010: 173). Toplumu tekrardan tasarlama gayretlerinin sonucu olarak da bu Baby Boomers Kuşak üyelerinin eğitimlerine destek verilmiş ve çoğunluğu okuyabilmiştir (Delahoyde, 2009: 34).

Diğer ismi Patlama Kuşağı olan Baby Boomers Kuşağı 1946-1964 seneleri arasında dünyaya gelen kişileri kapsamaktadır ve Baby Boomers Kuşağında bulunanlar günümüzde 52 ile 70 yaş aralığında olup 2. Dünya Savaşı'ndan sonra meydana gelen nüfus patlamasında dünyaya gelen ve sayısı 1 milyarı bulan çocuktan ötürü "Baby Boomers" olarak isimlendirilmişler; Dünya'da insan hakları için çalışmaları, ülkemizde ise çok partili sürece geçiş, devrim ve radyonun en iyi dönemi gibi olaylara şahitlik etmişlerdir (James vd., 2007: 2; Keleş, 2011: 131; Mlodzik ve Meuse, 2012: 3; Oblinger ve Oblinger, 2005: 66; Reeves ve Oh, 2008: 297; Reily, 2012: 3; Türk, 2013: 18; Krywulak ve Roberts, 2009: 10). Bu patlamadan sonra anlaşılmış bir neden olmamakla beraber nüfus patlamasına; iktisadi, sosyal ve ruhsal etkenlerin tümünün sebep olduğu söylenebilir (İşçimen, 2012: 5).

Baby Boomers Kuşasını diğer kuşaklardan ayıran özelliği, efsane olan 68 kuşasının mimarları olmalarıdır. 68 kuşasında bulunan kişiler, televizyon ile büyüyen ve televizyonun etkili bir iletişim aracı olduğunun farkına varan ilk kuşaktır (Benlisoy, 2008: 31). Baby Boomers kişileri, özgürlüğüne önem veren, dünyayı keşfetmeye ve yaşamaya odaklanmış bir kuşaktır; başka bir yönüyle ise, hedefine kilitlenen, uyumlu, olumlu ve yeniliklere açık fakat kadın-erkek arasındaki ilişkilerinde kendi öz değerlerine önem gösteren bir kişilik sergilemektedir (Mengi, 2009).

Baby Boomers kişileri, dünyayı alt üst eden iki büyük dünya savaşının izlerinin silinmeye çalışıldığı, bu amaçla kalkınma politikalarının uygulandığı bir kuşanın temsilcisidirler ve pek çok önemli teknolojik ve ekonomik gelişmelere tanık olmuşlardır (İzmirlioğlu, 2008: 43). Teknoloji ve ekonomide meydana gelen bu değişim ve verilen yeni imkanlar, insan gereksinimlerini ve dolayısıyla yaşam tarzlarını ve kişiliklerini şekillendirmiştir (Yelkikalan vd., 2010: 491). Baby Boomers Kuşası, bulundurduğu bu hırçın ruhları sayesinde, sivil halk şarkıları ve savaş karşıtları aracılığıyla büyük oranda tarihini değiştirmiştir (Wong ve Wong, 2007: 3).

Baby Boomers Kuşasında bulunanlar, Sessiz Kuşakta bulunan kişilerin olduğu gibi kuvvetli bir iş ahlakına sahiplerdir ve onlar için tanınmak ve ödüllendirilmek önemlidir (Zemke vd., 2000: 3). Baby Boomers üyeleri, teknolojiden uzak büyüseler bile rekabetçi ruhlarından dolayı öğrenmeye bir o kadar isteklidirler (Delahoyde, 2009: 34-35). Patlama Kuşası'ndan bugüne kalan temel düşünceler arasında; kadın-erkek arasında eşitlik, ırkçılığa karşı mücadele ve etrafa karşı anlayışlı olmak gibi fikirler sıralanabilir (Strauss ve Howe, 1991: 299).

Baby Boomers Kuşasındaki kişilerin rekabet özellikleri öne çıkmıştır ve işlerini çok seven kişiler olarak tanımlanabilirler. Baby Boomers Kuşasının iş ve fazla rekabet saplantısı, bu kuşakta bulunanların işkolik olmalarına neden olduğu kadar; bencil, istençli ve özgüven sahibi bireyler olmalarına sebep olmuştur (Delahoyde, 2009: 34). Bu kuşakta bulunanlar, maddi olarak başarı ve geleneksel değerler muhafazakar idareden ötürü iş anlayışına sahip olmuştur. Baby Boomers Kuşasındaki kişiler, işlerine en bağlı insanlar olarak nitelendirilmektedirler. Çoğunlukla pozitif ve bireyler arasındaki iletişimin yakın olduğu bir iş hayatı yaşamaktadırlar. Günümüzde bu kişiler işletmelerde yöneticilik ve danışmanlık gibi sorumluluklar üstlenmişlerdir (Daloğlu, 2013: 32).

1.1.2.3. X Kuşuğu

Farklı sosyal ve iktisadi krizler döneminde dünyaya geldikleri için bu kuşak kayıp kuşak olarak da adlandırılmış ve 1965-1980 yılları arasında dünyaya gelenleri kapsamaktadır. En genci 36, en yaşlısı ise 51 yaşındadır (Atabay, 2011: 4; Gürsoy vd., 2013: 41; James vd., 2007: 2; Mlodzik ve Meuse, 2012: 3; Oblinger ve Oblinger, 2005: 66; Reeves ve Oh, 2008: 297; Reilly, 2012: 3). Bu kuşakta bulunan kişiler, dünya genelinde Berlin duvarının yıkılışı ve petrol krizi; ülkemizde ise sinema, TV'nin evlere ulaşması, 68 Kuşuğu, sağ-sol olayları gibi tarihsel olaylara tanıklık etmişlerdir (Delahoyde, 2009: 35; Türk, 2013: 19).

1965-1980 seneleri arasında dünyaya gelenleri kapsayan bu kuşak; finansal, ailevi ve hızlı değişim, fazla çeşitlilikler ve gelenek ortamının tam olarak oturmamış yetişen kuşak olarak da incelenmektedir. Bu kuşakta kadınlar iş hayatına adım atmış ve boşanma oranları da bu dönemde yükselmiştir. Bu bireyler birlikte çalışmaktan çok bireysel olarak çalışmaya önem göstermektedir. Belirsizlik ortamı insanları daha kişisel, bir önceki kuşuğa göre daha negatif düşünen kişiler haline getirmiştir (Daloğlu, 2013: 32). Bundan dolayı Coupland göre bu kuşaktaki kişiler, kendilerini topluma muhalif olarak tanımlarlar (Coupland, 1989: 83). Mesela katı ve keskin politik davranışlar, farklı giyim biçimleri, değişik imaj tercih etmeleri, daha farklı müzik çeşitleri ve değişik hayat tarzları gibi topluma kendilerini ters hissettirecek tercihlerde bulunan bu kuşakta bulunan bu kişiler; kendilerini saygı değer bir mertebeye sahip olmak, para kazanmak ve çok fazla sosyalleşme ile ifade etmeye çalışırlar.

Bu dönemde, savaş sonrasında kapitalist düzenin yaşatılabilmesi için, Keynesyen politikalar uygulanarak sosyal bir devlet yapısı kurulmuş ve bu şekilde gönenç ortamı yaratılmıştır. Her kesime hitap eden bu gönenç artışı, maliyetinin devletlerinin gücünün üstüne ulaşması ile 1970'li yıllarda meydana gelen petrol krizinin büyük işletmeleri çıkmaza götürmesiyle birlikte sona ermiş ve yerini liberal politikalara bırakmıştır (Altuntuğ, 2012: 867). Böyle bir ortamda dünyaya gelen X Kuşuğundaki kişiler, bir bakıma Baby Boomers Kuşuğunun gönenç bir yaşam sürmesinin faturasını ödemek zorunda kalmıştır. Sarsıntılı bir dünyanın belirsizlikleri ile başa çıkmak zorunda kalan bu kuşak bundan dolayı "Kayıp Kuşak" olarak da adlandırılmaktadır. Yaşamış oldukları sıkıntılar, daha çok çalışmaya, kariyer planları yapmaya ve uygulamaya ve daha fazla para kazanmaya odaklanmıştır (Altuntuğ, 2012: 205).

X Kuşaağı üyelerine aile içi konuşmalarda ve tartışmalarda, eşit katılımcı olmalarına izin verilmiş ve böylelikle erken yaşlarda konuşmalara ve tartışmalara katılmayı, görüşlerini dile getirmeyi ve kendilerini ifade etmeyi öğrenmişler ve görüşlerinin dikkate alınmasını beklemişlerdir (Bezirci, 2012: 12-13). Bununla birlikte küçük yaşlarda kendi sorunları ile karşı karşıya kaldıklarından ötürü bu kuşak için “bağımsız” oldukları bakımından yapılan tanımlama oldukça geçerlidir ve de onlara kendileri için karar alma kabiliyetini kazandırmıştır. İşletmelerde bu tecrübelerini, kendileri için karar alma sürecine katılma arzusuna çok fazla çevirirler ve X Kuşaağı çoğunlukla kendi hayatlarını etkileyen konularda anlamlı sese sahiptir (Cool vd., 2012: 3). Bu kuşak bireyleri güven sahibi kişilerdir ve her konuda başkaları aracılığı ile kullanılmak ve başka kişilerinde sorumluluğunu taşımak istemezler (Phillips, 2011: 16). X Kuşaağındaki kişiler, kendi sorunlarıyla başa çıkmaya alışmıştır ve bundan dolayı özgüvenleri ve iş yapabilirlikleri yüksektir (Tulgan, 2009: 25).

X Kuşaağının genel özellikleri arasında; kanaatkar, tedbirli, garantici, eğlenceli, mücadeleci ve dinamik olmaları, cesur olmaları ama tedbiri de elden bırakmamaları, marka sadakatlerinin yüksek olması, cinsiyet eşitliği ile tanışan ilk kuşak olması, bağımsız olmayı sevmeleri gibi nitelendirmeler sayılabilir (Atabay, 2011: 4). Kendi kendilerini yönetebilmek, yararcı olmak, sinik fikirli olmak gibi davranışları ile teknoloji sayesinde daha zeki, daha mobil ve yüksek eğitimli olan, iş bulmadıkları zaman bile tekrar okuma yolunu seçen bu kuşaağın bireyleri genellikle çalışkan, bağımsız ve şüpheli olarak karakterize edilmişlerdir (Fox, 2011: 27; Reilly, 2012: 3).

İş yaşamı bakımından incelendiğinde X Kuşaağındakilerdeki; işletmelere bağlılıkları, kabullenmelerinin yüksek olması ve aynı işte uzun zaman çalışabilmeleri gibi spesiyalitelere, X Kuşaağını oluşturan kişilerin benzer özellikleri arasında sayılmaktadır. X Kuşaağı insanları, toplum ile ilgili sorunlara karşı hassas, iş güdülemeleri fazla ve otoriteye saygılıdır (Mengi, 2009). Bundan başka, bu kuşaağın bireylerinin, eğitimli, her şeyi deneyim etme isteği olan, ısrarcı ve bütün her şeyi bilmek isteyen bir yapıları vardır. Yapmış oldukları işlerde ve faaliyetlerde gelişimlerini ve eğitim sürecini bitirseler bile fazla değil birkaç sene içerisinde daha iyi imkanlar aramaya başlarlar (Ware, 2013: 39).

Bu kuşaktakiler, sosyal güvenin düşüşe geçtiği, diğer kuşaklarında medya ve hükümete güvenmediği, güvenlik, emeklilik, sağlık ve iş gibi konuları içine alan sistemin

kendilerine kullanılmayacağı inancıyla son derece bireyselci bir tutum ile yetişmişlerdir. X Kuşağının %55'i ülkelerinin gelecek 10 yıldaki ekonomik refahı hakkındaki düşünceleri olumsuzken, %89'u da aynı dönem içerisinde kendi ekonomik refahları ile ilgili olarak olumlu düşünmektedirler (Families and Work Institute, 2002).

Günümüzde kullanılan teknolojik aletlerin büyük bir çoğunluğu bu kuşak tarafından geliştirilmiştir. Ancak iyi derecede teknolojiyi kullanmada Y Kuşağının gerisinde kalmıştır. X Kuşağının popülasyonu Baby Boomers ve Y Kuşağının popülasyonundan daha az olduğu için bu kuşak arada kalan bir kuşak olarak nitelendirilmektedir. Günümüz iş hayatında Baby Boomers üyeleri, genellikle üst kademelerde yer alırlarken X Kuşağı üyelerinin daha alt kademelerde buldukları söylenebilir.

1.1.2.4. Y Kuşağı

1981-1995 yılları arasında dünyaya gelmiş olan ve bugünlerde 21-35 yaş aralığında olan bu kuşak bireyleri, Körfez Savaşı'nın, Irak Savaşı'nın, terör olaylarının ve doğal afet olaylarının olduğu, internet, MSN, MP3, Google ve cep telefonlarının bütün dünyada çok fazla kullanılır hale geldiği bir zaman diliminde yaşamışlardır (Downing, 2006: 4; Malthus ve Fowler, 2009: 20; Oblinger ve Oblinger, 2005: 66; Reeves ve Oh, 2008: 297; Türk, 2013: 20).

Bilgisayar ve internet ile büyümüş, önceki nesillere kıyasla yeni teknolojileri kullanmada doğal olarak hazır ve üstün beceriler göstermiş, hem iletişimde hem de ilişkilerinde ve eğlencede amaca ulaşmak için yeni standartları başarma olanağına sahip olan Y Kuşağı gençleri; haksızlığa asla tahammülü olmayan, karşısındaki ne statüde olursa olsun bu haksızlığı dile getiren, hayali idealler yerine somut gerçekçi isteklerde bulunan, X Kuşağı ebeveynlerinin sahip olmadığı türde anlayışta, değişikliğe ve yeniliğe açık, dışa dönük, teknolojiyi kullanma konusunda uzmanlaşmış, sabırsız fakat güven duyguları yüksek gibi listeleyebileceğimiz birçok özelliğe sahip olan bir nesildir (Silva vd., 2014: 35; Tarçalır, 2015: 3).

Herşeye cevap arıyor olmasından ötürü bu kuşağa "WHY" kuşağı adı verilmiştir ve kısaca "Y" kuşağı diye yazılmıştır (Kuru, 2014: 2). Bu kuşakta bulunan kişileri diğer kuşaktan ayıran en önemli özellik, teknolojiye çok meraklı olmalarıdır. Y Kuşağı teknolojinin tam içinde doğmuş ve teknoloji ve bilgisayarlar yaşamlarının vazgeçilmezi

olmuştur (Skiba, 2005: 370). Kuşkusuz bugüne kadarki bütün kuşakların içerisinde teknolojiye en fazla bağlı kuşak Y Kuşağıdır (Pinder Grover ve Groscurth, 2009: 2). İnternet aracılığı ile bütün zamanların en fazla gezen kuşağı olduğu için, değişik ülkelerde yaşasalar bile Y kişilerinin birbirleri ile uyan hayat deneyimleri, önceki kuşaklardan aksine birbirlerine daha fazla benzeyen değerleri ve bakış açıları vardır (Howe ve Strauss, 2000: 359). Dünyaya geldiklerinden bu yana yaşamlarının her yaşında teknoloji ile büyüyen ve daha önceki kuşaklara göre teknolojiye doğru ilgili bir davranışları olan bu kuşak insanları, bugünlerde ise yaşamlarının vazgeçilmez ögesi olarak teknolojinin her zaman takipçisi olarak hayatlarını sürdürmektedir (Smith ve Smith, 2005: 22; Atabay, 2011: 5).

Y Kuşağını X Kuşağından ve diğer kuşaklardan ayırt eden esas özellik, Y Kuşağının teknolojiyle ve tüketmeyle gönüllü bir ilişkisi olmalarıdır. Teknolojide meydana gelen değişimin toplumlar içerisinde iletişimin fazla olması, siyasi ve iktisadi paydaşlıkların çok hızlı gelişim göstermesi, çok kültürlüğü gündeme getirmiş olmasından ötürü ve bilhassa internet kullanımında uzman olmalarından dolayı çok kimlikler edinmişlerdir (Sargut, 2010: 20). Küreselleşme ile birlikte bu kuşak birkaç kültür ile birlikte büyümüştür. Dünyada meydana gelen her türlü olaylardan teknoloji sayesinde haberdar olmuşlardır (Daloğlu, 2013: 33). Y Kuşağı kişileri; akıllı, genç, özgürlüklerine önem veren ve teknoloji bağımlıları bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bir günün ortalama on beş saatini iletişim teknolojileri ile geçiren bu kuşak için yaşamlarını konforlu sürdürmek çok önemlidir ve teknoloji yaşamlarındaki çok fazla şeyin simgesi durumundadır. Y Kuşağı için diğer kuşaklara göre en üstün oldukları durum teknolojidir. Çabuk tüketmeyi seven Y kuşağı kitlesel olanı değil de kişisel olanı sevmektedir ve bu kuşağın önemli özellikleri arasında girişimcilik vardır (Bozyiğit vd., 2011: 126; Yaşa ve Bozyiğit, 2012: 33). Bundan başka Y Kuşağında bulunan bireylerin, başka kuşaklara göre daha katılımcı, X Kuşağında bulunan kişilere göre daha merhametli, Baby Boomers Kuşağına göre de daha kariyer endeksli ve iddialı kişiler oldukları saptanmıştır (Wong vd., 2008: 887).

X Kuşağı bir görevi yerine getirmek için bilgisayar başında olup sonrasında bilgisayardan ayrılırken Y Kuşağı sorun yaşamadan bilgisayar başında veya başka bir biçimde her durumda iletişime geçebilmektedir. Aynı zaman diliminde birkaç işi birden yapabilen Y Kuşağında bulunan kişileri çok iyi yönlendirildikleri zaman önemli bir yetenek kaynağı

olmaktadırlar (Mengi, 2009). Bu kuşakta sosyal ağlar, yeni iletişim eğilimleri şekline dönüşmüş ve Facebook ve Twitter gibi web araçları bu kuşak arasında çok ünlü olmuştur (Shapka, 2015: 3).

Y Kuşağında bulunan kişilerin sabretmeye ve beklemeye tahammülleri bulunmamaktadır. Varlık içerisinde büyüyen bu kuşak fazla sabırlı değildirler bunun sebebi neredeyse yokluğu yaşamamışlardır. Bu durumda Y kuşağındaki kişiler için en büyük dezavantaj olarak dikkat çekmektedir. Y Kuşağında bulunan kişilerin en sadık takipçisi reklam dünyasıdır. Bunun sebebi bu kuşakta bulunan kişilerin tam olarak tüketici ruhuna sahip olmasıdır. Başka açıdan bakıldığında bu kuşakta diğer kuşaklara göre marka tutkusu çok daha fazladır. Reklam dünyası onların bu şekilde yetişmesine olanak veren ebeveynlerini dahi bu yönde etkileyip yönlendirmeyi başarabilmektedir (Sırım, 2006: 2).

Y Kuşağı çocuklarının doğması ile birlikte ebeveynlerinin denetimi, başka bir boyut kazanmış ve toplumsal olayların neticesi ile birlikte Y Kuşağı, tarihte ebeveynleri aracılığıyla en fazla korunan kuşak olmuştur. Ebeveynler, çocukları için daha güvenli ortamlar inşa etmişler ve onlarla daha yakın ilişkiler geliştirmişlerdir (Sherman, 2006: 5). Y Kuşağında bulunan kişilerin, ortalama %60'ı ebeveynleri çalıştıkları ailelerde büyümüşlerdir. Yine de buna karşın, ebeveynleri aracılığıyla alt yapıları hazırlanıp desteklenmişlerdir. Bu kuşaktaki çocukların, bakımları, okul programları ve alacakları kurslar bile son derece planlıdır (Weston, 2006: 4). Y kişileri başarının anahtarı olarak eğitimi görmektedirler ve buna örnek olarak günümüzde üniversite sayılarında artış olmuş, meslek edinme kursları çoğalmış, lisansüstü eğitim alanlarının sayısında daha önceki zamanlara göre çoğalma olmuştur (Etlican, 2012: 6). Bundan dolayı Y Kuşağı kişileri günümüzde potansiyel iş gücü ve yakın zamanda idareci mevkilerinde yer alacak kişiler olacaklardır (Yücebalkan ve Aksu, 2013: 16).

Y Kuşağı üyeleri, iş yaşamında özgüven sahibi, iyimser, becerikli, iyi eğitilmiş, işbirliği halinde çalışabilen, açık görüşlü, başarı odaklı, idealist ve meydan okuyan zor bireyler olarak kendilerini ifade etmişlerdir (Weston, 2006: 5). Bunun sonucu olarak da Y Kuşağı beraberinde birçok yeni teknolojiyi, sosyal iletişim ağlarını, teknoloji meraklısı bir kültürü, yeni iş uygulamalarını ve yönetim şekillerini getirmektedir. Yani bu kuşak

mensupları iş yerlerine enerji ve yenilik getirmekte ve bu da beraberinde iyi bir yönetim gerektirmektedir (Yüksekbilgili, 2013: 344).

İş ve yaşam dengesi kazanmaya endeksenerek kreatif, yenilikçi, eğlenceli bir kariyer istediği söylenen Y Kuşağında bulunan kişiler, iş yaşamında ekip çalışması yaparak çalışmayı seçmekte ve yaptıkları işlerin iyi olmasını ve büyük hedefe erişmesini istemektedirler. Eğlenceli bir ortama sahip olmak, gelişime açık olanaklar, yapmış oldukları işlerde yenilik, farklı yetenekler edinebilme imkanı ve katı olmayan çalışma zamanları, işlerinde olmasını istedikleri en önemli özelliklerdir. Katı olmayan çalışma zamanları, iş ve özel hayat dengesini ayarlamak isterler (Carver ve Candela, 2008: 989; Malthus ve Fowler, 2009: 20). Bu kuşakta bulunan kişiler, faaliyet çevresini bile sosyalleştirdikleri için, bunu kendilerini geliştirme ve eğlence alanı olarak görürler. Bu arzularının karşılanmadığı işletmelerde mutlu olamazlar ve işten ayrılmanın yollarını ararlar. Çünkü Y Kuşağında bulunan için kişisel özgürlük alanı, en önemli gereksinim listelerinde bulunmaktadır (Tufur, 2011: 36). Daha önceki kuşaklar gibi işletmeye bağlı olmayan Y kuşağı yaşamları boyunca 10'dan fazla iş değiştirecekleri düşünülmektedir (Daloğlu, 2013: 33).

1.1.2.5. Z Kuşağı

“Dijital yerliler”, “medya kuşağı”, “com kuşağı”, “net kuşağı” gibi adlarla anılan Z Kuşağı, 1995 ve sonrasında doğanları kapsayan ve geleceği simgeleyen bir kuşaktır (Atabay, 2011: 6). Bu kuşakta bulunanlara “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “Her Zaman Online”, “Next Generation” veya “iGen” isimleri de söylenmektedir (Akdemir vd., 2013: 15). Z Kuşağı aynı zamanda çok fazla işi yapabildiği için değişik kaynaklarda da araştırmacılar aracılığıyla M Kuşağı olarak da söylenmektedir (Toruntay, 2011: 82). Bu kuşağın hangi seneler arasında dünyaya geldiği konusunda inceleme yapan kişiler kesin bir kanıya varamamışlardır. Bazı araştırmacılar 1990’lı yılların yarısından ve 2000’li senelerin sonunda dünyaya gelenleri Z Kuşağından sayarken, bazı araştırmacılar da 2000’li seneleri ilk zamanlarından bu zamana kadar olan zaman aralığını Z Kuşağı olarak tanımlamaktadır (Baran, 2014: 20).

Z Kuşağında bulunan kişiler, çok fazla bireyselleşme ve tek başlarına yaşamlarını devam ettirdiklerinden ötürü “Yeni Sessiz Kuşak” olarak da adlandırılmaktadır (Strauss ve

Howe, 1991: 335). Çünkü yeni oluşan teknolojik olanaklar Z Kuşağının her daim ulaşım ve iletişim sahibi olmasını sağlamış ve Z Kuşağının değişik sosyal ağlara üye olup uzaktan da iletişim kurabilmesinden ötürü fiziksel olarak yalnız bir kuşak olarak nitelendirilmesine sebep olmuştur (Aydın, 2013: 36). Yaşam şartlarında oluşan değişim ve dönüşümler, Z Kuşağında bulunan kişilerin, başka kuşaklara göre farklı bir dünyada yetişmelerine sebep olmuş ve bilhassa teknolojide oluşan değişimler Y Kuşağının kişisel özelliklerinin diğer kuşaklardan ayrılmasına sebep olmuştur (Ayhün, 2013: 102). Bu kuşakta bulunan kişiler, şimdiden tahmin etmenin zor olduğu, yakın geleceğin gizemli çocuklarıdır. Bu kuşağın birçok spesiyalitesi, Z Kuşağının GSM tabanlı bir kuşak olacağını göstermektedir (Senbir, 2004: 27-28).

Z Kuşağında bulunan kişiler, teknolojiyi hızlı anlayabilen, dünya zevklerine düşkün, yapmış oldukları işi kısa bir süre içerisinde tamamlaya davranış özellikleri ile ilgi çekmektedirler. Teknolojiyi iyi derecede kullanabilen bu kuşak üyeleri, her zaman yanlarından ayırmadıkları küçük aygıtlar (cep telefonu, dizüstü bilgisayar, vb.) ile büyümektedirler (Williams, 2010: 12). Kendilerinden önceki kuşaklara göre farklılık arz eden bu spesiyalitenin kaynağında, yeni medya gereçleri ile çok fazla etkileşimde olmalarının yer aldığı düşünülmektedir (Berkman, 2009: 23).

Bilhassa kentlerde ve gelişmiş toplumlarda aile ve eğitim bakımından araştırıldığında, Z Kuşağı başka kuşaklara göre daha yaşlı ailelere sahiptir ve yaşlı eğitimciler tarafından eğitilmişlerdir. Z Kuşağı bir tıklama ile istediği bilgiye ulaşabilmekte, daha küçük yaşlarda eğitilebilmekte ve daha erken büyüyüp gelişebilmektedir (Boutros, 2013:4). Daha yaşları küçük olan bu kuşakta bulunan kişiler, iktisadi, sosyal, kültürel ve teknolojik dönüşümler sonucunda, tüketim kararları ve davranışları üzerinde yaşlarından çok fazla etkilerde bulunmaktadır. Bu özellikleri bakımından diğer bütün kuşakların meydana getirmiş oldukları pazarlama ve tüketim alışkanlıklarını büyük oranda değiştirecekleri ve gelecekte oluşacak tüketici profilini şekillendirecekleri düşünülmektedir. Z Kuşağını diğer kuşaklardan ayırt eden en temel farklılık, değişimin çok çabuk ve kırılmalar biçiminde yaşandığı bir döneme şahitlik etmeleri ve daha dünyaya gelmeden çok önce özellikleri tanımlanabilen ilk kuşak olmalarıdır (Altuntuğ, 2012: 206).

1.1.3. Kuşakların Temel Özellikleri, Temel Değerleri ve Bileşenleri

1.1.3.1. X Kuşağı

Bütün kuşakların kendilerine has karakteristik özellikleri, yaşama amaçları, içerisinde oldukları koşulların yapısı ve iş görme biçimleri vardır (Daloğlu, 2013: 32). Bütün bu değişkenler bütün kuşakların esas değerlerini belirlemektedir.

Zemke ve arkadaşlarının kuşakların spesiyalitelerini belirlemiş oldukları çalışmaya göre, X Kuşağının esas özellikleri Tablo 3’de gösterilmiştir:

Tablo 3. X Kuşağının Esas Özellikleri

- Özgüven sahibidirler.
- Yaşam dengesi istemektedirler (iş-hayat dengesi)
- Otoriteye karşı bakım biçimleri isteksizdir.
- Teknolojik düşünceye sahip olmaya devam etmektedirler.

Kaynak: ZEMKE R., C. RAINES and B. FILIPCZAK (2000), Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace, Amacom Book, NewYork, s. 98.

Farklı ilgi alanları, buluşlar, müzik akımları ve teknolojinin gelişim göstermesi kuşakların dönemlerini oluşturur ve karakteristik özelliklerini belirlemektedir. Hangi zaman diliminde dünyaya geldiğiniz size değişik karakter, birbirinden farklı çalışma biçimleri ve değişik hayatlar sunmaktadır (Türk, 2013: 22). Bu şekildeki etkiler bütün kuşakların sahip oldukları değişik kişilik ve hayat tarzı kazanmalarına sebep olmaktadır.

Hammil’in X Kuşağıyla ilgili belirlediği karakteristik ve hayat tarzı özelliklerine Tablo 4’de gösterilmiştir:

Tablo 4. X Kuşağının Karakteristik ve Hayat Tarzı Özellikleri

Temel değerler	- Eğlenceyi seven
	- Zorunluluğa uymaz
	- Şüphe ile yaklaşır
Aile	-Çalışan anne-babadan meydana gelir
Eğitim	-Amaca ulaşmak için gidilen bir yoldur
İletişim, Medya	-Cep telefonları
Para İlişkisi	-İdareli
	-Hazırlıklı
	-Biriktirir, biriktirir

Kaynak: HAMMIL, G. (2005), Mixing and Managing Four Generations of Employees, Online FDU Magazine, Winter/Spring-2005, <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>, (02.08.2016).

Basında ve gündemde bütün kuşakların değişik algıları, değerleri, ilgi alanları ve istekleri olduğu bakımından birçok hikayeler vardır ve şayet bir organizasyonda başarı sağlanmak isteniyorsa her kuşağın doyum sağlayacağı bir yönetim anlayışı benimsenmesi gerekir (Mlodzik ve Meuse, 2012: 2). İş hayatında olan kuşak değişikliklerine göre yapılan araştırmanın; kuşaklarda meydana gelen farklı özelliklerin, işe gösterilen tavır ve davranışlarının araştırma konusu yapılarak farklılıkları artı güce çevirmek, meydana gelebilecek negatif sonuçları engellemek için çözümler üretmek konularına odaklandığı görülmektedir (Özer vd., 2013: 126). Kuşaklararası beklenti ve algı farklılıklarının kişilerin örgütsel hareketlerinden ötürü iş dünyasını etkilediği ve kuşakların ortak özellikleri olabildiği gibi, belirgin bir biçimde farklı özellikleri de olduğu bilinmektedir (Akdemir vd., 2013: 13). Yapılmış olan birçok araştırmada kuşaklararası işyeri özelliklerinin farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir. Bütün kuşaklarda olduğu gibi X Kuşağının işyeri özellikleri de kendine özgü belirginlikler göstermektedir.

Aşağıda Tablo 5’de Hammil’in X Kuşağının işyeri özellikleri gösterilmiştir:

Tablo 5. X Kuşağının İşyeri Nitelikleri

İş Kuralları ve Değerleri	-Verilen işi çabucak bitirme anlayışı
	-Güven sahibi
	-Kuşkucu
	-Bir işin işleyişini bilmek ister
İşin Tanımı	-Sözleşmedir
Önderlik Biçimi	-Herkes eşittir
	-Başkalarına meydan oku
Etkileşim Şekli	-Girişken
İletişim	-Yüz yüze
Dönüt ve Ödüller	-Özgürlük en iyi ödüldür
İsteklendiren Mesajlar	-Şartları unut
	-İstediğin şekilde yap
İş ve Aile Hayatı	-Dengeli

Kaynak: HAMMIL, G. (2005), Mixing and Managing Four Generations of Employees, Online FDU Magazine, Winter/Spring-2005, <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>, (02.08.2016).

Toplumda meydana gelen gelişmeler ve değişimler kuşağı ve zamanı etkilemektedir. Yani o zamanda meydana gelen kurallar kişilerin gelişmesinde en temel rolü oynamaktadır (Türk, 2013: 23). Bütün zaman aralıklarının şartları ve durumları, o zaman aralığında dünyaya gelen, büyüyen ve yaşayan kişilerin esas değerlerini oluşturmaktadır.

Aşağıda gösterilen Tablo 6’da Zemke ve arkadaşlarına göre X Kuşağının esas değerleri gösterilmiştir:

Tablo 6. X Kuşağının Esas Değerleri

-	Değişik olma
-	Global düşünme
-	Denge
-	Yararlı olma
-	Neşeli
-	Kendilerine olan güven
-	Ciddi olmama

Kaynak: ZEMKE R., C. RAINES and B. FILIPCZAK (2000), Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace, Amacom Book, NewYork, s. 96.

Deneçli ve Deneçli'nin yapmış oldukları çalışmaya göre X Kuşağının esas değerleri Tablo 7'de gösterilmiştir:

Tablo 7. X Kuşağının Esas Değerleri

-	Bağlılık duyguları değişim gösteren
-	İtaatkar
-	İş güdümeleri yüksek
-	Çevreye duyarlı
-	Az ile yetinebilen
-	Kaygılı
-	Teknoloji ile bağlantısı az

Kaynak: DENEÇLİ, S. ve C. DENEÇLİ (2012), Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar,

http://www.iku.edu.tr/userfiles/file/sanattasrim/doc/Ceyda_Denecli_Sevda_Denecli.doc, (05.07.2016).

Tablo 7'de gösterildiği gibi X Kuşağında olan bireylerin, itaatkar, çevreye duyarlı, bağlılık duyguları değişken, iş güdümeleri fazla, az ile yetinebilen, kaygılı ve teknoloji ile bağlantısı az olan kişiler olarak tanımlanabilir (Aydın ve Başol, 2014: 5)

Aynı kuşakta bulunan kişiler dünyaya gelirler, okula başlar, evlenirler ve hemen hemen aynı zamanlarda emekli olurlar. Ayrıca savaşlar yaşandığında, teknolojik bir gelişme olduğunda ya da sosyal değişiklikler yaşandığında yine her birinin yaşları birbirlerine yakındır. Yaşanan bu değişimler, birçoğunun hayatında birbirine benzeyen değişimlere ve bunun neticesinde meydana gelen davranış özelliklerine neden olacaktır (Etlican, 2012: 3). Bu kuşağa ait olan zaman aralığı 1965-1980 yılları arasında, X Kuşağının oluşmasına sebep olan ve bu kuşakta bulunanların yaşamlarında önemli değişikliklere sebep olan bir kısım belirleyici olaylar bulunmaktadır.

Zemke ve arkadaşlarına göre dünyada X Kuşağının belirleyici olayları Tablo 8'de gösterilmiştir:

Tablo 8. X Kuşağının Belirleyici Olayları

1967	İlk kalp naklinin Güney Afrika'da yapılması
1968	Martin Luther King suikastı
1969	Ay'a ayak basıldı
1970	Kadınların yapmış olduğu gösteriler
1970	Apollon 13'ün uzaya gönderilmesi
1972	Münih Olimpiyat Oyunlarında meydana gelen saldırı
1973	Watergate Skandalı
1973	Küresel Enerji Krizi
1976	Tandy ve Apple'ın ilk şahsi bilgisayarı yapması

Kaynak: ZEMKE R., C. RAINES and B. FILIPCZAK (1999), Generations at Work: Managing The Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace, Amacom Book, New York, s. 66.

Yukarıdaki tabloda belirtilenden başka X Kuşağı dünyanın siyasi ve sosyal tarihinin dönüm noktası olan; Soğuk Savaş, JF Kennedy öldürülmesi, petrol olayları, Vietnam savaşından Amerika'nın çekilmesi, İspanya'da demokrasi için siyasi geçiş, Birleşmiş Milletler'e Çin Halk Cumhuriyeti'nin kabul edilmesi ve İran-İrak Savaşı gibi meydana gelen olayların birçoğunu yaşamıştır (Susaeta vd., 2013: 324).

Bu dönemde, Dünya'da petrol sorunlarının yaşandığı, ülkemizde ise sağ-sol olaylarının yaşandığı yıllarda, transistorlu radyo, merdaneli çamaşır makinesi, teyp ve pikapla dünyaya gelen bu kuşak bireyleri, kadınların çalışmaya başladığı, insanların daha iyi bir yaşam sürdürebilmesi için az çocuk sahibi olduğu, bilhassa dünyaya Özal'lı zamanda gelenlerin paraya daha çok odaklandığı, ferdiyetçiliğin önemli olduğu bir dönemde yaşadılar ve boşanma, Hiv, uyuşturucu gibi terimlerle tanıştılar (Mengi, 2009). Bu kuşağın sınırları içerisinde yer alan 1960'lı senelerde, modernizmin kitlelerce içselleştirildiği, günü yakalamak ve yeni bir dünya oluşturmak için, geçmişin gönüllü olarak unutulduğu seneler olarak adlandırılan ve daha çok 68 kuşağı ile hatırlanan bu süreçte, 68 hareketi mevcut rejimleri sarsmasına rağmen, alternatif getiremediği için arkasından karşı devrimin gelmesini önleyememiştir (Altuntuğ, 2012: 207).

1.1.3.2. Y Kuşağı

Y Kuşağının temel özellikleri olan “sorgulama, paylaşma, korkusuz olma, itaat etmeyi sevmeme, örgütlenme, yardımlaşma” bu nitelendirmelerden ötürü ve devamlı sorgulayan yapısının gereği olarak bu kuşağa “Generation Why” adı verilmiş ve kısaltarak Genaration Y yani Y Kuşağı denmiştir (Türk, 2013: 97). Bu kuşakta bireyler 1981-1995 seneleri arasında dünyaya gelmiştir. İş yaşamındaki en genç, iletişim ile arası en iyi, özgürlüklerine önem veren ve en çok tüketen nesil olarak görülmektedirler (Daloğlu, 2013: 33).

Bu özellikleri ile ön plana çıkan Y Kuşağı dünyaya gelmesinden başlayarak sosyal çevrelerde verilmiş olan birbirleri ile insicamlı bir takım mesajlar vardır. Bunlardan birkaçı Tablo 9’da gösterilmiştir (Toruntay, 2011: 78).

Tablo 9. Y Kuşağıyla İlgili Birtakım Sosyal Mesajlar

Sen Farklısın Mesajı	“Arabada bebek var” stickerları ile ilk defa bu kuşakta doğan bebekler için araba camlarında kullanılmıştır. Dünyaya geldikleri andan başlayarak özel ilgi ile büyütülmüşlerdir.
Kimseyi Ötekileştirme Mesajları	Küresel dünyada bütün ırklara, cinsel tercihlere ve dinlere hoşgörülü bir biçimde yetiştirilmişlerdir.
Devamlı Bağlı Kal Mesajı	İnternet ve cep telefonu Y Kuşağı için dünyaya geldikten çok kısa bir süre sonra yaşamlarında var olmaya başlamış ve Y kuşağında bulunan kişiler devamlı olarak birbirleri ile iletişim halindedirler.
Hemen Başar Mesajı	Eğitim hayatları boyunca her daim kısa zamanda iyi derece hedefleri olmuştur.
Gönüllülük Mesajı	Sosyal sorumluluk projelerinin ve bilincinin çoğalması ile birlikte ve ailelerin desteği ile Y Kuşağında gönüllük en üst seviyelere ulaşmıştır.

Kaynak: TORUNTAY, H. (2011), Takım Roller Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.78.

Y Kuşağı üyeleri, bağımsız, bencil, iyimser, dinamik, kolay adapte olabilir ve önceki nesillere kıyasla düşük güven seviyesine sahip gibi hem olumlu hem de olumsuz özellikleri bir arada bulundurur ve şaşırtıcı olmayan bu özelliklerin çoğu teknolojik ilerlemenin doğrudan bir sonucu olarak görülmektedir (Pinzaru, 2013: 222). Dünyaya gelme zamanları ve bu senelerin örtüştüğü sosyal-kültürel ya da teknolojik olaylardan ötürü değişik karakter özellikleri gösteren bu kuşak başka kuşaklar gibi kendi

zamanlarının izlerini taşımakta, içerisinde buldukları yılların kendine özgü yapısından etkilenmektedirler (Albayrak ve Özkul, 2013: 18-19).

Bu kuşağın belirli özellikleri Tulgan ve Martin'e göre aşağıda Tablo 10'da gösterilmiştir:

Tablo 10. Y Kuşağının Belirli Özellikleri

- İş ahlakı önemlidir.
- Bilgi bakımından zengindir.
- Sorumluluktan kaçmazlar.
- Değişik fikirlere açıktır
- Sosyaldır.
- Örgütlü olabilir.
- Hedefleri için işbirliği kurabilir.
- Kendilerine olan güvenleri yüksektir.
- Girişimci bir yapıya sahiptir.
- Gelecek hakkında olumlu düşüncüler ve eğitimidirler.

Kaynak: TULGAN B. and C. MARTIN (2001), Managing Generation Y: Global Citizens Born in The 70s and Early 80s, HRD Press, Amherst, pp.11-14.

Y Kuşağının kendine özgü yedi özelliğini Howe ve Strauss Tablo 11'de gösterilmiştir:

Tablo 11. Y Kuşağının Kendine Özgü Yedi Özelliği

- Korunmuştur.
- Özeldir.
- Geleneklerine bağlıdır.
- Ekip odaklıdır.
- Baskı altındadır.
- Kendinden emindir.
- Başarı endekslidir.

Kaynak: HOWE, N. and W. STYRAUSS (2000), Millennials Rising: The Next Great Generation, NY: Random House. s. 46.

İstanbul Serbest Muhasebeciler ve Mali Müşavirler Odası'nın (İSMMM) Türkiye'nin Yaratıcı Geleceği ile ilgili raporuna göre bu kuşakta bulunan kişilerin; zevklerine önem veren, bir şeylerden çekinmeyen, emir verilmesinden hoşlanmayan, otoriteyi benimsemeyen, sabırsız, birden fazla iş yapmak isteyen, girişimci, teknolojiyi çabuk kavrayan ve hakim gibi özellikleri olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (İSMMM)

Raporu, 2014). Bu raporda ülkemizde Y Kuşağının belirli özellikleri belirtilmiştir. Belirlenen bu özellikler aşağıda bulunan Tablo 12’de gösterilmiştir:

Tablo 12. Türkiye’deki Y Kuşağının Belirli Özellikleri

- Muhteriz değillerdir ve konforlarına düşkündürler.
- Emir verilmesinden mutlu olmazlar ve otoriteyi tanımazlar.
- Sorumluluk üstlenip neticesini görmek isterler ve sabırsızdırlar.
- Aynı zamanda birkaç iş yapmak isterler.
- Teknolojiyi çabuk öğrenirler ve büyük oranda hakimdirler.
- Zamanı iyi kullanamazlar ve dikkatsizdirler.
- Toplumun en fazla tutumlu kesimidir.
- Öncelikleri büyük oranda ev sahibi olmaktır.
- Çoğunluğu iş yerinde yüksek mevkide olmak istemektedir.
- %70’i internet kullanmakta ve %60’ı sosyal medyayı takip eder.
- %87’sinin Facebook hesabı bulunmakta ve gün içinde en az bir kez güncellemektedir.
- %56’sı Twitter kullanmakta ve %21’i gün içinde en az bir kez güncellemektedir.

Kaynak: İSMMMO (İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası) Raporu (2014), Türkiye’nin Yaratıcı Geleceği/Y Kuşağı, İstanbul, 2014/01.

Kişilerin değişik istekleri, alışkanlıkları, edindikleri tecrübelerden dolayı farklı davranışlar göstermektedirler. Her kuşak, içinde bulunduğu kuşağın beğenilerini önemsemekte ve moda olarak görülen eğilimlerden etkilenmektedir (Albayrak ve Özkul, 2013: 18-19).

Hammil’in Y Kuşağıyla ilgili belirtmiş olduğu kişilik ve hayat tarzı özelliklerine Tablo 13’de gösterilmiştir:

Tablo 13. Y Kuşağının Kişilik ve Hayat Tarzı Özellikleri

Esas değerleri	- Realist
	- Özgüvenleri yüksek
	- Eğlenceye fazla düşkün
	- Sosyal
Aile	- Değişik kökenden bir araya gelmiş aileler
Eğitim	- Çok fazla masraf
İletişim	- İnternet
	- Akıllı telefonlar
	- E-mail
Para ile bağlantıları	- Harcamak için kazanılır

Kaynak: HAMMIL, G. (2005), Mixing and Managing Four Generations of Employees, Online FDU Magazine, Winter/Sipring-2005, <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>, (02.08.2016).

Bugünlerde çalışma hayatında; Y Kuşağı, X Kuşağı ile ya da kendinden önceki kuşaklar ile kıyaslandığı zaman farklı özellikler gösterdiği görülmektedir. Yeni ve genç çalışanlar arasında nesil farklılıklarını anlamaya çalışan organizasyonlar ve işletmelerin, işgücüne en son giren nesli temsil eden Y Kuşağı çalışanları kendilerine çekmeye çalışması ve yöneticilerin onları işyerlerinde muhafaza etmek için çaba sarf etmesi popülaritesi artan bir konudur (Horeczy vd., 2012: 2; Lewis vd., 2012: 2).

Bunun sonucu olarak Y Kuşağını yöneten değişik alanlar ve disiplinlerdeki önderler, bu eşsiz grubu eğitmek ve işgücüne kazandırmak adına bu kuşakla ilgili zorlukları ve okazyonları öğrenmeye çalışmaktadır (Eckleberry-Hunt ve Tucciarone, 2011: 458). Tam zamanlı istihdama girmeden önce öğrencilik zamanlarında çeşitli işlerde, staj, uygulamalı eğitim gibi fırsatlar sayesinde iş deneyimine sahip olması nedeniyle net beklentileri olan Y Kuşağının gelecekteki kariyerlerinin parlak olma ihtimali yüksektir (Broadbridge vd., 2007: 526).

Bu kuşağın sergilemiş olduğu değişik işyeri özellikleri, Hammil'in belirlemiş olduğu Y Kuşağı ile ilgili işyeri özellikleri çalışması Tablo 14'de gösterilmiştir:

Tablo 14. Y Kuşağının İşyeri Özellikleri

İş Kuralları ve Değerleri	- Bundan sonra ne var?
	- Birkaç iş becerisine sahip
	- İstekli
	- Anlayışlı
	- Hedef odaklı
	- Girişken
İşin Tanımı	- Sonunu getirmek
Önderlik Şekli	- Bu özellikleri henüz belirlenmedi
Etkileşim Şekli	- Katılım gösteren
İletişim	- Sesli mesaj
	- E-mail
Dönüt ve Ödüller	- Ne zaman istersem o zaman olmalı
İsteklendiren Mesajlar	- Kreatif insanlarla çalışma
İş ve Aile Hayatı	- Dengeli

Kaynak: HAMMIL, G. (2005), Mixing and Managing Four Generations of Employees, Online FDU Magazine, Winter/Spring-2005, <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>, (02.08.2016).

Güvenilir, yaptığı işe odaklanan, bulunduğu toplumda kabul görmek isteyen ve ekip çalışmasına inanan bu kuşak üyeleri, küçük yaştaki dönemlerinde ekip sporları, oyunları içerisinde daha çok bulunduğu için ekip çalışmasına önem verirler ve etraflarındakilere yarar sağlayabilecekleri bir yapıyı seçerler (Ağırdır, 2013: 1).

İletişim, etkileşim ve eğlence için kullandıkları sosyal ağları, yaptıkları işler için bir bilgi ve yetenek havuzuna dönüştüren Y Kuşağı bireyleri, internet ve bilgi teknolojilerinden yararlanarak otoriter yönetim tarzı ve iş yerinde çalışma zorunluluğu gibi çalışma kalıplarını ortadan kaldırarak esnek bir çalışma ortamının var olmasını isterler ve bunun için gereken şartları oluşturmaya çalışırlar (Akdemir vd., 2013: 18). Bununla birlikte bu kuşak çalışanları, kendi sorumlulukları ile ilgili kararda söz hakkını olmasını isterler, sorumluluklarının artmasından ve önemli görevlerde bulunmaktan motive olurlar ve iş yaşamında iyi bir ekip oyuncusu olarak bulunmak istediklerinden ötürü kendilerini yönlendirmelerini, kreatif ve yenilikçi olmalarını, dönütte bulunmalarını, kariyer fırsatı vermelerini, motive edilmelerini, adaletli olmalarını istemektedirler (Kuru, 2014: 9).

İlk dalgası, ekonomik ilerlemenin yavaşladığı, işsizliğin çoğaldığı ve ulusal borçların hızlı artışı karşısında kaygıların yoğunlaştığı bir dönemde iş hayatına katılan Y Kuşağı

bireylerinin, iş ararken önem verdikleri faktörler arasında; şirketin kimliği, çok uluslu olması, sunulan kariyer ve eğitim olanakları gibi unsurlar göze çarpmaktadır. Özgür düşünmenin ve kreatif olmanın olumlu karşılandığı ortamlar bu kuşak bireyelerine çekici gelir. Y Kuşağının iş hayatında sergilemiş oldukları davranışlara genel olarak bakıldığında zaman, sıradan olan işlerden sıkılan, sonuç odaklı, kariyerleri için hiçbir talepten çekinmeyen, çok fazla iş değiştiren, patronlarını sorgulayan, emir verilmesini ve alt olmayı sevmeyen gibi işyeri özellikleri öne çıkmaktadır (Oksay, 2013: 13; Yücebalkan ve Aksu, 2013: 20-21). Bu kuşakta bulunan kişiler, çocuklarına bakabilmek için işlerinden bir süreliğine ayrılma imkanı tanıyan ve aynı zamanda evlerinden işlerini kontrol edebilecekleri işleri istemektedirler (Spiro, 2006: 16).

İş hayatında günden güne büyüme gösteren ve dünya nüfusunun yarısını oluşturan Y Kuşağındaki bireyeler, iş yaşamında; alt-üst anlayışından uzak, birden fazla işi aynı anda yapabilen, birlikte çalışmaya dayalı çalışma biçimini seçen, kendi fikirlerini ifade edebilen ve kariyer hedefli yaklaşım sergilemektedir. Kişisel gelişimin yanı sıra kariyer amaçlarından da vazgeçmeyen, çalışmış olduğu işyerinde amaçlarına erişemeyeceğine ve başarıya ulaşamayacağını düşündüğünde farklı bir iş arayışına giren ve bu konuda istikrarlı davranmayan bu kuşakta bulunan kişiler, kendilerine uygun bir işte çalışmaya başladıkları zaman yüksek başarıyı sergilemektedir (Arel Üniversitesi Basın Bülteni, 2012).

Kuşaklar incelendiğinde, belirli zaman dilimleri arasında dünyaya gelen bireyelerin o zamanın özelliklerini gösteren değerler, inançlar ve davranışlar içerisinde oldukları görülmektedir. Fındık, kitlesellikten çok kişiselliği seven, kendilerine güvenleri bir hayli yüksek ve girişimcilikleri ön planda olan kişiler olarak tanımlamaktadır (Fındık, 2013: 50).

Zemke ve arkadaşlarının Y Kuşağıyla ilgili belirlemiş olduğu temel değerler Tablo 15'te gösterilmiştir:

Tablo 15. Y Kuşağının Temel Değerleri

- İyimserlik
- Sosyallik
- Güvenilir olmak
- Vatandaşlık anlayışına sahip olmak
- Başarı
- Değişim

Kaynak: ZEMKE R., C. RAINES and B. FILIPCZAK (2000), Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace, Amacom Book, NewYork, s. 98.

Deneçli'ye göre ise Y Kuşağının temel değerleri Tablo 16'da gösterilmiştir:

Tablo 16. Y Kuşağının Temel Değerleri

- İçten bağlılık duygusu az
- İtaat ettirmeyi zor kabullenen
- Özgürlüğüne düşkün
- Çok fazla iş değiştiren
- Bireyci
- Teknoloji ile yetişen

Kaynak: DENEÇLİ, S. ve C. DENEÇLİ (2012), Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar,

http://www.iku.edu.tr/userfiles/file/sanattasrim/doc/Ceyda_Denecli_Sevda_Denecli.doc, (05.07.2016).

Tablo 16'da gösterildiği gibi, Y Kuşağında bulunan kişiler, X Kuşağına nazaran bağlılık duyguları daha az, itaat ettirmeyi zor kabul eden, özgürlüğüne düşkün, çok fazla iş değiştiren, bireyselliği göze batan ve teknoloji ile yetişmiş kişiler olarak tanımlanmaktadır (Aydın ve Başol, 2014: 5). Bunlardan başka bu kuşak bireyleri için, teknoloji bakımından gelişmiş, yenilikleri denemekten korkmayan, sahip olmak ve yaymak için kolay alışan kişiler olan bireyler olduğu söylenebilir (Robyn, 2012: 20).

Kuşaklar boyunca meydana gelen değişimlere bakıldığında, hemen hemen bütün kuşaklarda önemli gelişmeler yaşandığı ve bunlardan dolayı kırılmalar yaşandığı görülmektedir (Altuntuğ, 2012: 207). Meydana gelen bu gelişmeler ve kırılmaların varlığı bu dönemin koşullarını belirlemekte ve içinde olduğu kuşağın belirleyici olaylarını oluşturarak o kuşağın belirginleşmesini sağlamaktadır.

Değişik kaynaklardan bu kuşağın belirleyici olaylarını düzenleyen Baran ve Topçuoğlu'na göre Y Kuşağının belirleyici olayları Tablo 17'de gösterilmiştir:

Tablo 17. Y Kuşağının Belirleyici Olayları

1989	Soğuk savaşın bitmesi
1990	İnternet kullanımının yaygınlaşması
1991	Birinci Irak Savaşı
1991	Cep telefonunun kullanılmaya başlaması
1992	Bosna Savaşı
1995	Schengen vize uygulamasının başlaması
-	9/11 çalışma saatleri
-	Refah ve kriz Dönemleri
-	Terör olayları
-	Cep telefonu, ipod, internet

Kaynak: BARAN, M. (2014), Y Kuşağının Zorunlu Askerlik Hizmetinden Beklentilerinin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Harp Akademileri Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, s. 19. ve TOPÇUOĞLU, M. C. (2007), İyide Kim Bu Y'ler?, Reklamcılar Derneği Dergisi, 5, www.youblisher.com/p/290772-please-add-a-title/(18.06.2016).

Bu kuşakta bulunan kişiler, Sovyetler birliğinin dağılışını ve Berlin Duvarının yıkılması gibi tüm dünyadaki dengelerin değişmesine sebep olan olaylara şahitlik etmişlerdir (Toruntay, 2011: 76). Bundan başka sosyalist ülkelerin de ekonomiye geçiş yapması ile birlikte tüketim, toplum ve insanların değişmeye başladığı 1980-1990 yılları bu kuşağa denk gelmektedir (Altuntuğ, 2012: 207).

1.1.3.3. Z Kuşağı

Y harfinden sonra geldiği ve bazı nüfus bilimcilerin son kuşak olduğunu düşünmeleri sebebiyle alfabenin son harfi ile ifade edilen Z Kuşağı için başka birçok harf kullanılmaktadır. “C” (community–topluluk), “İ” (internet, i-pot), “e” (elektronik), “D” (dijital), “M” (mobil), “H” (hip hop) vb. (Mengi, 2012).

2000 ve sonraki yıllarda doğmuş, en büyüğü henüz 15 yaşında olan bireyler Z Kuşağı olarak isimlendirilmektedir. Bu kuşak da Y Kuşağında olduğu gibi teknolojiyle hatta daha fazlası, teknolojinin tam ortasında doğmuş ve teknolojiyle beraber yaşamaktadırlar. Bu sebeple farklı kaynaklarda “Dijital kuşak” (Digital Generation), “İnternet kuşağı” (Generasyon I-i Gen), “Her zaman online” (Instant Online) olarak adlandırılmıştır.

Ayrıca bu kuşak “sıfır kuşak” (Zero Generasyon), “Biz kuşağı” (Generasyon We), “M kuşak” (Mobil, Multitasking-çoklu iş) olarak da isimlendirilmektedir (Akdemir ve diğerleri, 2013: 15; Seçkin, 2005; Senbir, 2004: 29; Toruntay, 2011: 82). Bir diğer ismi “Suskun Kuşak” (yeni sessiz kuşak) olan kuşağa bu ismin verilmesinin sebebi ise tepkilerini teknolojiyle, iletişim araçlarını kullanarak göstermesi ve aşırı bireyselleşme sonucu yalnız kalacaklarının düşünülmesidir (Çamsarı, 2013: 26).

Teknolojinin içinde gözlerini açan Z Kuşağı, tüm iletişim aletlerini önceden öğrenip dünyaya gelmiş gibi davranmaktadır. Teknolojiyi ileri derecede kullanan hayatının her aşamasına taşıyan bir kuşaktır. İnternet ve teknoloji bağımlısı değil, bunları doğal yaşam standardı olarak algılayan bir jenerasyon olduğu ifade edilir. Sokakta oynamayı değil Playstation oyun oynamayı bilen, haberleşmek için e-mail değil sosyal medyayı tercih eden, arkadaşlık ilişkilerini internet vasıtasıyla gerçekleştiren, uzakta bile olsalar anında görsel iletişime geçebilen, fiziksel mağazaları değil internette sanal mağazaları gezen, istedikleri şarkıları istedikleri zaman dinleyebilen bireylerdir (Çamsarı, 2013: 26; Mengi, 2012).

Henüz çocuk yaşta olan bu kuşak ile ilgili olarak yapılan araştırmalar sınırlıdır. İş hayatına henüz atılmadıklarından iş yaşamı ile ilgili bilgi bulunmamaktadır. Hızla değişen yaşam koşulları ve teknoloji tahmin yapmayı zorlaştırırsa da Z Kuşağı için var olan bilgiler tahminlere dayanmaktadır.

Z Kuşağının gelecekte gelirlerinin yüksek olacağı, internet sayesinde coğrafi sınırları yok sayacakları, evlilik oranını düşürecekleri, kadın erkek sosyal rollerinde değişim yaşayacakları, erkeklerden daha fazla kazanan kadınların olacağı, yalnız yaşama eğiliminde olacakları, güven arayan, marka sadakatleri çok az olan, kendilerine göre genç markaları seçen bir kuşak olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bunların tatminsiz, kararsız, doğuştan tüketen bir kuşak olmasından dolayı otoritenin önemi kaybedeceği, hiyerarşiye karşı iletişime açık oldukları için de iş yerlerinin organizasyon yapılarını değiştirecekleri tahmin edilmektedir (İzmirlioğlu, 2008: 50; Senbir, 2004: 26-28; Tuna, 2002).

Bunların yanı sıra bireyselliğe, kişiselleştirmeye şimdiye dek olmadığı kadar önem vermeleri; sürekli iletişim ve sosyalleşme içerisinde olmaları şüpheli, bilgili, daha doğmadan önce özellikleri tanımlanan ilk kuşak olmaları, onları diğer kuşaklardan farklı

kılmaktadır. En önemlisi ise kendinden önceki kuşaklara göre aşırı tüketim gücüne sahip olmalarıdır (Altuntuğ, 2012: 206).

Bu kadar sosyal ve aktif bir kuşağın bir çok işi de aynı anda yapabileceği bunun da dikkat ve konsantrasyon sorunlarına neden olacağı düşünülmektedir. Z Kuşağı teknolojinin, iletişimin, ulaşımın geliştiği, hayat şartlarının diğer kuşaklara göre daha kolay olduğu bir dönemde dünyaya geldiler. Bunların yanı sıra doğal kaynakların da giderek tükendiği bir dönemde yaşamaktadırlar. Azalan ve tükenen kaynakların kuşağı zorlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra iş hayatında karar vermelerini gerektiren her şey teknoloji tarafından gerçekleştirileceği için iş hayatlarında da ciddi bir rekabetin olacağı ve zorlanacakları düşünülmektedir.

1.1.4. Kuşaklar Arası Farklar

Dünya varoluşundan bu güne dek bir değişim içerisindedir. Sanat, ekonomi, siyaset, kültür, teknoloji ve bunlara benzer alanlarda meydana gelen yenilikler yaşamın bütün alanlarında hissedilmektedir ve kişilerin algılarını, isteklerini, önem verdiklerini, yaşama bakışlarını ve hareketlerini etkilemektedir. Oluşan bu etkileşimler; kuşakların karakter özelliklerini belirlemekte ve dönemlerini oluşturmaktadır (İşçimen, 2012: 2). Bu değişimler ve etkileşimler aynı zaman da kuşaklar arasındaki farklılıkları oluşturmaktadır. Kuşaklar arasında yaşanan ya da yaşanacak bu farklılıkların, iş ve çalışmayla ilişkili inanışlar, işe ve çalışmaya katılım, kariyer gelişimi, ekip çalışması, cinsiyet farklılıkları gibi konularda olduğu bilinmektedir (Fernandez, 2009: 7-15).

Kuşak farklılıklarının iş yaşamını etkilediği yönünde genel kabul görece ve temel alınabilecek ve güven verecek yeterli büyüklükte bir kanıt olmamakla beraber her kuşak kendinden önceki diğer kuşaklardan farklıdır ve bazı farklılıklar önceki nesiller tarafından dehşet verici olarak bile görülebilir. Tüm dünyada ve ülkelerde yaşadıkları çevre ile ilgili olarak insanlar arasında var olan farklılıkların bazıları anlamlı olarak algılanabilirken bazıları ise anlamsız olarak değerlendirilir. Aynı şekilde bazı farklılıklar onları istihdam etmek isteyen örgütler ya da iletişim ve etkileşim içinde oldukları başka bireyler için kritik zorluklar ve fırsatlar verirken diğer iş dünyası temsilcileri ya da bireyler için alakasız olabilir (Deal vd., 2010: 192; Levenson, 2010: 257-258).

Dünya genelinde ve Türkiye’de çalışma hayatının önemli bir çoğunluğunu oluşturan ve bundan dolayı birlikte çalışmak zorunda olan X ve Y Kuşağı üyelerinin, farklılıklarını bilmek ve birlikte çalışabilirliklerini sağlamak, meydana gelebilecek çatışmaları, problemleri ve sıkıntılarını çözmek adına faydalı olacaktır (Aydın ve Başol, 2014: 4).

Coomer ve DeBard’ın yapmış olduğu kuşaklar arasındaki değişiklikler ayırımına göre, X Kuşağı ile Y Kuşağı arasındaki olan farklılıklar Tablo 18’de gösterilmiştir:

Tablo 18. Coomer ve DeBard yaklaşımı ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılık

Kriter	X Kuşağı	Y Kuşağı
Güven Düzeyi	Otoriteye karşı zayıf güven düzeyi	Otoriteye karşı yüksek güven
Kurumlara Sadakat	Saf düşünen	Bağlı, adanmış
İstek	Girişimci olma	Bir lideri takip etme
Kariyer Hedefi	Esnek bir kariyer	Paralel (çoklu) kariyer sahibi olma
Ödül	Yapmama Özgürlüğü	Anlamlı iş
Ebeveyn-çocuk ilişkisi	Mesafeli	İzinsiz, müdahaleci
Çocuk Sahibi Olma	Şüpheli	Şüphesiz, kesin
Aile hayatı	Çocuk olarak yabancılaşmış	Çocuk olarak korunan
Eğitim	Pragmatist, faydacı	Sorumluluk yapısı
Değerlendirme	"Pardon, nasıl iş çıkarıyorum sizce?" diye soran	Ne zaman istersem, geribildirim alırım
Politik eğilim	İlgisiz, bireysel	Topluluk, örgüt için istek duyan
Büyük soru	Bu çalışıyor mu?	Bunu nasıl kurgularız?

Kaynak: İŞÇİMEN, D. Sever (2012), "Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyiyle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek" Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Başakşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 13.

Bu kuşağın X Kuşağından en önemli farkı bireysel olmayışı sosyal ortamlarda kendini ifade etmeye değer vermesidir (İşçimen, 2012: 13).

Lancaster ve Stillman’ın yapmış olduğu X Kuşağı ile Y Kuşağı arasındaki farklılıklara Tablo 19’da gösterilmiştir:

Tablo 19. Lancaster ve Stillman’ın Yaklaşımı ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar

Kriter	X Kuşağı	Y Kuşağı
Davranış	- Kuşkucu	- Realist
Genel	-En fazla yanlış anlaşılabilir kuşak	-Değişikliğe önem verir
	-Kabiliyetli ve bağımsızdır	-İşbirliğini seçmek
	-Yardımda bulunmak için ya da istemek için başka bireylere bağlı değil	-Problemlerin çözülmesinde yararlı davranır
Etkisi olan bireyler	-Bill Clinton, Al Bundy, Madonna, Dennis Rodman	-Prince Williams, Felicity, Marilyn Manson, Venus and Serena Williams, Britney Spears
İş yaşantıları	-Global düşünen	- İyimser düşünce
	-İş- aile yaşamındaki dengenin önemi	-Başarı hedefli
	-Özgüven sahibi	-Yüksek ahlaklı
	-İşlerinde eğlenceye önem veren	-Değişimin bilincinde olan
	-En son teknoloji ile çalışmayı seven	

Kaynak: İŞÇİMEN, D. Sever (2012),”Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyiyle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Başakşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.15.

Bu özelliklere bakıldığında; X Kuşağındaki kişilerin kuşkulu yapısına karşın Y Kuşağındaki kişiler realisttir. X Kuşağındaki kişiler beceri sahibi, global düşünen, iş-aile dengesine değer veren, teknoloji eğilimli ve işyerinde eğlenceye önem veren yapısına karşın; Y Kuşağı bireyleri, özgüvenli yapısı, başarı hedefli olması, optimist bakış açısı, yüksek ahlaka inanması ve değişime önem veren özellikleri ön plana çıkmaktadır.

Kuşaklar arasındaki davranış biçimleri arasındaki farklılıklar incelendiğinde, X ve Y Kuşaklarında görülen davranış biçimleri arasındaki farklılıklar Tablo 20’de gösterilmiştir:

Tablo 20. X ve Y Kuşaklarında Görülen Davranış Biçimleri Arasındaki Farklılıklar

X Kuşağı	Y Kuşağı
Hayatlarını devam ettirebilmek için çalışma	Hali hazırdaki birikimleri tüketerek yaşama
İş ve sosyal hayat arasındaki denge	Sosyal yaşama bağlılık
Sonuca ulaşılan kadar çalışma	Kısa zamanlı işgörme
Çalışma ve boş zaman dengesi	Genellikle boş zaman
Bürokrasi ile ilgili ilkeleri değiştirme	Bürokrasi ile ilgili ilkeleri kabullenmeme
Büyük işyerlerine uyum sağlama isteği	Küçük işyerlerini sevmeme
Çalıştığı kadar tüketme	Az çalışıp fazla tüketme
Markayı tanıma	Yüksek marka tabiiyeti
Teknoloji ile yaşam sürme	Teknolojiden kopamama
Dengeli duygusallık	Bütünü ile duygusal

Kaynak: İZMİRLİOĞLU, K. (2008), Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 49.

Yukarıdaki tabloda yer alan özelliklere bakıldığında, X Kuşağındaki kişilerin, dengeli hayat tarzına sahip olması, teknolojiyi kullanabilen, yaşamlarını devam ettirebilmek için çalışma, çalışma ve boş zaman dengesini yakalayabilen, neticeye ulaşılan kadar işi bırakmayan gibi özellikleri ön plandadır. Y kuşağındaki bireylerde ise, daha az çalışma, bütünüyle duygusal bir yapıda olma, az çalışıp fazla tüketme, daha fazla sosyal yaşantı, teknolojiden kopamama gibi özellikleri ön plandadır.

Araştırmalara göre insanların karakterlerini; doğdukları dönem, içinde yetiştikleri ailelerinden daha çok etkilemektedir (Twenge, 2009: 14). Teknoloji ve ekonomide oluşan hızlı değişim ve verilen yeni imkanlar insan istek ve gereksinimleri bundan dolayı hayat tarzlarını ve kişiliklerini de şekillendirmektedir (Yelkikalan vd., 2010: 491). Hızlı değişim gösteren Dünya’da ve bu hıza yetişmekten başka çareleri olmayan günümüz insanların hayattan beklentilerini, yargılarını ve davranışlarını da aynı hızda değişime uğratmaktadır (Yiğit, 2010: 4).

Bu karakter özellikleri yani X ve Y Kuşaklarının karakter özellikleri arasındaki farklılıklar Tablo 21’de gösterilmiştir:

Tablo 21. X ve Y Kuşakları Arasındaki Karakteristik Özellik Farklılıkları

Karakter Özellikleri	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışkanlık Seviyesi	Dengeli	Az
Hırs Seviyesi	Dengeli	Az
Egoistlik Seviyesi	Dengeli	Çok fazla
Bağlılık Seviyesi	Dengeli	Çok fazla
İnanç Seviyesi	Dengeli	Çok fazla
Geleneklere Sadakat Seviyesi	Dengeli	Çok fazla
Aileye Bağlılık Seviyesi	Dengeli	Az
Açık Sözlülük Seviyesi	Dengeli	Çok fazla
Duygusallık Seviyesi	Dengeli	Az
Eleştirme Seviyesi	Dengeli	Fazla
Özgürlük Seviyesi	Dengeli	Çok fazla
Sosyallik Seviyesi	Dengeli	Az
Doyuma Ulaşma Seviyesi	Dengeli	Az

Kaynak: İZMİRLİOĞLU, K. (2008), Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 48.

1.1.5. İşe Bağlılık

1.1.5.1. Tanımı

İşe bağlılık kavramı hem deney ile ilgili hem de alan çalışmalarında kullanılmaktadır. Deneysel çalışmalar, işe bağlılığın algılamadaki, akılda tutmadaki etikleri ve sorun çözmedeki etkileri ile ilgili iken, alan çalışmalarında ise, işe bağlılığın işe geç gitme, başarımın kalitesi ve miktarı gibi durumlarla olan ilişkisini ele alır (Saleh ve Hosek, 1976: 213). Bundan dolayı işe bağlılık ile ilgili alanyazın incelendiğinde işe bağlılığın tanımlanması ile ilgili değişik tanımların kullanıldığı görülmektedir. Bunlar; egoya bağlı başarım, içsel isteklendirme, ego bağlılığı, mesleki bağlılık ve iş doyumunu, moral, çalışmaya katılım, temel yaşam ilgileri, görevine bağlılık ve işe psikolojik bağlılıktır. Bütün bu değişik karşılıklara genel olarak bakıldığında, hepsinin ayrı ayrı işe bağlılık ile ilgili olduğunu fakat tek başına işe bağlılığı tam olarak karşılamadığını söyleyebiliriz (Ergenç, 1983: 111; Taşkiran ve Özcan, 2007: 402).

Lodahl ve Kejner aracılığıyla işe bağlılık ilk defa örgütsel bir davranış olarak “moral” ve “kişilik bağlılığı” kavramlarını bütünleştirerek oluşturulmuştur (Diker, 2010: 2). Lodahl ve Kejner işe bağlılık konusunu iki esasa dayandırmaktadır. Bunlardan ilkinde işe

bağlılığı iş başarımı ve kişinin kendine gösterdiği saygı ilişkileri kapsamına tanımlarken, diğerinde ise benlik imgesinin bir parçası olduğunu ileri sürmektedir. İlk esas Allport ve Vroom'un görüşlerine dayandırılırken ikinci esas ise Dubin'in "merkezi yaşam ilgisi" ile ilgili çalışmasına dayandırılmıştır (Lodahl ve Kejner, 1965: 24-25).

İşe bağlılık olgusunu ilk defa bahseden kişilerden biri olan Allport (1943) ise "benlik bağlılığı" biçiminde konuyu ele almıştır (Allport, 1943: 455). Siegal (1969) ise işe bağlılığı kendine olan saygısı veya benlik saygısı ile aynı noktada uyum gösterdiğini belirtmektedir (Mitchell vd., 1975: 167).

Vroom ise Allport'un yaklaşımına benzeyen bir yaklaşımla işe bağlılığı tanımlamıştır. Vroom işe benlik bağlılığını, kişinin başarımlar seviyesinin kendine olan saygısını etkilediği oranda çoğalan bir olgudur (Çakır, 2001: 38).

Blau (1985)'ya göre işe bağlılık; kişinin ruhsal olarak işi ile bütünleşmesi ve işe faal olarak katılması biçiminde tanımlamıştır. Kanungo (1982)'ya göre ise işe bağlılık; kişinin karakterinde işine göstermiş olduğu değer ve iş ile özdeşleşme seviyesi olarak nitelendirmiştir.

Organizasyon bakımından işe bağlılık, işgörenleri isteklendirmede ana faktörlerden biri olarak düşünülür ve rekabet üstünlüklerinin kazanılması için esas bir dayanak olarak ele alınır (Zhou ve Bo, 2008: 118). Bir kişinin işe bağlılık düzeyini açıklamada üç faktörden söz edilebilir (Rabinowitz vd., 1997: 273-274);

1. Kişisel geçmiş ve sosyalleştirme
2. İş nitelikleri
3. İşin ve kişisel niteliklerin birleştirilmesi

İşe bağlılık dışsal bir durum değil, kişinin içsel isteklendirmeleri ile alakalıdır (Lawler ve Hall, 1970: 312). Bu bağlılıkta esas olan kişinin doyuma ulaşmasa bile, kendini işine vermesi ve ruhsal olarak özdeşmiş olmasıdır (Rusbult ve Farrel, 1983: 430).

DeCarufel ve Schann'a göre işe bağlılığı fazla olan kişilerin sahip olduğu işi yaşamlarının merkezinde bulunur. Bu bireyleri en iyi tanımlayan ifade "ben sahip olduğum iş ile yaşamımı sürdürürüm, işimle yerim ve işimle nefes alırım"dır. İşe bağlılığı az olan kişilerin

ise hayatlarının merkezinde işlerinden çok aile, sosyalleşme gibi şeyler bulunur (Paoline ve Lambert, 2011: 233). Fakat bireyin gereğinden fazla işe bağlılığı olması da yaşamında dengesizliklere neden olabilir (Griffin vd., 2010: 239-255).

Yukarıda bulunan tanımlardan da anlaşılacağı gibi işe bağlılık ile ilgili dört değişik bakış biçimi bulunmaktadır. Bunlar (Saleh ve Hosek, 1976: 214; Kuruüzüm vd., 2010: 184);

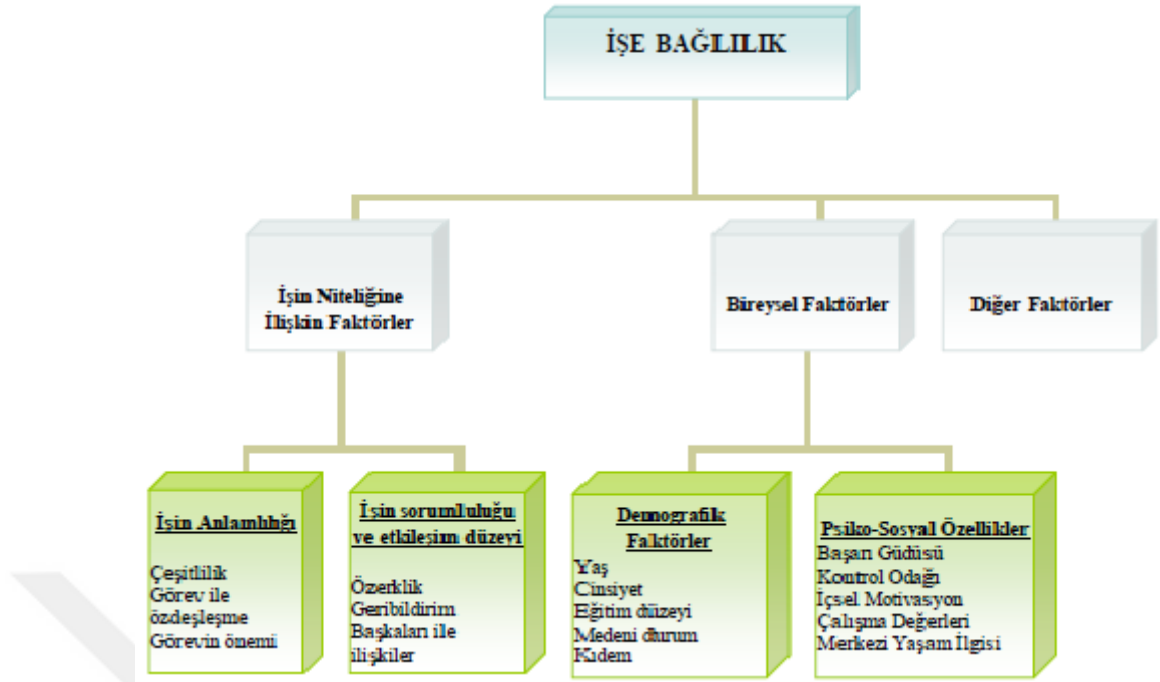
- 1) Sahip olduğu işi hayatının merkezi haline getirme: Hayatının merkezinde işe olan bağlılığı çok boyutlu olarak görülmektedir. Lawler ve Hall ile Lodahl ve Kejner'in işe bağlılık açıklamaları merkezi yaşam ilgisine dayanmaktadır. Bu kişilere göre işe bağlılık, “ iş vaziyetinin öz benliğin merkezinde olma seviyesi”dir.
- 2) İşe katılım gösterme ve faal bir şekilde paylaşma: Allport aracılığı ile kullanılmıştır ve işe bağlılık işgörenin işe katılım, saygınlık ve özerklik gibi gereksinimlerini giderebilme seviyesi olarak kavramsallaştırmıştır.
- 3) İşini öz saygının bir parçası haline getirme: İşe bağlılığı; Aryee, Blau, Gurin ve diğerleri başarımın özsaygıya tesir seviyesi olarak görmekte, başarımı kişinin özsaygısının merkezine koymaktadırlar. Vroom'a göre ise işe bağlılığın iyi bir başarım neticesinde bireyin özsaygısının çoğaldığını, düşük başarımın ise özsaygısını düşürdüğünü hissettiği durumda var olabileceğini iddia etmiştir.
- 4) Ruhsal olarak özdeşleşme: İşe ruhsal özdeşleşme görüşü ile yaklaşan Louiselle, bireyin işine bağlılığını açıklamada üç esas noktanın bulunduğunu savunmaktadır. İlki, yapmış olduğu iş ile ruhsal bakımdan özdeşleşmesi bireyin özel bir örgütte özel bir işe bağlanmasını sağlar. İkincisi, ruhsal özdeşleşme doyum, içsel isteklendirme gibi yapılardan bağımsız bir katkı yapar. Sonuncusu ise, ruhsal özdeşleşme bağlılık kuramında güvenilir temeller üzerine oturmaktadır. Benzer görüşe sahip olan Kanungo'nun işe bağlılık kuramı işe bağlılığı ruhsal bir durum olarak görmüştür.

1.1.5.2. İŖe Bağlılığı Etkileyen Faktörler

KiŖinin, yapmıŖ olduğu iŖin önem düzeyi olarak tanımlanan iŖe bağlılık birçok kiŖinin yaŖamında önemli bir etkidir (Lambert, 2008: 2). Bir iŖletmedeki elemanlar iŖlerine katılma seviyeleri açısından zihni ve hissi olarak etkilenirler (Word ve Park, 2009: 103). İŖe bağlılık aracılığıyla, personelin iŖini istekli yapması ve bu Ŗekilde kurumun hedefleri ile aynı doğrultuda alıŖması sağlanmaktadır (Diefendorff vd., 2002: 94).

McGregor, Argyris ve Blauner gibi araŖtırmacılar iŖ ile ilgili faktörlerin iŖe bağlılığı etkilediğini söylemiŖtir (Ergenç, 1983: 112). Saal'a göre iŖe bağlılık, iŖ deęiŖkenlerinin üç sınıfı ile ilgilidir ve bunlar bireysel özellikler, iŖ neticeleri ve durumsal özelliklerdir. Yazara göre iŖin özelliği ve iŖ ortamının özellikleri personeller için kiŖisel etkenlerden daha etkilidir (Saal, 1978: 53-61). Saal'ın görüşünün tersine Lodahl ve Kejner kiŖisel özelliklerin iŖ ortamından ve iŖin niteliklerinden daha önemli olduğunu belirtmiŖtir (Lodahl ve Kejner, 1965: 25). İŖe bağlılığa etkisi olan faktörler Brown ve Leigh'e göre, otonomluk, yetenek çeŖitlilięi, görev niteliği ve görevin önemi, denetim gibi iŖ spesiyaliteleri ile içsel isteklendirme ve protestan iŖ etiği gibi kiŖisel farklılıklardır (Brown ve Leigh, 1996: 361). Rabinowitz ve Hall'a göre ise, iŖe bağlılık hem kiŖisel hem de iŖ ile ilgili etkenlerin beraber etki ettiği düşüncesindedirler (Rabinowitz ve Hall, 1977: 284).

Alanyazın taraması yapıldığında yukarıda da ifade edildiği gibi iŖe bağlılığa etkisi olan etkenler konusunda üç farklı görüş bulunmaktadır. Kimi yazarlar kiŖisel özelliklerin iŖe bağlılığa etkisi olduğunu söylerken kimisi ise iŖ ile ilgili olan niteliklerin iŖe bağlılığı etkilediğini belirtmektedirler. Bir diğer görüşe göre ise bu iki faktöründe iŖe bağlılık üzerinde etkisi olduğu görüşündedir. AŖaęıda gösterilen Ŗekil 1'de akır aracılığıyla oluŖturulan her iki faktörün bulunduğu sınıflandırma kullanılmıŖtır.



Şekil 1: İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kaynak: ÇAKIR, Ö. (2001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.79.

İşin nitelikleri, tatmin oranının yükseltilmesi, isteklendirme oluşturulması, verimli olmanın, ürün ve hizmet standartlarının yükseltilmesi ve işe bağlılığa etkisi gibi konularla ilişkili olmanın yanında, genellikle iş tasarımı ile ilgili faaliyetlerde incelenmiştir (Çakır, 2001: 82). İşin tasarımı özetle, işlerin çerçevesini ve ilişkileri belirlemeyi ifade eder (Bingöl, 2010: 107). 1910'lu yıllarda Taylor tarafından iş tasarımı ile ilgili çalışmalar ortaya atılmıştır. Taylor'a göre iş tatmini ve iş isteklendirmesinin başında iyi bir ekipman, hareket faaliyetleri ve ücretlendirmenin iyi olması gelmektedir (Bilgiç, 2008: 67).

Alanyazında iş tasarımı metotları olarak iş kolaylaştırma, iş zenginleştirme ve iş genişletme yöntemleri kullanılmaktadır. İş kolaylaştırma işi küçük parçalara ayırarak rahat bir şekilde eğitim vermek, niteliksiz işgücü kullanmak ve bu şekilde maliyetleri azaltmak hedefiyle kullanılan yöntemlerdir. Taylor'ın "bilimsel yönetimi" ile bağlantılıdır (Bingöl, 2010: 108). İş zenginleştirme yapılan işi genişleterek personelin planlama, uygulama ve değerlendirme ile ilgili çalışmalardaki oranını çoğaltmaktır (Robbins ve Judge, 2012: 246). İş zenginleştirmede olan personeller daha çok yetki ve görev sahibidir. İş zenginleştirmede, personellere çalışma hızlarını kendileri belirleme, yapmış oldukları işlerin niteliğinden sorumlu olma, yanlışları giderme, çalışma

metotlarını, kullanacakları alet ve ekipmanları seçme olanağı tanınır (Bedük, 2012: 108). İş genişletme ise, yatay genişleme olarak tanımlanır. Bir çalışanın yalnızca bir görevde uzlaşması değil onun için hepsini ya da birden fazla görevini öğrenerek yapmasıdır (Bingöl, 2010: 109). İş genişletmede işin çerçevesi büyütülmekle birlikte işin zorluk seviyesi aynı kalmaktadır (Uzun, 2008: 141).

Hackman ve Oldham aracılığıyla iş tasarımı konusunda gerçekleştirilen en önemli ve en esas çalışma “iş özellikleri modeli” ya da “iş karakteristikleri teorisi” dir. Bu teori, iş ile işi yapmakta olan bireyin nitelikleri arasında olan etkileşimi açıklayan ve bireyleri teşkilat içinde yüksek seviyede isteklendirmeyi hedefleyen bir iş tasarım yöntemidir (Kaşlı, 2007: 160). Teori işin beş ana özelliği olarak belirttikleri kabiliyet çeşitliliği, otonomluk, görevin bütünlüğü, görevin ehemmiyeti ve dönüt boyutları üzerine kurulmuştur (Hackman ve Oldhman, 1976: 255-259). Bu modele göre belirtilen beş ana özellik kişilerde üç ruhsal sebebe neden olmakta, bu durumlar kişilerin iş tatmini ve motivasyonunda önemli neticeler yaratmaktadır. İşin kabiliyet gerektirdiği, görevlerin bütünlük içerdiği ve önemli olduğu ölçüde kişide yapmış olduğu işin anlamlı olduğu hissi oluşmakta, işin kişiye otonomluk tanınması kişide sorumluluk hissi oluşturmakta, dönüt ise kişinin işin neticesi hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır (Sun, 2002: 21).

İşin anlamlılığı, çalışanların yapmış oldukları iş ile ve göstermiş oldukları gayretle örgüte yararlı olduklarını düşünerek kendilerini örgütte ve örgüt çalışmalarında yararlı ve önemli bir yerde düşünmelerini sağlayan bir durum olarak tanımlamak mümkündür. Bu duyguları sağlayan önemli öğeler, işin ve kabiliyetin çeşitli olması, işgörenin işi ile bütünleşmesi ve yapmakta olduğu işin önemi olarak sıralanmaktadır (Güner, 2007: 29).

Gelişme ihtiyaçlarının tatmin noktasına ulaşması, işe bağlılığı yükselten en önemli sebeplerden biridir. Bu bağlamda, işin bireye sağlamış olduğu imkanlar önem kazanmaktadır. Kişinin işten beklentilerinin sağlanması, işe bağlılığı için tatmin edici bir şart olmasa da işe bağlılığı pozitif yönden etkileyen, meydana gelmesini kolay kılan bir durumdur (Tınaz, 2009: 31).

İşin beceri çeşitliliği, bireyin değişik kabiliyet ve yeteneği olması gereken işlerde bulunurken ne seviyede kabiliyetini kullandığı ile alakalıdır (Faturochman, 1997: 1). Başka bir deyişle bir işin işi yapmakta olan bireyin çeşitli kabiliyetlerini kullanmasına

izin verip vermemesidir. Mesela, bir mühendis sorumlu olduğu işi yaparken çeşitli becerilerini hem zihni hem de fiziksel olarak kullanır (Bilgiç, 2008: 68).

İşin gerektirmiş olduğu bilgi ve kabiliyet çeşitliliğinin fazla olması işgörenin işe bağlılığına etkisi olacaktır. Hachman ve Lawler yapmış oldukları çalışmada iş çeşitliliğinin değişik iş maharetlerini meydana çıkardığını ve bunun da işe bağlılığa etkisi olduğunu saptamışlardır (Hachman ve Lawler, 1971: 267). Lawler ve Hall'a göre ise yapmış oldukları çalışmada işin niteliklerinin işe bağlılıkta önemli etkisi olduğunu ifade etmişlerdir (Çakır, 2001: 88-89).

Elloy ve arkadaşları işe bağlılığı çok çeşitli olarak incelemiş ve işe bağlılıkla iş çeşitliliği arasında önemli bir ilişkinin olduğunu savunan yazarlardandır (Elloy vd., 1995: 80).

Bireyler kendilerinde bir bütün hissi yaratan işlerle daha çok özdeşleşirler (Uyargil, 2009: 70). Turner ve Lawrance'ye göre; kişilerin yapmış oldukları işlemlerle özdeşleşebilmeleri için bazı özellikler taşınmalıdır. Bunlar;

- İş, süreç içerisindeki bütün basamakları içermelidir,
- İşin başlangıç ve bitiş yeri anlaşılır olmalıdır,
- İşgörenin yapmış olduğu eylem ve hareketlerin sonuç üzerindeki etkisi görülebilmeli,
- İş süreci anlamlılık sağlayacak genişliğe sahip olmalıdır (Çakır, 2001: 91).

Kişinin işe bağlılığına etkisi olan etkenlerden biri olan görev ile özdeşleşme için işgörenin yapmış olduğu işten kişisel bakımdan tatmin sağlaması önemlidir. Hackman ve Lawler yapılan işlerin kişi için olumlu neticeler sağlamasının, bireye sorumluluk kazandırmasının ve dönüt olmasının işgörenin görevle özdeşleşmesine yardımcı olacağı düşüncesindedir. Ayrıca yazarlar, yapmış oldukları çalışmalarda görev ile özdeşleşmenin işe bağlılığı, iş doyumunu ve içsel isteklendirmeye etkisi olduğunu belirlemişlerdir (Hackman ve Lawler, 1971: 263-273).

Görevin önemi, işin başka kişilerin hayatı veya yapmış oldukları iş üzerindeki etkinin seviyesi olarak tanımlanır (Uyargil, 2009: 71). İşin, örgütteki veya örgütte olmayan kişilerin yaşamlarında ne denli önemli etkiye sahip olduğudur (Hackman ve Oldman, 1976: 257). Bir işin önem düzeyinin fazla olması, örgütteki başka personeller ve örgütte

olmayan bireyler için sağlamış olduğu yarara, eksikliğin ne derece giderildiğine bağlıdır. Görev ne kadar önemli ise iş o kadar anlamlılık kazanır. Görev ve özdeşleşme arasında yakın bağlantı olmasından dolayı birçok işe bağlılık incelemesinde ele alınmıştır. Ayrıca, görev ile zdeşlemenin ayrıca incelendiği çalışmalarda, işe bağlılıkla görevin önemi arasında önemli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (akır, 2001: 94-95).

Otonomluk, bir işin planlaması ve uygulanan süreçlere karar verilmesiyle ilgili personele herhangi bir şarta bağlı olmama, bağımsızlık ve takdir yetkisi verme ile ilgilidir (Robbins ve Judge, 2012: 243). Kişi otonomluk sayesinde başka bir kişiye danışmadan ya da prosedürlere uymadan kendi kendine karar verebilmektedir (Özkalp, 2003: 15).

Personellerin yapmış oldukları işle ilgili karar alma özgürlüğü olan otonomluğun işlerinde olması durumunda bireyler tanınma ve saygı görme ihtiyaçlarını doyumla ulaştıracaklar, aksi takdirde ise işten uzaklaşma ve düşük başarım göstereceklerdir (Uyargil, 2009: 70). Otonomluk sayesinde kişilerin yapmış oldukları işin sonuçlarını benimsemesi ve bunun neticesinde örgüte ilgilerinin ve bağlılıklarının çoğalması da muhtemel sonuçlardır (Hackman ve Lawler, 1971: 262-263). Saal ve Brown ise işe bağlılıkla otonomluk arasında bir bağ olduğunu ileri sürmüşlerdir (akır, 2001: 99; Saal, 1978: 57).

Dönüt, çalışanın başarımlarının neticesi hakkında sahip olduğu bilgi düzeyidir (Bingöl, 2010: 112). Yapmış oldukları işler neticesinde dönüt alanlar ruhsal olarak sonuç bilgisini hissederler (Bilgiç, 2008: 69). Dntn, anlamlı, yararlı ve istenilen biçimi ile verilmesi, işte karşılaşılan sorunları çözmede, gdlemeyi yükseltmede ve öğrenmeyi isteklendirmede son derece önemlidir (London, 2003: 3).

Dönüt; işin kendisinden, iş arkadaşlarından ve idarecilerinden alınan dönüt olarak iki şekilde düşünülebilir. Işin kendisinden alınan dönüt, işin yapılması esnasında ve sonrasında meydana gelen sonuçların bilinmesidir. Kişi aynı zamanda iş arkadaşları ve idarecilerinin başarımı hakkında yaptıkları pozitif veya negatif eleştirileri ile de dönüt sağlayabilir. Fakat bu dönütler öznel yargılar içerebilmektedir (akır, 2001: 99-100).

Saal'a göre işgörenlerin yapmış oldukları çalışmalarla ilgili dönüt alması işe bağlılıklarını önemli oranda etkilemektedir (Saal, 1978: 57). Hackman ve Lawler dönüt olmadığı

zamanda kişinin işten alacağı tatminin ve güdülemenin düşeceğini belirtmişlerdir (Hackman ve Lawler, 1971: 271). Wanous ise dönütün, işe bağlılık için içsel güdülemeye etkisi olduğunu belirtmiştir (Çakır, 2001: 101).

İşe bağlılık ile ilgili yapılan incelemelerde, iş ortamında çok fazla kişi ile iletişim halinde olmanın işe bağlılığı önemli düzeyde etkilediği ve ekip halinde çalışan kişilerin, tek başına çalışan kişilere göre daha fazla işe bağlılık gösterdikleri ileri sürülmüştür (Tınaz, 2009: 31). Hackman ve Lawler, çalışanların başka kişilerle olan ilişkileri ile işe bağlılıkları arasında önemli bir bağlantı olduğunu tespit etmişlerdir (Hackman ve Lawler, 1971: 273). Lawler ve Hall işine bağlı olan kişilerin arkadaşları ile olan ilişkilerinin de iyi olduğunu, Elloy ve Everett'de, arkadaşlık ilişkilerinde başkaları ile olan etkileşim etmenini de alarak, bu etkileşimin diğer özellikler kadar işe bağlılıkta önemli olduğunu tespit etmiştir (Çakır, 2001: 104). Saal ise incelemesinde, çalışanların başka insanlarla iletişim kurma gereksinimlerinin işe bağlılığı önemli seviyede etkilediğini saptamıştır (Saal, 1978: 57).

Bireylerin yaşları işe bağlılıkta önemli bir etkidir. Çünkü bireyin yaşı, hayata karşı bakış biçimlerini, değerlerini ve hareketlerini belirler. Bundan başka bireyin kabiliyet ve kapasitesi de bulunduğu yaşla doğru orantılıdır. Genç yaşlardaki bireylerle orta ya da yaşlı grup içinde bulunan kişilerin çalışma düzenleri, işlerine ve ekiplerine duydukları ilgi değişim göstermektedir.

TNS Sofres'in 19 bin 840 kişi üzerinden gerçekleştirmiş olduğu araştırma neticesinde, belirli bir yaştan sonra bağlılık seviyesinin yükseldiğini saptamıştır. Araştırma neticesinde, kişilerin 18 ile 24 yaş aralığında işe bağlılık seviyeleri % 51 iken 50 ve üzeri yaşlarda bu bağlılık seviyesinin % 63 olarak belirlenmiştir (Süzer, 2003). Güner'e göre ise genç yaşta bulunan kişiler, yaşlarının da vermiş olduğu heyecanla birlikte sosyalleşmeye ve eğlenceye daha çok zaman ayırmak istemekte ve buda işlerine olan bağlılığı düşürebilmektedir. Ayrıca işgörenin katılımının fazla olduğu örgütler kreatif, kabiliyetli ve genç beyinlere gereksinim duymaları; genç bireylerin bu kabiliyetlerini göz önüne çıkararak başarı duygularını harekete geçirmeleri gibi durumları işe bağlayıcı öğeler olarak belirtmek mümkündür. Orta yaşlı olan kişilerin genç yaşta bulunan kişilere göre işlerine olan bağlılığını daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Çünkü sahip oldukları iş tecrübeleri ve alışmış oldukları çalışma biçimleriyle işlerinde

kalabilmektedirler (Güner, 2007: 34-35). Yaşları ilerlemiş olan çalışanların ise gerek içinde buldukları sağlık problemleri gerekse de yapmış oldukları işlerin yavaşlığından dolayı işe olan bağlılıkları az olabilmektedir.

Yapılan incelemelerde işe bağlılık ile yaş arasında Reitz ve Jewell olumlu ve anlamlı bir bağ olduğunu ifade etmişlerdir (Reitz ve Jewell, 1979: 74). Sekaran ve Mowday de kişinin yaşı ile işe bağlılıkta olumlu bir ilişki bulmuşlardır (Word ve Park, 2009: 111). Saal'ın 1978'de yapmış olduğu araştırmada yaş ile bağlılık arasında önemli bir bağ olduğunu saptamıştır (Saal, 1978: 57).

Toplumsal bakımdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, çalışma hayatında kadın ve erkeğin hareketlerine etkisi olmakta ve çalışma hayatında önemli derecede bir ayrımı oluşturmaktadır (Çakır, 2001: 108). Yapılan incelemelerde kadın erkek arasında yok diyebilecek kadar az farklılıklar ortaya çıkmıştır. Ruhsal kökenli çalışmalar incelendiğinde ise kadınların otoriteye karşı daha olumlu olduğu erkeklerin ise daha olumsuz davrandıkları, başarı beklentisi olan durumlarda da kadınların daha anlayışlı ve uyumlu olduğu görülmüştür (Özkalp, 2001: 83). Fakat kadının hem iş yaşamındaki sorumlulukları hem de evdeki sorumluluklarından dolayı kadınlar çalışma hayatında durgun bırakılabilmektedir. Erkekler işyerinde yalnızca işleriyle meşgul olurken bayanlar işini, ailesini ve evini de düşünür. Kadının üstüne yüklenen tüm bu sorumluluklar işten duyacağı tatmini negatif yönde etkileyebilmekte ve bu şekilde işe olan bağlılıkları düşürebilmektedir.

Kadının iş hayatı ve işe bakışı, daha fazla gelir kazanmak üzere kurulmuştur. Çoğunlukla kadınlar için çalışmak, evlerinin bütçesine katkıda bulunmak ve evleri için ek gelir sağlamak anlamına gelmektedir. Bundan dolayı kadınların erkeklere nazaran iş yaşamından beklentileri daha az olmaktadır (Çakır, 2001: 109).

Yapılan incelemelerde cinsiyetin işgörenleri işlerine olan bağlılıklarında etkisi olduğu yönünde sonuçlar saptanmıştır. Saal, Lefkowitz, Elloy ve arkadaşlarının yapmış oldukları incelemelerde erkeklerin işe bağlılık oranlarının kadınlara göre daha fazla olduğunu belirtmişlerdir (Saal, 1978: 57; Lefkowitz, 1994: 324; Elloy vd., 1995: 79-91). Mauno ve Kinnunen, Al-Otaibi, Parasuman ve Simmers gibi araştırmacılarda incelemelerinde

bayanlara göre erkeklerin daha çok seviyede işe bağlılık gösterdiklerini saptamışlardır (Uygur, 2009: 42).

Kişilerin almış olduğu eğitim seviyesi, iş hayatına bakış açılarını ve çalışma hayatından isteklerini etkileyen bir etmendir. Eğitim seviyesi yükseldikçe iş hayatından beklentileri de doğru orantılı olarak çeşitlenmektedir (Çakır, 2001: 111). Mesela, lise mezunu bir bireyle üniversite mezunu bireyin iş yaşamından beklentileri farklı olmaktadır. Üniversite mezunu bir birey eğitim süresince katlanmış olduğu maliyeti ve bitirmiş olduğu bölüm ile ilgili sahip olduğu bilgileri dikkate alarak, iş yaşamında ücret, terfi vb. olanaklarla ilgili isteklerini artırabilmektedir. Lise mezunu bir birey ise, daha erken yaşlarda iş hayatında olduğu için yalnızca yaşamını iyi ya da kötü sürdürmek için istekleri olabilmektedir (Güner, 2007: 36).

Yapılan araştırmalar neticesinde eğitim düzeyi ile işe bağlılık arasında bir bağlantı olduğuna dair kesin bir neticeye ulaşılamamıştır. Chadha ve Kaur'a göre kişilerin fazla özellik taşıması işe bağlılıkla alakalı iken, yüksek düzeyde bilgi, işe karşı daha yüksek oranda aidiyete eşit olmaktadır. Araştırmacılar bakımından eğitim seviyesi yüksek olan işgörenler, karar organlarında daha fazla yer bulabileceği görüşünden hareketle, eğitim seviyeleri ile doğru orantılı olarak daha çok bağlı olabileceklerdir (Diker, 2010: 24). Kejner ve Lodahl'da eğitim seviyesi ile işe bağlılık arasında doğru orantı olduğu neticesine ulaşmışlardır (Lodahl ve Kejner, 1965: 32). Lounsbury ve Hopes, eğitim seviyesi yüksek olan personellerin, işlerine olan bağlılıklarının daha fazla olduğunu ifade etmişlerdir (Çakır, 2011: 112). Fakat Sekaran ve Mowday çalışmalarında bu durumunun tersini kanıtlamışlardır. Sekaran ve Mowday çalışmalarında eğitim düzeyiyle işine bağlılık arasında olumsuz bir ilişki tespit etmişlerdir (Word ve Park, 2009: 111). Saal'da değişik eğitim düzeylerinde olan bireylerle yapmış olduğu çalışmada işe olan bağlılığın eğitim seviyesi ile bir ilişkisini bulamamıştır (Saal, 1987: 57). Ayrıca, NFO Intrafest aracılığıyla yapılan bir çalışmada da eğitim düzeyi fazla olanların bağlılık ve güdülemeleri rölatif olarak az olduğu saptanmıştır. Bunun sebebi ise eğitim düzeyi yükseldikçe, tercihlerin ve beklentilerin çoğalmasından dolayı belirtilmektedir (Süzer, 2003).

İnsanların, medeni durumunun farklı olmaları, iş dışındaki hayatlarında değişik alan ve seviyelerde görev üstlenmeleri bakımından işe bağlılığı etkileyebilecek bir etmen olarak incelenebilir. Bekarların, eviyle ilgili sorumlulukları daha az olduğundan işlerine olan

bağlılıkları daha yüksek olacağı beklenebilir (Çakır, 2001: 112). Ayrıca yapılan incelemeler, evli insanların daha düşük oranda devamsızlık yaptığını, daha düşük oranda işini değiştirdiğini ve bekar olanlara göre daha fazla tatminkar olduklarını göstermektedir (Özkalp, 2001: 83).

Bekar ya da evli olma ile işe bağlılık arasındaki ilişki farklı yorumlarında beraberinde getirmiştir. Sing ve arkadaşlarının devlet personelleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada bekar olan personellerin evli personellere oranla daha çok işlerine bağlı olduklarını saptamışlardır. Knoop aracılığıyla yapılan çalışmada da bekarlıkla işe bağlılık arasında önemli bağlantı olduğu ortaya çıkmıştır (Karacaoğlu, 2005: 59).

Kömürcüoğlu araştırmasında bunların tersine, evli olan işgörenlerle bekar olan işgörenler arasında işe bağlılık konusunda bir farklılık göstermediğini ortaya çıkarmıştır (Güner, 2007: 37). Elloy ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada ise, evli olan personellerin evli olmasıyla işe bağlılıkları arasında, yaş ile işe bağlılık arasındaki oranda bir bağlantı bulmuşlardır (Elloy vd., 1995: 83; Güner, 2007: 37).

Bireylerin deneyimleri çoğaldıkça işe olan bağlılıklarının da artış göstereceği düşünülebilir. Çünkü çok seneler aynı işi yapan ve yapmış olduğu bu işten tatmin olan kişiler işleri ile ruhsal olarak özdeşleşecek ve işlerine olan bağlılıkları artacaktır.

İşe bağlılık ile aynı işte bulunma süresini inceleyen çalışmalar, işte bulunma süresi çoğaldıkça işe bağlılığın da yükseleceği düşüncesiyle yola çıkmaktadır. Mesela, March ve Simon iş tecrübesi az olan personellerin tecrübesi fazla personellere göre işleri ile daha az özdeşleşebileceklerini söylemişlerdir (Çakır, 2001: 114).

Anatharaman ve Kalipan, Jones ve arkadaşları işte çalışma süresi ile işe bağlılık arasında doğrudan bir bağ olduğunu söylemişlerdir (Uygur, 2009: 44). Wagner ve arkadaşları ise mevkisi düşük olan bireylerin bağlılıkların daha az olduğunu saptamışlardır (Wagner vd., 1987: 65).

Personellerin işine bağlılığını etkileyen bir başka etken ise personellerin psiko-sosyal nitelikleri, başarı güdüsü, içsel güdüleme, merkezi hayat aidiyet, kontrol odağı ve çalışma nitelikleri olarak incelenmektedir.

Henry A. Murray'ın incelemeleri başarı güdüsü teorisinin kaynağı olarak kabul edilmektedir (Onaran, 1981: 202). Murray başarı ihtiyacını zorluklarla başa çıkma, gücü kullanma, zor bir işi çabucak yapma gayretine duyulan eğilim olarak tanımlamıştır (Topaloğlu ve Özer 2008: 14). Bu teorisi McClelland aracılığıyla geliştirilmiştir. Kuramda başarı gereksinimi, daha öncesinden yapılmış olan en iyiyi yapma gereksinimini; güç sahibi olma gereksinimi, sorumlu olma, onları denetleme ve bağlanma gereksinimi de samimi arkadaşça ilişkileri devam ettirme gereksinimini karşılamaktadır (Tortop vd., 2006: 131).

İç güdüleme örneği olan başarı güdüsü, bireyin yapmış olduğu işi devamlı olarak daha iyisini yapma isteği, yapılan bütün işlerde belirli kusursuzluk seviyesine erişme gayretidir. Başarı tutumu fazla olan bireyin en belirgin özellikleri şu şekildedir (www.kigem.com) :

- Sonuç odaklıdır: Neticeye erişmeden yapılan işin onun için bir anlamı yoktur.
- Hesaplanmış risk alır: Başarı şansı düşük olan durumlardan uzak durur. Başarılabılır durumlarda orta seviyede risk almayı tercih eder.
- Dönüt almak ister: Yüksek başarı güdüsü bulunan bireyler, göstermiş oldukları gayretin neticesini görmek isterler. Bu şekilde başarı seviyelerini değerlendirebilme olanağı kazanır, amaçlarını duruma uygun hale getirme fırsatı bulurlar.
- İşine bağlıdır: Başarı isteği fazla olan bireyler işlerine çok bağlıdır ve yoğun bir şekilde işleriyle ilgilenirler. Yapmış oldukları işleri tamamlamadan bırakmak zorunda kaldıklarında bu durumdan rahatsız olurlar.
- Şahsi sorumluluk üstlenir: Bir işin meydana getirilmesinin ve neticeye ulaşmasının sorumluluğunu üstlenir. Fazla görev üstlenmek ister ve tek başına çalışmaktan hoşlanırlar.

Başarı isteğinin fazla, başarısızlık kaygısının az olduğu durumlarda kişinin başarı güdüsü fazladır (Umay, 2002: 149). Başarı güdüsü fazla olan kişiler yapmış oldukları hareketlerin neticesine katlanma ve problemleri ortadan kaldırma bilincine sahiptir. Bu bireyler başarı

ihtimallerini araştırır ve olaylara daha çok odaklanırlar (Champoux, 2010: 159-162). Deneysel araştırmalara göre başarı güdüsünün davranış ile ilgili neticeleri şu şekildedir (Can, 1985: 66-68) :

- İş başarısı ile başarı güdüsü arasında pozitif bir bağ vardır. Başarısı fazla olan kişiler, daha yüksek iş başarısı gösterir.
- Bu bireyler mükemmelliği kendi gelişimleri için daha çok isterler.
- Başarı güdüsü yüksek olan kişiler, gayretlerinin neticesinden şahsi sorumlulukları üstlenebilecekleri durumları tercih ederler. İşlerini yazgıya, kadere veya şansa bırakmak yerine kendi izlemiş olduğu yolu kontrol etmek isterler.
- Başarı ihtimallerini iyi bir şekilde inceleyerek hedeflerini belirlerler. Bu hedefler, hem başarıyı garanti kılacak hem de başarısızlık getirecek derecede olmayan ortalama hedeflerdir.
- Orta veya uzun süreli geleceğe daha fazla bakarlar. Daha uzun süreli düşüncelere sahiptirler.

Arbak ve Özmen'in yapmış olduğu çalışmalarda, başarı güdüsü fazla olan bireylerin, ilgilendikleri konularla uygun olan işleri daha cezbedici bulduklarını göstermiştir (Çakır, 2001: 120). Başarı güdüsü fazla olan bireylerin işlerine bağlılık oranının, başarı güdüsü az olan bireylere göre daha fazla olduğunu söylemek mümkün olmaktadır (Güner, 2007: 40).

Kontrol odağı çalışmaları Julian Rotter'ın Sosyal Öğrenme Teorisi içerisinde bulunan "genellenmiş beklentiler" kavramından geliştirilmiştir (Burger, 2006: 592). Julian Rotter'ın kontrol odağı, hem içsel hem de dışsal kontrole yani her boyotunu, davranışın neticelerini kimin veya neyin etkilemiş olduğuna bağlı inançları kapsamaktadır. İçsel kontrol odağı, ileride oluşacak sonuçlara dair kontrolün ilk önce bireyin kendisiyle ilişkili olduğu görüşünü anlatmak için kullanılan bir terimdir; yani içsel kontrol odağına sahip bireylerin tutumlarının neticelerinin, şans veya sadece kendi hareketlerinden dolayı olduğunu inanırlar. Dışsal kontrol odağı; kontrolün başka kişiler tarafından olduğu beklentisine karşılık gelir (Çırakoğlu ve Tezer, 2010: 31). Kişiler başarılı oldukları zaman içsel kontrol odaklı, başarı göstermedikleri zamanda dışsal kontrol odaklı olmayı daha

çok seçerek kognitif ve hissi dengeleri sağlama ve benliğe hizmet eden yargılarda bulunma temayülü gösterirler (Akın, 2007: 9).

Bu kontrol odaklarına sahip olan kişilerin iş hayatındaki hareketleriyle ilgili en göze çarpan farklılıkları iş tatmini, işe bağlılık ve güdüleme konularında ortaya çıkmaktadır. Birçok araştırmada iç kontrol odaklı kişilerin, daha çok iş tatmini, işe bağlılık ve güdüleme yaşadıkları görülmüştür (Basım ve Şeşen, 2006: 161).

Reitz ve Jewell yapmış olduğu çalışmalarda işe bağlılık ile kontrol odağı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Reitz ve Jewell, kontrol odağının işe bağlılıkla önemli seviyede bağlantılı olduğunu saptamıştır. Bu çalışmada, içsel kontrol odakları yüksek olan bireylerde işlerine olan bağlılıklarının daha fazla olduğu ve daha çok motive oldukları görülmektedir (Reitz ve Jewell, 1979: 77-78).

Kontrol odağının iş sonuçları ile bağlantısı hakkında çalışma yapan Ng ve arkadaşları, iş güdülemesi, iyi olma durumu, iş doyumunu ve işe bağlılık gibi değişme özelliği gösterenlerle kontrol odağı arasında anlamlı bağlantılar olduğunu tanımlamaktadırlar (Kuruüzüm vd., 2010: 187).

Spector “iş kontrol odağı ölçeği” ni iş hayatındaki kontrol odağıyla iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi için geliştirmiştir. Yapmış olduğu çalışmada, iç kontrol odaklı işgörenlerin, işe olan bağlılıklarının fazla oldukları, bir işte daha uzun zaman kaldıklarını, çoğunlukla daha çok ücret aldıkları ve yüksek pozisyona sahip olduklarını belirtmiştir (Güner, 2007: 41).

Dailey ve Morgan (1978)'a göre kontrol alanı işe bağlılığı artırmaktadır. Ancak Mitchell ve diğerleri (1975), Pryer ve Distefano (1971) ve Runyan (1973) kontrol alanı ile işe bağlılık arasında negatif ilişki bulmuşlardır. Bu sonuca özellikle yaşlı çalışanların sadece işlerine kanallanıp çevresindeki olaylarla ilgilenmemeleri nedeniyle ulaştıkları belirtilmiştir (Uygur, 2009: 45).

Motivasyon, ilk başlarda bir güdüleme olarak ele alınsa da artık amaca yönelik gayretlere sebep olan bütün unsurları içeren bir süreç olarak tanımlanır (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 1). Motivasyon; bireylerin belli bir hedefi gerçekleştirmek için kendi istekleri doğrultusunda hareket etmeleri ya da belli hedeflere erişmek için bir güç kazanma halidir

(Tınaz, 2009: 5). Motivasyonda en önemli konu, çalışanın davranışlarını ve bunların sebeplerini bilmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 118).

Motivasyonun hem içsel hem de dışsal olarak incelenmesi Herzberg ve arkadaşlarının motivasyonunda “çift faktör kuramına” dayanmaktadır (Çakır, 2001: 129). Bu kurama göre, sadece içsel etkenler yüksek seviyede motivasyon sağlayabilir ve işgörenler, kendisine olan yüksek saygısı, kişisel gelişme, başarı gösterme hissi gibi sebeplerle motive olur (Lambert, 1991: 343). Özetle bireyin kendi yeteneklerini göz önüne sermek deneyimi olan içsel motivasyon işe ilişkin esas özellikleri içerir (Brief ve Aldag, 1977: 497). Çünkü içsel motivasyon kişinin motivasyon ve moralini yüksek hale getiren bir rol oynar (Mottaz, 1985: 366).

İşe bağlılıkla güdüleme arasındaki ilişkiyi açıklayan Vroom, içsel etmenlerle işe bağlılığının açıklanabileceğini ve bu sebeple işe bağlılığı fazla olan bireylerin, işlerinde daha fazla içsel biçimde motive olacaklarını söylemiştir (Çakır, 2001: 131). Hackman ve Lawler, içsel güdülerini yüksek olan bireylerin, daha fazla işe bağlılık seviyesine ulaştıklarını belirtmiştir (Hackman ve Lawler, 1971: 279).

Weissenberg ve Gruenfeld’in yaptıkları çalışmada, işe bağlılıkla içsel motivasyon arasında önemli bir bağ olduğunu yani içsel motivasyonu fazla kişilerin işe bağlılıklarının da fazla olacağını saptamışlardır. Gorn ve Kanungo ise hem içsel hem de dışsal güdelere sahip olan kişilerin doyumları fazla olduğu zaman işe bağlılıklarının da fazla olduğunu, fakat içsel güdülerini doyuma erişen kişilerin işe bağlılıklarının, dışsal güdülerini doyuma erişenlerden daha fazla olduğunu göstermiştir (Çakır, 2001: 133).

İnsan yaşamında çalışmanın büyük önem görmesi, bireylerin çalışmayı idrak etme seviyelerini ön plana çıkarmıştır. Çalışma nitelikleri, kişinin çalışma yaşamındaki değerleri, hedefleri ve bu hedeflere erişmek için gösterdikleri davranış şekilleri ile ilgilidir. İşgörenin, çalışma hayatından ne beklediği ve nasıl hareket etmesi gerektiğiyle ilgili şahsi düşüncelerini yansıtır. Çalışma nitelikleri işgörenin yaşamış olduğu ortamda sosyalleştikten sonra kazanmış olduğu değerler olması nedeni ile etik davranışlara da rehberlik eder.

Çalışma değerlerini araçsal yaklaşım ve amaçsal yaklaşım olarak incelemek mümkündür (Çakır, 2001: 134). Araçsal yaklaşım, bireyin çalışmayı yaşamını devam ettirebilmek için maddi olarak getiri sağlayabilme aracı olarak görmesidir. Amaçsal yaklaşım ise; bireyin çalışmayı bir gaye olarak bilmesi, boş vakitlerinde de çalışmak istemesi, başarının vermiş olduğu duyguyu ön planda tutması çalışmaya ve işin gösterdiği önem ile ilgilidir (Diker, 2010: 29). Çalışanların işlerine olan bağlılıkları göz önüne alındığında, amaçsal yaklaşım ile düşünmek daha doğru olacaktır. Amaçsal yaklaşım alanyazında iş ahlakı ile ilişkili durumdadır. Çalışanlara rehberlik eden iş ahlakı, iş hayatında hangisinin doğru hangisinin yanlış olduğunu anlamamızı sağlar.

İşe bağlılık ile çalışma değerleri arasındaki ilişki ile ilgili az sayıda araştırma bulunmaktadır (Kuruüzüm vd., 2010: 187). Saal'ın araştırmasında, iş ahlakı yüksek olan bireylerin işe olan bağlılıklarının da yüksek olduğu neticesine varılmıştır (Saal, 1978: 57). Bundan başka, Lee ve Mowday ve Brief ve Aldag, pozitif çalışma değerleri olan bireylerin iş tatmini ve işe olan bağlılıklarının fazla olduğunu belirtmişlerdir (Çakır, 2001: 136).

Merkezi yaşam ilgisi kavramı ilk defa Dubin aracılığıyla ortaya atılmış ve kişinin yapmış olduğu bir çalışmanın hayatındaki önemi ve konumu konusundaki durumu olarak tanımlanmıştır. Daha sonrasında ise çalışmaya bağlılık araştırmalarında işe bağlılık bir dönüm noktası olmuştur (Çakır, 2001: 137).

İşe bağlılık ve merkezi yaşam ilgisi arasında bulunan ilişki üzerine kesin bir neticeye ulaşılamamıştır. Mitchell ve arkadaşlarının yapmış oldukları işe bağlılık ve merkezi yaşam ilgisi arasındaki ilişkiyi kontrol etmek için çalışmada aralarında olumsuz bir bulmuşlardır (Mitchell vd. 1975: 174). Baba'nın öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada ise olumlu bir ilişki bulunmuştur. (Genis ve Wallis, 2005: 66).

İşe bağlılığa; örgütsel, iktisadi, toplumsal ve hukuksal faktörlerin de etkisi bulunmaktadır. Bu faktörlerin işe bağlılığa dolaylı etkisi bulunmaktadır.

İşe bağlılığa etkisi olan örgütsel etkenler; üretim oranı, örgütün hacmi, çalışma şartları, çalışma süresi, kariyer imkanları ve idare şekli olarak örneklendirebilir. Örgütlerin doğal ve esnek yapısının olması, ücretlerin adaletli ve doyum sağlayıcı bir biçimde belirlenmesi

ve işyerinin güvenli ve huzurlu olması çalışanların işe olan davranışlarında pozitif etkiler sağlayabilmektedir. Bundan başka, çalışmış oldukları örgütte kendilerini geliştirebilme fırsatlarının ve kariyer imkanlarının bulunması kişilerin işlerine göstermiş oldukları bağlılıklarını çoğaltabilecek unsurlardan biridir.

İş yaşamında olan hukuksal düzenlemeler de işe bağlılığa etkisi olan dolaylı faktörlerden bir başkasıdır. Bilhassa işgören ve işveren arasında yapılan iş sözleşmelerinde işgören için oluşan borçlar iş hukukunda bulunan, yükümlülüklerin yerine getirilmemesinde olan yaptırımlar işe olan bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir (Güner, 2007: 50).

1.1.5.3. İşe Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar

İşe bağlılık vakiasının çalışma hayatında meydana geldiği gerçeğinden yola çıkarak, işe bağlılık ile birlikte konu ile ilgili olabilecek başka kavramlardan da bahsedilebilir. İşe bağlılık konusu; iş doyumu, örgüte olan bağlılık, mesleğe olan bağlılık ve çalışmaya bağlılıkla beraber kullanılabilen ve karıştırılabilmektedir.



Şekil 2: Çalışma Hayatında İşe Bağlılık İle İlgili Diğer Bağlılık Çeşitleri

Kaynak: ÇAKIR, Ö. (2001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s. 37.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte olan inancı, örgütün hedef ve değerlerini kabullenmesi ve bu amaçla örgütün iyi bir üyesi olması için çalışması olarak

tanımlanmıştır. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın ruhsal durumunun da olduğunu belirterek, işgörenlerin örgütle olan ilişkisi ile biçimlenen ve örgütün devamlı bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış biçimi olarak tanımlamıştır (Güner, 2007: 6).

Alanyazında örgütsel bağlılık; araştırmacıların, büyük oranda kişilerin bağlılık özellikleri, bireyin örgütsel gaye ve çıkarları koruma isteği, örgüt için belirli davranışları yapma ve örgüt ile olan birlikteliğin daha fazla moral-ruhsal gücü üzerine yoğunlaştıklarını göstermektedir. Bununla birlikte araştırmacıların büyük kısmı örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütün değişik parçalarına ve unsurlarına bağlılığı olarak anlamlandırmışlardır (Demirsoy, 2009: 30).

Örgüt ile kişiler arasında olan ilişkiler, örgütün önemli varlığı olan personellerin ortak hedef, değer ve kültür çerçevesinde birleşmelerini sağladığı gibi, kişilerin ilişkinlik hislerini de gelişmesini sağlamıştır (Çakır, 2001: 57).

Porters ve arkadaşlarının örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarında örgütsel bağlılığı; kişinin örgüt ile ilgili hedefleri ve değerleri kabul etmesi, örgüt ile ilgili hedeflerin başarıya ulaşması için gayret göstermesi, örgütsel üyeliği devam ettirmek için isteğinin fazla olması olarak tanımlamıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık, bireyin örgütünün menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün görmesi olarak da düşünülebilir. Yüksek seviyede örgüte bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini kabul etmesi, örgüt için fazla gayret göstermeye istekli ve örgütte kalma isteği olarak kendini gösterir. Bu iki bağlılık türü görgül olarak ilişkili olduğu halde işe bağlılık, kişinin uğraştığı özel bir iş ile kişisel seviyede kurduğu ruhsal özdeşleşmeyi tanımlamaktadır. Bu bağlılık türleri, işle ilgili neticeleri yaklaşık olarak değerlendirilmesinde karşılıklı rol oynayabilir. Fakat örgütsel bağlılık, işe gidip gitmeme ve çalışan devri gibi mütehavvillerle daha çok ilişkili görülürken, işe bağlılığın başarımla daha fazla bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Karacaoğlu, 2005: 57).

Mesleğe bağlılık, kişilerin mesleklerini gerçekleştirebilmek için gerekli bilgi, becerilerini geliştirmek için gerekli olan bilgi becerilerini geliştirmek, daha çok tecrübe edinmek için gayret göstermeleri ve zaman ayırmalarıdır (Çakır, 2001: 58).

Blau, mesleğe bağlılık ile meslekten ayrılma isteği arasında ters orantılı bir bağ olduğunu belirlemiş, mesleğe olan bağlılığın diğer bağlılık türlerinden farklı bir tutum olduğunu belirtmiştir (Blau, 1986: 581). Vanderberg ve Scarpella mesleğe bağlılığı, kişinin çalıştığı ortamın ya da mesleğin değerlerini benimsemesi ve buna inanç göstermesi, bu meslekte çalışmayı sürdürmeye gönüllü olması biçiminde tanımlarken, Lee ve arkadaşları mesleğe bağlılığı, mesleğe hissi reaksiyonlara dayalı olarak meydana gelen, meslek ve kişi arasındaki ruhsal ilişki olarak tanımlamıştır (Çakır, 2001: 61).

Mesleğe bağlılığı işe bağlılıktan ayıran nokta, kişinin belirli bir alanda yetenek ve mütehassıslık kazanmak için yaptığı faaliyetler neticesinde, “mesleğin” hayatındaki önemi ve ne kadar hayatında olduğu ile ilgilidir (Karacaoğlu, 2005: 57).

İşe bağlılık ve çalışmaya bağlılık örgütlerde gayelere erişmede kişilerin gerçekleştirdiği çalışmaları kapsamaktadır. Çalışma kavramı yalnızca kişinin mesleği veya işi değil kişinin örgüt içinde yapmış olduğu bütün çalışmalardan bahsedilmektedir. Genelden özele doğru bakıldığında kişinin ilk başta çalışmada istekli olması ile birlikte meslek, işe karşı bakış açısı ve adaptasyonundan bahsedilebilir. Kişinin çalışmada istikrarlı olması ve bunu devam ettirebilmesi, kişinin çalışma konusundaki kararlılığını ortaya koymaktadır. Fakat bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için işlerini tam olarak yapmaları zorunluluğu çalışmaya bağlılığı ifade etmez.

İşe bağlılıkta olduğu gibi çalışmaya bağlılıkta da ruhsal özdeşleşme söz konusudur. Yukarıda söz edildiği gibi kişinin çalışmada istikrarlı olması yani çalışmanın kişinin hayatında önemli bir yere sahip olması, çalışmaya bağlılıktan bahsedilebilmesi için temeldir. Bu nedenle çeşitli zorunluluklardan dolayı çalışmaya eğilim gösterme durumlarında, bir bağlılıktan bahsedilemez (Griffin vd., 2010: 243).

Çalışmaya bağlılık, çoğunlukla kişinin hayatında çalışmanın değeri ile ilgili düzgüsel bir inanç biçiminde ele alınmakta ve daha fazla kişinin daha önceki kültürel ve sosyal şartlarının bir işlevi olarak görülmektedir (Çakır, 2001: 61).

1.1.5.4. İşe Bağlılık ve Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki

İşe bağlılık; iş doyumunu, başarıyı, işten ayrılma, devamsızlık ve işe geç gitme gibi değişik göstergelerle yakından ilgilidir.

İş doyumu, işgörenlerin işine bağlılığı, devamlılığı, işini istemesi ve verimliliği için önemli öğedir (Tümgan, 2007: 22). İşin nitelikleri ile bireyin istedikleri birbiri ile örtüştüğü zaman gerçekleşen (Tınaz, 2009: 25) iş doyumu kısaca, çalışanların işinden memnun olması ve mutlu olmasıdır. İş doyumu ile kişinin işine karşı olan duyguları pozitifdir.

Çalışanların işlerine karşı hissettikleri olumlu ya da olumsuz durumu ifade eden iş doyumu kavramı iş ile ilgili şartlara yönelik geliştirilen olumlu davranışı açıklamaktadır. Yüksek iş doyumu bireyin işini, çalışma arkadaşlarını, iş ortamını sevmesi başka bir ifade ile iş ile ilgili olumlu bir tavır göstermesi ile ilgilidir (Aşık, 2010: 37).

İşe bağlılık bilindiği üzere bireylerin işleriyle ilişkili beklentilerinin ötesine geçmektir. Dolayısıyla işe bağlılık, işin bireylerin mevcut ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiğini açıklayan bir fonksiyon olarak görülür (Govender ve Parumasur, 2010: 239). Bireyin, ihtiyaçlarını tatmin eden bir işe sahip olması ise iş doyumunu sağlayacağından işe olan bağlılığını da güçlendirecektir.

İşe bağlı çalışanlar yaptıkları işten zevk alırlar. Çünkü işlerini severek yaparlar (Hafer ve Martin, 2006: 3). İşini tüm yönleriyle benimseyen çalışan için işin sevdiği yönleri fazla ise işine bağlılık derecesi artacak ve kişi bu işi yapmaya devam edecektir. Kişinin işine bağlı olması ise verimliliği artıracak, iş doyumu bulacak, iş ortamı ile daha olumlu ilişkiler kuracaktır (Erdoğan, 2007: 557).

İş doyumu ile işe ve örgüte olan bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini yüksek olan personelin örgütü benimsediği, sahiplendiği, işine olan bağlılığın çoğaldığı ve isteğe bağlı işgücü devir hızı miktarının düştüğü belirlenmiştir (Aşık, 2010: 44).

İş doyumunun, işe olan bağlılıktan etkilenen bir müteahvil olarak incelendiği durumda, ilişkinin yüksek olduğu saptanmaktadır. O'Driscoll ve Randall, iş doyumunu, işe bağlılık ile hissi bağlılıkta önemli bir esas olduğunu söylemiştir (O'Driscoll ve Randall, 1999: 205). Kanungo'nun yapmış olduğu araştırmada iş doyumu ve işe bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuştur (Kanungo, 1982: 347). Brown ise iş doyumunun işe

bağlılığın bir neticesi olarak incelemiş ve işe bağlılıkla genel iş doyumunu arasında yüksek bir korelasyon bulmuştur (Çakır, 2001: 78).

Ulusal alanyazında Yüksel (2003), işteki ruhsal gerilimi, iş doyumunu ve işe bağlılık arasındaki bağlantıyı teknisyenler üstünde yaptığı çalışma ile incelemiştir. Araştırmanın neticesinde iş doyumunu ile işe bağlılık arasında olumlu bir bağlantı bulunmuştur. Yüksel'e göre çalışmanın neticeleri, iş tatmini seviyesinin çoğalması durumunda işe bağlılıkta da yükselme olacağını veya iş tatmininin düşmesi durumunda işe bağlılıkta da düşüş olacağını göstermektedir.

İşe bağlılık ve başarımlar ise başka bir değişkendir. Kısaca başarımlar, bir kişinin, grubun ya da örgütlenmiş bir toplumun iş yapma seviyesi olarak tanımlanır. Başarımlar, belirlenen şartlara göre bir işin yerine getirilme seviyesi ya da meydana getirdiği neticelerdir (Şimşek ve Çelik, 2012: 157).

Örgüt ve çalışma bakımından başarımlar önemli bir kavramdır. İşgörenlerin, işlerini ne seviyede etkili ve başarılı yaptıklarını başarımları aracılığıyla belli olur. Kendisine verilen görev ve mesuliyetleri zamanında ve olumlu bir biçimde yerine getiren kişi yüksek başarımlar gösterecektir.

İşlerine bağlı kişiler, görev ve mesuliyetlerini istekli, etkili bir biçimde ve gönüllü bir gayret ile yaparlar (Çakır, 2001: 169). Bundan başka bu kişiler işte kendilerini yarış içerisinde ve başarılı gören, şahsi ve örgütsel gayelerin bağdaşabileceğine inanan bireylerdir (Mudrack, 2004: 491).

Gelişen işe bağlılık, işgörenlerin potansiyelleri için çalışmasına olanak sağlayarak örgütsel etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına neden olur. Ayrıca çalışanların işlerini daha anlamlı hissetmesini sağlar (Zhou ve Bo, 2008: 118). Bu şekilde çalışanlar daha yüksek başarımlar sergileyeceklerdir.

Genel olarak işe bağlılığın çalışanın gayret ve başarımları ile olumlu bir ilişkisi olduğu görüşü olsa da işe bağlılık ve başarımlar ilişkisine göre yapılan çalışmalarda kesin bir neticeye ulaşılamamıştır. (Ingram vd., 1991: 188) Vroom, işe bağlılık ile işe gösterilen başarımlar arasında kuvvetli bir bağ bulmuşken, Saal, Lodahl ve Kejner'in araştırmasında

işe bağlılık ve işe gösterilen başarımlar arasında kuvvetli bir ilişki bulunmamıştır (Çakır, 2001: 170).

İşe bağlılık şahsi ve örgütsel çıktılara önemli ölçüde etki eden bir faktör olarak düşünülmesine rağmen, son yıllarda yapılan analizlerde işe bağlılık ile tüm genel iş başarımları arasında anlamlı olmayan ilişkiler bulunmuş ve işe bağlılığın başarımları doğrudan değil dolaylı bir şekilde etkilediği söylenmiştir (Diefendorff vd., 2002: 93).

Örgüt ile işgörenler arasında sağlanan birbiri ile ilgili ruhsal anlaşma kapsamında çalışanların iş ihtiyaçlarını uygun özelliklere sahip olarak örgütsel amaçlara inanmış, yüksek başarıya sahip olan kişiler olmaları, örgüt için gayret göstermelerini sağlayacaktır. Bu gayretler neticesinde kişi elde ettiği içsel ve dışsal kazanımlardan dolayı pozitif tutumlar gösterecektir. Tersine durumunda ise işini, iş ortamını, çalışma arkadaşlarını beğenmeyen, kendisini bulunduğu işyerinin bir parçası olarak kabul etmeyen kişi negatif tutumlar gösterebilecektir. Bu negatif tutumlarda bir tanesi de iş yerinden ayrılış olarak söylenebilir (Taslak, 2008: 125).

İşe bağlılık, kişinin yapmış olduğu işi gerçekleştirirken istekli ve bu şekilde kurumun hedefleri ile doğru orantılı işgörmesini sağlamaktadır (Diefendorff vd, 2002: 99). Fakat işinden doyuma ulaşmayan ve olumlu iş imkanlarından faydalanmak isteyen bireylerin, işten ayrılma istekleri fazla olmaktadır. Negatif ekonomik ve işgücü piyasası şartlarından dolayı başka iş imkanlarının sınırlı olması çalışanın işinden ayrılma isteğini düşürmektedir. Fakat bu durumun işgörenin işine bağlı olduğu anlamı taşımamaktadır. Zorunluluktan dolayı, işgören yapmış olduğu işine devam etmektedir (Güner, 2007: 68).

İşleri ile çok ilgili olan personellerin işe bağlılıklarının fazla olması güdülemelerini çoğaltmakta, bu şekilde kurumdan ayrılma istekleri de azalmaktadır (Diefendorff vd., 2002: 94). Cohen'da işlerine bağlı olan kişilerin bunu mesleklerine örgütlerine yükleyeceğini, bu şekilde bağlılık seviyelerinin yükseleceğini ve işten ayrılma isteklerinin düşeceğini söylemiştir (Arı vd., 2010: 150).

Sjöberg ve Sverge ise, işe bağlılık ile işten ayrılma isteği arasında olumsuz bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir (Arı vd., 2010: 150).

Arı ve arkadaşlarının yatırım uzmanları ile 2010 senesinde yapmış olduğu araştırmada işe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma isteği üzerine ne kadar etkisi olduğunu incelemişlerdir. Bu araştırmanın neticesinde işe bağlılığın düşmesiyle işten ayrılma isteğinin çoğaldığını belirlemişlerdir (Arı vd., 2010: 161).

Bütün bu araştırmaların neticesine göre işe bağlılığın işten ayrılma isteğine etkisinin olumsuz yönde etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Fakat bir tek işten ayrılmama tutumunun işe bağlılıkta yüksek olduğunu gösteren bir gösterge olmadığı da söylenebilir.

Devamsızlık, personellerin, sağlığının bozulması veya bundan hariç herhangi ruhsal, sosyal ve iktisadi sebeplerle çalışma saatlerinde işyerinde bulunmama ya da işini yapmama halidir (Zerenler, 2008: 228). Bu şekilde devamsızlık gösteren kişi, işletmedeki görev ve mesuliyetlerini yerine getirmeyecek ve bu durum da aksamaya neden olacaktır (Çakır, 2001: 173).

İşe devamsızlıkta iş doyumsuzluğu büyük ölçüde yer tutar. İş doyumu yüksek olan çalışanın, işten ayrılma niyeti ya da devamsızlık yapması daha düşük ihtimaldir (Şimşek vd., 2011: 391). İşe olan bağlılığın iş doyumu ile bağlantısı düşünüldüğünde işine bağlı olan kişilerin daha az devamsızlık yapacağını söylemek mümkündür.

İşe bağlılığın devamsızlıkla bağlantısını incelerken devamsızlığın sebebine dikkat etmek gerekir. Devamsızlık gösteren kişinin, bunun sebebini öğrenmeden, işe bağlı olmadığını söylemek yanlıştır. Kişinin önemli şahsi sebeplerle devamsızlık göstermesi, onun işe bağlılık göstermediğini söylemek kesin olmayacaktır (Çakır, 2001: 173).

Steel ve Rentsch, çalışmalarında yetmiş ay süresince işgörenlerin işe bağlılık ve devamsızlıklarını takip etmiş ve işe olan bağlılığı fazla işgörenlerin devamsızlıkları düşük olduklarını belirtmişlerdir (Çakır, 2001: 174).

Wegge ve arkadaşları, işe bağlılıkla devamsızlık arasında kuvvetli bir bağın olduğu neticesine ulaşmışlardır (Güner, 2007: 77). Blau ve Boal'ın hemşireler üzerinde yürüttükleri araştırmaların fazla seviyede işe bağlılık gösteren kişilerin az bağlılık gösterenlere göre daha az devamsızlık gösterdiklerini saptamışlardır (Karacaoğlu, 2005: 58).

Fakat işe bağlılıkla devamsızlık arasında önemli bir bağlantı bulamayan araştırmalar da bulunmaktadır. Siegel ve Ruh'un yapmış oldukları araştırmasının neticesinde, işe bağlılıkla devamsızlığın bağlantılı olmadığı saptanmıştır. Bunun sebebi, kimi araştırmalarda, mecburi sebeplerle işe gelmeme durumu devamsızlıktan sayılırken, kimi araştırmalarda da devamsızlık olarak görülmemesinden kaynaklanmaktadır (Çakır, 2001: 175).

İşe geç gitme ise, isteyerek ya da mecburi (ulaşım, aile problemleri vb.) sebeplerle iş yerine vaktinde gidememe durumudur (Zerenler, 2008: 228). Sorumluluklarının farkında olan işine bağlı insanların işine geç gitme oranının az olması beklenir. Devamsızlıkta da görüldüğü gibi kişi kimi istenmeyen şartlardan dolayı işine geç kalabilir. Fakat işine bağlı olan kişilerin iş ve iş hayatı ile ilgili sebeplerle işe geç kalması işe bağlılığı düşük olan kişilere göre daha az olacaktır (Çakır, 2001: 176).

İşe geç kalma ve işe bağlılık ilişkisinden bahseden birçok araştırmada geç kalma oranının işine bağlı kişilerde az olduğu neticesine varılmıştır. Mesela, Clegg'in yaptığı araştırmada, işe bağlılığı az olan personellerin işe çok fazla geç gittiklerini ortaya çıkarmıştır (Çakır, 2001: 176).

1.2. Kuramsal Çerçeve

1.2.1. İşe Bağlılık Kuramları

İşe bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde işe bağlılık çeşitleri arasındaki ilişkileri inceleyen modeller bulunmaktadır. Bu modeller, Doğrudan ilişki modeli, Randall ve Cote modeli ve Morrow modelidir.

1.2.1.1. Doğrudan İlişki Modeli

Bu model, örgüte olan bağlılık, işe bağlılık, çalışmaya olan bağlılık ve mesleğe olan bağlılık kavramlarını içermektedir. Doğrudan ilişki modeline göre bağlılık türleri arasında dolaylı bir ilişki bulunmaktadır. Blau'ın yapmış olduğu araştırmada devamsızlıkla örgüt ile bağlılığın bulunduğundan daha fazla bir bağ bulunduğunu tespit etmiştir (Cohen, 2000: 391).

Yukarıda belirtildiği gibi bağlılık çeşitlerinden modele göre işe gitmeme, işten ayrılma isteği ve işi bırakma ile ilişkileri en kuvvetli olan bağlılık çeşitlerinden, örgüte olan bağlılık, bu üç kavram arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Kısaca söz edilen bu bağlılık türlerinden herhangi birisinin azalmasından dolayı işten ayrılma isteği, işi bırakma ve işe gitmeme oranı çoğalacaktır. İşe bağlılığın bu türler ile olumsuz ilişkisinden söz edilmesine rağmen devamsızlık oranı ile bağlantısı diğerlerine göre daha fazladır. Bunu gerektirici sebep olarak da kişinin örgütünden ayrılmak için muhtemel bir isteğinin veya mesleğinden değil, işinden olabileceğini bunun da devamsızlık yapmasına sebep olabileceği varsayımdır.

Meslek ile ilgili bağlılık bakımından zayıf olan personellerin meslekleri işe özdeşleşememe ihtimalleri ile mesleklerinden ayrılma bakımından meydana gelebilecek eğilim ile ilgili varsayım neticesinde mesleğe bağlılığın bu üç kavramla ilişkisinin güçlü olabileceği neticesi ortaya çıkmaktadır (Cohen, 2000: 392). Başka bağlılık çeşidi olan çalışmaya bağlılık, bağlılık çeşitleri içerisinde rölatif olarak daha bağımsız bir değişken olduğundan, bu çeşidin üç kavramla olan ilişkisinin daha az olduğu düşünülmektedir (Çakır, 2001: 68).

1.2.1.2. Randall ve Cote Modeli

Randall ve Cote modeline göre bağlılığa etkisi olan diğer etmenler grup bağlılığı ve iş etiğidir. Yüksek iş etiğine sahip olan kişiler yorgun veya sıkılmış olsalar da işlerini sürdüreceklerdir ve işleri ile ilgili görevler üstleneceklerdir, bu şekilde iş etiği bu kişiler üstünde isteklendirici bir etki sağlayacaktır. İş etiği yardımıyla işgörenler yeteneklerini en yüksek düzeyde göstermek için kendilerinde mecburilik hissedeceklerdir. Randall ve Cote modeli çerçevesinde çalışmaya bağlılık ile iş etiği kavramları yer değiştirebilmektedir. Fakat yukarıda sözü edilen düşünceler iş değerlerini gösteren her iki kavramla ilgilidir (Cohen, 2000: 393).

İşe bağlılık, kişilerin iş tecrübeleri neticesinde ortaya çıkmaktadır. İş tecrübeleri pozitif neticelenir ise kişilerin işlerine bağlılıkları güçlenecek, mesleğini uyguladığı işteki pozitif tecrübeleri kişinin mesleki bağlılığını da etkilemektedir. Ters durumda, işe olan bağlılığı zayıf olması durumunda, örgütsel ve mesleki bağlılığın seviyelerini de düşürecektir. Bu şekilde işe devamsızlık yapma, işten ayrılma meyil ve işten ayrılmalar baş

göstermektedir. Buna göre, işe bağlılığın bu neticeler ile aracısız ilişkisi yerine, örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu kabul etmişlerdir (Çakır, 2001: 72).

Bu modelde grup bağlılığı ile işe bağlılık arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin açıklaması, kişinin mesleğine olan ilgisi çalışma ekibinin önemi ile açıklanabilir. Kişilerin tek çalışmadıklarını, günlük çalışmada çalışmaya destek gereksinimlerini gidermek için diğer kişilere gereksinim duyduğunu ve yapılan işin eş güdümünün mecburi olduğu ele alındığında bu önem daha açık bir biçimde açıklanabilmektedir. Lodahl ve Kejner işe bağlılıkla iş arkadaşları ile gün içerisinde çalışma arzusunda olan çok fazla kişinin ilişkili olduğunu bulmuştur. (Çakır, 2001: 70-71).

Kısaca, grup bağlılığı ile çalışmaya bağlılık, işe bağlılığı kuvvetlendirmekte, yüksek işe bağlılıkta örgütsel bağlılığın ve mesleki bağlılığın seviyesini çoğaltmaktadır. İşe bağlılığı meydana getiren ve kuvvetlendiren faktörler, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık için de pozitif etkileri olabilir. Fakat kişinin örgütsel bağlılığı fazla, işe olan bağlılığı da az olabilir. Bundan dolayı Randoll ve Cote, işe bağlılığın esas rolünü tanımlamada sınırlı kalmıştır (Çakır, 2001: 72).

1.2.1.3. Morrow Modeli

Morrow bağlılık çeşitleri arasındaki ilişkiyi, bağlılık çeşitlerinin sayısını beşe çıkartarak izah etmeye çalışan bir model meydana getirmiştir. Bu modelde bağlılık türleri iç içe daireler biçiminde incelenmektedir. Dairenin merkezinde çalışmaya bağlılık yer almaktadır (Mitra, 1992: 44).

Morrow modeline göre, daireler içten kültürel unsurlardan etkileşim göstermekte, dışa gidildikçe ortamsal etkenlerden etkilenme göstermektedir. Bu şekilde dairenin merkezinde kültürel unsurlardan etkilenen çalışmaya bağlılık bulunmaktadır. Bu niteliği ile çalışmaya bağlılık sabittir ve bu süre içinde farklılık göstermesi zordur. Morrow modeli iç içe geçen dairelerdeki bütün unsurların kendisine bağlı diğer unsuru etkilediği düşünülmektedir ve bu etkileşim karşılıklı olmaktadır. Şu şekildeki içteki daireler en yakınıkinden en çok, kendi dışındaki dairelerden etkilenmekte ve daireleri de etkilemektedir (Carmeli, 2005: 459).

Morrow modeline göre bağıllık çeşitlerinden örgütsel bağıllık ve mesleğe olan bağıllığın, işe olan bağıllığın ve grup bağıllıklarını elverişli iş hayatı ve çalışma koşulları ile sağlayamaması durumunda işten ayrılma isteği, işe devamsızlık yapma ve işi bırakma ile neticelenecektir (Cohen, 2000: 396).

Doğrudan ilişki modelinde de bağıllık çeşitleri arasında hiçbir ilişki bulunmadığı düşüncesini kabul görmek mümkün değildir. Bunun sebebi bağıllık çeşitlerinden tekinin oluşu başka bağıllığı kuvvetlendirmesi olanaklıdır. Mesela, örgütsel bağıllığı fazla olan kişi için örgütten ayrılmanın zorluğu, onun işten beklentilerinin düşmesine ve bu şekilde iş tatmininin çoğalmasına, bundan dolayı da işine olan bağıllığın yükselmesine yol açabilir. Burada bir modeli kabullenmek yerine bağıllık çeşitlerinin hepsinin bir başkasını güçlendirecek potansiyele sahip olduğu görüşü benimsenecektir. Fakat, çalışmaya bağıllık ve mesleki bağıllığın işe bağıllıkla olan ilişkisinin daha fazla olması beklenebilir.

Cohen'in bağıllık çeşitleri arasındaki ilişkiler için yaptığı çalışmalarda, işe bağıllığı, en fazla çalışmaya bağıllık ve mesleki bağıllıkla bağlantılı olduğunu saptamıştır. Blau ise işe bağıllık ve mesleki bağıllığın arasında daha güçlü bir bağın olduğunu belirtmiştir (Çakır, 2001: 75-76).

1.2.2. Tezin Dayandırıldığı Kuram

Her kuşak grubunun mesleki değerlerini ve inançlarını etkileyen farklı deneyimleri vardır. Bu konu daha çok benzerlikleri ve farklılıkları araştırarak işyerinde kuşak davranışlarını inceleyen ve yorumlamaya çalışan çok sayıda bilim adamının dikkatini çekmiştir. Genellikle bir "görüş ayrılığı" olarak tanımlanan bu farklılıkların kuşaklararası karşılaştırılması her zaman yapılmıştır (Zopiatis vd., 2012: 103).

Bu farklılıklar daha önceki bölümde de üzerinde durulan, kuşaklar üzerinde yaşam olaylarının büyük bir etkisi olarak, yaşam tarzlarındaki büyük değişiklikler, çift kariyerli ve tek ebeveynli aileler, savaşlar ve ardından gelen önemli sosyo-ekonomik değişiklikler, teknolojiadaki gelişmeler gibi bir çok çeşitli faktöre bağlanmaktadır (Zopiatis vd., 2012: 103).

Çünkü kuşakların her biri farklı ve benzersiz bir dönemde dünyaya gelmiştir dolayısıyla hepsi, liderlik, iletişim, problem çözme ve karar verme gibi kritik iş konularında kendi bakış açılarına sahiptir (Murphy, 2007: 7).

Birkaç yıl önce işyerinde kuşaklar statü ve rütbelere göre ayrılıyordu. Hiyerarşik kuruluşlarda; en eski çalışanlar yöneticilik pozisyonlarını, orta yaşta kişiler orta düzey yönetim işlerini, ön cepheleri ise en genç çalışanlar doldurmaktaydı. Bugün ise Y Kuşağı fikirlerini Patlama Kuşağı üyelerine sunarken Sessiz Kuşak da X Kuşağına sunmaktadır. Yani iş yerinde dört farklı nesil, karar vermek, müşterilere hizmet sunmak ve projeleri idare etmek için yan yana çalışmaktadır (Murphy, 2007: 7).

Çoğu şu anda emekli bulunan, sadece bir kaç işgücünde faaliyet gösteren Sessiz Kuşak üyeleri, 1950 ve 1960'larda çalışma yaşamına başlamış ve iş güvenliği inancının var olduğu bir dönemde kariyerlerini inşa etmişlerdir. Çoğu eski moda kariyer yollarını izlemiş; söz verilmiş ve uzun vadede kazanılmış ödüller için kısa vadeli fedakarlıklarda bulunmuştur. Onlar ailelerinden miras kalan sadakat, bağlılık ve "dürüst maaş için dürüst iş" anlayışı ile şekillenmişlerdir (Martin ve Tulgan, 2006: 5).

Sessiz Kuşak için iş asil ve yüceltici değil, saygıdeğer bir şeydir. Onların aileleri Büyük Buhran sırasında işlerini kaybetmişlerdir, hayatları kolay olmamıştır. Ancak onlar çok çalışmışlardır, kişisel ihtiyaç ve isteklerini bir kenara bırakarak, ortak hedefler için birlikte çalışarak inanılmaz şeyler başarılacağını erken yaşta öğrenmişlerdir (Zemke vd., 2000: 47). Dolayısıyla Sessiz Kuşak üyeleri organizasyonlarda belirli görevleri yapmak için sadık ve kararlı çalışanlar olarak görülmektedirler (SHRM, 2004: vii).

Sessiz Kuşak aynı zamanda daha önceki çalışmalara dayalı olarak karar verme tercihi, tepeden aşağı komuta zinciri ve resmiyete değer verme, saygı ihtiyacı gibi özellikleri ile tanımlanır (Kersten, 2002). Ayrıca onlar risk almaktan kaçınan, güçlü bir ekip çalışması ve işbirliğini seven ve kendini son derece işine adanmış sadık işçiler olarak karakterize edilmişlerdir (Tolbize, 2008: 3).

Özellikle güvenlik ve istikrara önem vermesiyle bilinen sessiz kuşak bugüne kadar çoğunlukla büyük şirketler ve hükümet için çalışmıştır. Bugün ülkenin üst düzey

yöneticileri, hükümet liderleri ve üst düzey memurların çoğu Sessiz Kuşak üyesidir (Zemke vd., 2000: 49).

Sessiz Kuşak üyeleri tutarlılık ve bütünlük gösteren, teknolojik gelişmeleri takip eden, geçmiş odaklı olan, askeri operasyonları anımsatan emir-kontrol tarzı liderlik sergileyen hiyerarşik organizasyon yapılarını tercih etmektedirler (www.valueoptions.com; Tolbize, 2008: 2).

Sessiz Kuşak üyelerinin liderlik tarzları ise; işyerinde standart prosedürleri olan, yönlendirici ve yol gösterici liderliktir. Birçok yönden emir-komuta liderlik ve yöneticinin karar vermesi iyi bir sistemdir, çapraşık kitlelerin karmaşıklığı olmaksızın, açık, net ve kesindir. Bu şekilde liderlik tarzları MacArthur, Lombardi gibi efsanevi liderler yaratmıştır. Ancak hakim liderlik teorileri T grupları, X teorisi, Y teorisi, iş tatmini endişelerinin gelişmesiyle 1960'larda değişmeye başlamıştır (Zemke vd., 2000: 51).

Kısacası Sessiz Kuşağı tanımlayan işyeri özellikleri; üstleri ve sorumlulukları ile ilgili bir anlaşmazlığa düştükleri zaman susmaktadırlar, sisteme itiraz etmekte tereddüt ederler, liderlerinden direktif beklerler, liderlerine saygı gösterirler ve gelenekçidirler, çatışma ve rahatsızlık, belirsizlik ve değişim gibi zor durumlarda detaylara dikkat etmektedirler, sıkı çalışırlar, titizdirler, stabilite ve düzeni tercih ederler, teknolojiye yavaş uyum gösterirler, kıdemi yaşla ilişkilendirirler, sadık ve istikrarlıdır ve onlar bir organizasyonda iyi ve kötü günde emekli olana kadar kalmayı planlarlar (Knight, 2010: 5; Huybers, 2011: 18; Yiğit, 2010: 77).

Gelenekçiler çalışma yaşamında iki şeye dikkat ederler: işin kendisi ve birlikte çalıştıkları insanlar. İşin kendisi tatmin edici olmalı, organizasyona bir katkı sağlamalı ve onların beceri ve uzmanlıklarını yansıtmalıdır (Martin ve Tulgan, 2006: 9). Dolayısıyla bu en deneyimli kuşağı yönetirken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar olduğu (Martin ve Tulgan 2006: 9) ve (Zemke vd., 2000: 55-58) tarafından zikredilmektedir.

- İşin kendisi ile ilgili sorularınızı sorun, deneyimlerinizi paylaşın.
- Yan gelip yatmaya izin verilmediğini açıkça belirtin.
- İsteğe göre düzenlemelerin ölçütlerini belirtin.

- Arama yapmaya teşvik edin.
- Bilgi transferi programları oluşturun.
- Tam zamanlı istihdamı sadece yaşlı çalışanlarla sınırlandırmayın.
- Açık fikirli olun ve proje istihdamı ya da part-time istihdam için yaşlı işçileri kullanmayı düşünün.
- Aile, ev, vatanseverlik ve geleneksel değerler gibi konuşmalarla doğru adımı atın.
- Onlara yükümlülüklerinin değil, yaş ve deneyimlerinin kabul edilecek değerler olduğunu bildirin.
- Net bir telaffuz ve iyi bir dilbilgisi kullanın.
- Sadece part-time çalışanlar bile olsa, sessiz kuşak çalışanlarını yönlendirmek ve alıştırmak için zaman ayırın.
- Onlara çalışacakları departmanın ve organizasyonun dünden bugüne geçmişini anlatın.
- Organizasyonun amaçlarını vurgulayın ve örgütün uzun dönemli stratejilerine nasıl katkıda bulunacaklarını gösterin
- En yaygın iki yerde yani sadece okul ve işte bilgisayar gören sessiz kuşağı teknoloji hakkında eğitin.
- Kendilerini eğitmek için acele etmeyin. Eğitim için mümkün olduğunca stressiz ortamlardan ve onların itibarlarını kaybedecekleri durumlardan kaçının.
- Kişisel dokunuş kullanın. Bir not yazıp verin. Sessiz kuşak üyeleri sesli mesaj, e-posta ile faks gibi iletişim araçları yerine yüz yüze iletişimin olduğu bir ortamda çalışmak istemektedirler.
- Açık otopark alanları, şirket arabaları, idari tuvaletler gibi görsel statü sembollerini unutmayın. Bu kuşak için geleneksel ödülleri tercih edin.
- Sessiz kuşak çalışanları için, deneyiminden ve yaşından dolayı saygı duyacakları bir lider bulmayı düşünün.
- Saygılı ve nazik bir lider olun. Liderlik için onlardan izin isteyin. Daha sonra uzun vadeli hedeflere odaklanacak davranışlar geliştirmenin yollarını gösterin.

- Çalışanlarla onların geçmişini ve deneyimlerini onaylayarak onlarla dostane ilişkiler geliştirin ve yakınlık kurun.

Boomer'lar refah seviyesinin arttığı bir dönemde işgücü piyasasına girmişlerdir. Güçlü bir iş ahlakı ve iyimser bir bakış açısının bir sonucu olarak bir çok Boomer sıkı çalışmanın karşılığını vermiştir (Zemke vd., 2000: 79). Dolayısıyla onlar başarı için bedel ödemekte fedakar ve sıkı çalışan bireyler olarak karakterize edilmişlerdir (Glass, 2007: 100). Televizyonun gelişi, teknolojik ve sosyal gelişmeler, Ay'a ilk iniş ve kadınların sivil hakları, azınlıklar ve diğer gruplar ile ilgili gelişmeler, Boomer'ların sahip olduğu bu iyimser eğilimi güçlendirmiştir. Boomer'ların işgücüne katıldıkları ilk yıllarda var olan işyeri kültürünün de onların mevcut zihniyetine katkıda bulunduğu söylenmektedir (Zemke vd., 2000: 79).

Boomer'ların çoğu yapılandırılmış çalışma ortamları ve katı iş süreçlerinin olduğu bir dönemde kariyerlerine başlamışlardır. Bu deneyimler sözde onlara, köklü prosedürleri takip için bir eğilim, örgütsel hiyerarşilere saygı ve emirler için tercih hakkı aşlamıştır. Bazı durumlarda, bu tercihler Boomer'ların geleneksel yollarla iş yapma bağlılıklarını güçlendirmiştir. Ancak diğer nesiller açısından bakıldığında, Boomer'ların bu tür özellikleri otoritenin kabulünü düşünmemek ve değişime isteksizlik olarak yorumlanmaktadır (Zemke vd., 2000: 79-85; Krywulak and Roberts, 2009: 10; Glass, 2007: 99). Oysaki Boomer'lar organizasyonel değişimi etkileyen iletişim yeteneklerine sahip olmaya ve fikir birliğinin oluşturulmasına eğilimlidirler (Anantamula ve Shrivastav, 2012: 11).

Çünkü genç Boomer'lar sadece lise ve üniversite mezunu olmalarına rağmen aynı işyerinde öteki kuşaklarla aynı yolu takip etmişlerdir. Yöneticilerinin tıpkı aileleri gibi her şey için standart prosedürleri olmuştur. Emir-komuta ve kontrol liderlik standarttı ve onlar kimseye güvenmemiş ve çok çalışmışlardır. Yöneticilerinin çok çalıştıklarını fark etmeleri ve zamanı gelince onları ödüllendirmeleri için beklemişlerdir. Onlar iş güvenliğine inanmışlar ve emekli olana kadar sistemin onlara bakacağını düşünmüşlerdir. Daha sonra onlar pozisyonlar arasında hareket etmeye ve kıdem kazanmaya başlamışlardır fakat 80'li ve 90'lı yıllardaki küçülme onları derinden etkilemiştir. Örgütsel hiyerarşiler dümdüz olmuş, milyonlarca iş kaybolmuş ve istihdam balonu patlamıştır. Bazı güçlü pozisyonlarda olanlar kalmış, bazıları iş değiştirmiş ve bazıları da kendi

işlerini kurmak için yola çıkmışlardır. Diğerleri ise mücadele etmek için kalmışlar ve hedeflerine ulaşmak için takım çalışması ve fikir birliğini savunmuşlardır (Martin ve Tulgan, 2006: 25).

Boomer'lar, işyerinde, elinden gelenin fazlasını yapmakta istekli olmak, iyi takım oyuncuları olmak, hizmet odaklı olmak, yükümlülükleri ben-merkezci olmasına rağmen meslektaşlarına karşı gelmeye isteksiz, geribildirime aşırı duyarlı olmak, farklı şeyleri görerek yargılamak, sonuçların öncesinde süreçleri işleme koymak gibi özelliklere sahiptirler (Knight, 2010: 6).

Onların kişisel yaşamları yaptıkları iş ile tanımlandığından dolayı onlar çoğu zaman işkolik ve rekabetçi olarak kabul edilmektedirler (Anantatmula ve Shrivastav, 2012: 11). Çünkü onlar hayatları boyunca her konuda rekabet içinde olmuşlardır ve sayıca çok olmalarından dolayı yükselmek, başarılı olmak ve meslekleri için mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Doğal olarak daha fazla kariyer ve başarı odaklı bir zihniyet oluşturmaları onların değerlerini ve çalışma yöntemlerini etkilemiştir (Erickson, 2010: 63; Romo, 2012: 11). Onlar beceri ve uzmanlıklarını uzun yaşam deneyimleri sonucunda elde etmişlerdir. Dolayısıyla emekli olmadan önce tüm değerli bilgileri öğrenebilmek Boomer'lar için çok önemlidir (Romo, 2012: 12).

Boomer'lar, güçlü bir iş ahlakı, iletişim becerileri ve duygusal olgunluğa sahip olma eğilimindedirler (Murphy, 2007: 12). Onlar kişilerarası iletişim yeteneklerinden dolayı genellikle organizasyonlarda danışman olarak görülmektedirler (Anantatmula ve Shrivastav, 2012: 11). Gerçek şu ki, eski nesil ile ilgili olarak işgücündeki insanların sayısı ve iş hayatının uzunluğu nedeniyle Boomer'lar işyerinde otorite ve etkisi olan pozisyonları tutmaktadırlar (Kyles, 2005: 54). Ayrıca onların, iş tatmini ihtiyaçları ve finansal planlama eksikliği nedeniyle, daha uzun bir süre bu pozisyonlarda kalmaları mümkündür (Coleman vd., 2006: 194).

Boomer'ların liderik tarzları ise; liderlerin, sevecen, dürüst ve yetenekli olma (Romo, 2012: 12), belli bir vizyona sahip ve çalışanlarına karşı açık olmalarıdır; çalışanlarından ne beklediğini açık bir şekilde ifade etmelidir; çalışanların işlerini yapabilmeleri için ne tür imkanlara sahip olmaları gerektiğini bilmelidir; lider çalışanları ile diyalog içinde olmalı ve onların kendi hedeflerini belirlemeleri için onlara özerklik hakkı vermelidir;

çalışanlarına örgütsel hedefler doğrultusunda ne yapmaları gerektiğini söylemeli ve nasıl yapacaklarına çalışanlar kendileri karar verebilmelidirler (Duquesnoy, 2011: 19-21).

Kısacası, Boomer'ları tanımlayan işyeri özellikleri; uyumlu, amaç odaklı, pozitif yaklaşımı benimseyen, özgürlükçü, dünyayı kendilerininmiş gibi benimseyen, tek başlarına çok iyi çalışan, çatışmalardan kaçınan, kadın-erkek rolünde gelenekçi ve hizmet odaklı, grup kararlarına yatkın, işkolik, iş ahlakına sahip, başarı odaklılık, anında ödül beklentisi ve geri bildirim görüşmelerine yatkın olmalarıdır. Organizasyonun başarısında bireysel katkılara önem verir, bireylerin organizasyona katkısını vurgular ve çalışana başarı fırsatları oluşturmaya çalışırlar. Güçlü iş etiklerinden dolayı gurur duyarlar. En çok istedikleri; tek bir işte çok parlak bir başarıya ulaşmak, sürekli büyüyen bir kariyer, takım çalışması, para, statü, esnek çalışma saatleridir (Mengi, 2011).

Boomer'lar takım arkadaşı ya da ast olduğunda, onların yetenekleri ve ihtiyaçları eşsiz ve özeldir. Onların güçlü takım oryantasyonu ile katılımcı yönetim, çalışanların katılımı, kalite çemberleri ve ekip oluşturma gibi uygulamalar onların arkasındaki temel güç olmuştur (Murphy, 2007: 11). Onlar "Nasıl yönetilen olmak istersiniz ya da yönetilmek istersiniz" sorusu yöneltile ilk nesildir. "Nasıl motive oldukları" sorusu, iş için, stratejik ve taktiksel olarak önemlidir. Boomer'lar kendilerine göre kötü yönetildiklerini düşündüklerinde yöneticilerinin ya da liderlerinin hayatını cehenneme çevirebilmektedirler. Onlar sessizce durup katlanmazlar, ama mutlaka doğrudan sorunlarla da yüzleşemezler. Ancak Boomer çalışanları ne yapılacağı konusunda herkesle tartışırlar ve meslektaşları ile paylaşımına alışkındırlar (Zemke vd., 2000: 81).

Bu bağlamda Baby Boomer'ları yönetirken dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Bu hususlar (Zemke vd., 2000: 81-84; Martin ve Tulgan, 2006: 31-35)

- Boomer'lara iş yerinde en önemli şeyin ne olduğunu sorarsanız söyleyecekleri 3 kelime: saygı, saygı ve saygıdır. Dolayısıyla öncelikle katkılarından dolayı ve akıllılık, bilgi ve yeteneklerinden dolayı saygı gösterin.
- Tarihsel hafızalarına saygı gösterin.
- Onlara değer verin.
- Yeni fikirler deneyin.
- Takımdaki bireysel ayrılıkları birleştirmek için yardımcı olun.

- Kendini geliştirmenin önemli olduğunu söyleyen ve ilerlemek için meydan okuyan Boomer'lara emreden değil, hedeflerini kolaylaştıran bir lider olun.
- Nazik davranın. Eğer Boomer'ları suçluyorsanız onlar sizi dinlememektedirler, dolayısıyla nazik olun, sıcak davranın, anlaşma ve uyum için fırsatlar bulun.
- Onlara sorunları çözmek için sorular sorun.
- "Benim için yapman gereken şeye ihtiyacım var" gibi kişisel bir yaklaşım deneyin.
- Kendilerini ve değerli olduklarını kanıtlamak için fırsatlar verin ve onları takdir edin.
- Birinci sınıf seyahat için masraf hesabı, şirket arabası vs. gibi ikramiye ve primler verin.
- Onların iş etiği ve uzun süren çalışma saatleri için onları ödüllendirin.
- Fikir birliği oluşturun. Boomer'lar katılımcı bir yönetim istemektedirler ve onları organizasyonel politikalara ve takım süreçlerine dahil etmezseniz kırılabilirler (Romo, 2012: 12).
- Onlara stratejik planlama, bütçeleme, koçluk becerileri gibi kendilerini geliştirecek eğitimler verin ve onlara görev vererek yeteneklerini geliştirecek gelişimsel deneyimler yaşamalarını sağlayın.
- İşe alırken onlara deneyimlerinin değerli olacağını söyleyin. Boomer'lar işe başvururken, başarıları için beğeni toplayacaklarını ve saygı göreceklerini bilmek istemektedirler.
- Zorluklara odaklanın. Boomer'lar problemleri çözmeyi ve bir şeyleri geri döndürmeyi sevmektedirler. İşe alırken onlara "Bizim burada gerçekten sizin yeteneğine ihtiyacımız var" mesajını verin.

X Kuşağı işyerinde köklü değerikliklerin olduğu 80'li yılların sonunda iş hayatına girmiştir. Küreselleşme ve teknoloji, düzensiz pazarlarda çalışan işletmeler ve personel uygulamaları ile onlar iş güvenliğinin geçmişten gelen bir kalıntı olduğunu çok çabuk öğrenmişlerdir. Bu işletmelere hayatlarını adanmış olan Sessiz kuşak ve Boomer işverenleri onlara "Kendinize dikkat edin, biz sizden sorumlu değeriz" mesajını vermişlerdir. Bu mesajı alan Boomer'lar çalışma hayatlarının ilk gününden itibaren büyük kurumların uzun vadeli sözlerini yapmak için güvenilir olmadıklarını

anlamışlardır. Kısa vadeli fedakarlıklar için hemen anlık tatmin edilmişlerdir ve onlar artık "Bugün ne yapabilirim?", "Bugün benden ne istiyorsunuz", "Yaptığım şeyin karşılığında bugün ne alabilirim?" gibi sorular sormayı öğrenmişlerdir (Martin ve Tulgan, 2006: 40).

Boomer'lar için iş değiştirmek risk iken; X'ler için iş değiştirmek gereklidir (Mengi, 2011). Onlar işe başlangıç seviyesinin bilinçsiz, sıkıcı ve yorucu olduğunu; işlerinin hayat garantisi olmadığını ve organizasyonların mantık, uyarı ya da özür olmaksızın onları işlerinden atabileceklerini öğrenmişlerdir (Zemke vd., 2005: 110).

90'larda, X Kuşağının ikinci yarısında ise işsizlik oranlarında rekor düşüşler olmuştur ve X Kuşağı kendini göstermeye başlamıştır. Her organizasyonun bir fonksiyonu olan bilgisayar teknolojisinin patlaması ile teknoloji hakkında bilgisi olan herkes oldukça etkileyici bir başlangıç maaşı kazanabilmiştir (Zemke vd., 2005: 105). Dolayısıyla o dönemde X Kuşağı en çok aranan işgücü olmuştur. Çünkü küresel, teknolojik ve rekabetçi pazara organizasyonları hızla çekmek için; etkileyici, realist, girişimci, sonuç odaklı, uyumlu ve teknolojiyi takip etme gibi onları cezbedici kılan tüm karakteristik özellikler bu kuşakta bulunmaktadır (Martin ve Tulgan, 2006: 41). Her iki ebeveynin de çalıştığı ailelerde büyüyen ve yüksek boşanma oranlarına şahit olan X Kuşağı üyeleri takım arkadaşlarından daha bireyselci, kendi kendine yeten ve motive eden, bağımsız bir kuşak olmuşlardır (Tolbize, 2008: 3; Zemke vd., 2000: 98; Yu ve Miller, 2005: 3). Onlar sahip oldukları bu özelliklerden dolayı o dönemde ilk kez Robert Kelley tarafından 'Altın Yakalılar' (gold-collar) olarak adlandırılmışlardır (Munk, 1998; Zemke vd., 2005: 105).

X Kuşağının algısını değiştirmek olası değildir. Tıpkı bir çocuğun ilk yıllarında kendi kişiliğini belirlediği gibi, erken iş deneyimleri de onların kurum kültürüne yönelik tutumlarını kalıcı olarak şekillendirmiştir (Zemke vd., 2005: 111). Baby Boomer'lar kadar kurumlarına bağlı olmayan X'ler daha çok "ben" odaklıdır ve Boomer'lar ile kıyaslandığında işin hayatın önemli bir parçası olduğunu hissetme olasılıkları daha azdır (Hess ve Jepsen, 2009: 265). Çalışmaya istekli ve işverenlerine sadık olan Boomer'ların aksine onlar daha çok çalışmaktan ziyade kişisel tatmine önem vermektedirler. Ayrıca Boomer'ların eğitim fırsatlarından yararlanmaları için teşvik edilmesi gerekirken, X'lerin çalışma becerilerini geliştirmek için herhangi bir fırsat arama eğilimleri yoktur (Yu ve Miller, 2005: 3; Keaveney, 1997: 23).

X Kuşaağı ebeveynlerinin iş ahlakını öğrenmiştir. Bu kuşaağın üyeleri kendi işlerine ve ailelerine vakit ayırabilmek için çok çalışmak yerine daha hızlı ve daha verimli çalışmanın yollarını aramışlardır. Onlar, hem mesleki hem de kişisel yaşamlarını dengede tutabilmek için bir zaman yönetimi yaratmışlardır (Mask, 2007). X Kuşaağını diğer kuşaklardan ayıran belki de en önemli özelliği iş yaşam dengesine önem vermeleridir. Onların aileleri "çalışmak için yaşar" ken; onlar "yaşamak için çalışmak" istemektedirler (Zemke vd., 2000: 99; Spence, 2009: 12).

Para bu kuşaağın üyelerini motive etmek için gerekli değildir, ancak paranın olmaması onların motivasyonlarını kaybetmelerine neden olabilmektedir (Tolbize, 2008: 4). Onlar iş yapmak için motive edilebilirler. Ancak sadece iyi iş için esnek çalışma saatleri, gayri resmi çalışma ortamı ve yeterli miktarda denetimin olduğu bir iş istemektedirler. Böyle bir ortam zihinlerini daha iyi çalıştırmalarına yardımcı olmaktadır (Zemke vd., 2000: 111). Ayrıca, yaratıcı ve yeni fikirleri ifade etmek için fırsatlar, esnek çalışma programları ve en yeni teknolojiler de X Kuşaağını motive etmektedir (Duquesnoy, 2011: 7).

X Kuşaağının tercih ettiği iletişim yöntemleri ise; genç kuşakların tercih ettiği gibi dijital mesajlar ya da elektronik posta göndermek yerine telefonla aramak ya da yüz yüze konuşmak onlar için daha rahat olmaktadır (Glass, 2007: 101).

X Kuşaağı üyeleri bireyselci olmalarına rağmen takım çalışmasını Boomer'lardan daha fazla sevmektedirler (Tolbize, 2008: 4; Karp ve Sirias, 2001: 71). Çalışan ailelerde büyümüş olan X Kuşaağı üyeleri, sorunlarını tek başına halletmeyi öğrenmişlerdir. Dolayısıyla onlar her türlü grup faaliyetleri içerisinde olabilmektedirler. Ancak grup içerisinde bireysel çalışmaktadırlar. Ayrıca X'ler grup üyeleri ya da iş arkadaşlarının performanslarından ziyade kendi performanslarının değerlendirilmesini tercih etmektedirler (Zemke vd., 2000: 116; Romo, 2012: 14).

Onların organizasyonel protokole saygı duyma eğilimleri yoktur ki özellikle de kural ve kararların arkasındaki nedenleri açıklamaya odaklanmış bir yönetici, onlar için hiçbir şey ifade etmemektedir (Romo, 2012: 15). Liderlerine sadık olan Boomer'ların aksine onlar mesleklerine sadıktırlar. Özel yaşamlarında esneklik ve bağımsızlık olan X Kuşaağı üyeleri liderliğe daha az ihtiyaç duymaktadırlar (Yu ve Miller, 2005: 3). Onlar liderlerinden sadece projeyi planlama aşamalarında fikir, görüş ve rehberlik isterler ancak

hedef belirleme, projeyi tamamlama ve proje çıktıları gibi konularda yalnız olmayı tercih etmektedirler (Keaveney, 1997: 23).

Kısacası, X Kuşağını tanımlayan işyeri özellikleri; girişimci, esnek ve yaratıcı, zaman ve mekanla ilgili işyerinde uzun saatler boyunca çalışmayı sevmemek, iş yaşam dengesine önem vermek gibi geleneksel olmayan bir yönelime sahip, teknoloji meraklısı, kayıt dışılığı seven ve otoriteye karşı ilgisiz, kurumlara ve otoriteye karşı şüpheci ve bilgi paylaşmak için tereddütlü, bağımsız düşünen ve kendine güvenen, yeni işyeri becerileri kazanma konusunda istekli, bağımsız çalışabilme özgürlüğü isteyen bir çalışan olarak karakterize edilmektedir (Zemke vd., 2000: 98-102; Krywulak ve Roberts, 2009: 11; National Business Ethics Survey, 2009: 2).

X Kuşağını yönetirken dikkat edilmesi gereken hususlar ise şunlardır (Zemke vd., 2000: 118-123; Martin ve Tulgan, 2006: 45-52) :

- Pazarlanabilir deneyim ve beceriler toplamak için fırsatlar sunun.
- Kariyer gelişim fırsatları sunun.
- Esnek çalışma düzenlemeleri yapın.
- Uzman rehberler ve koçluk tarzı yöneticilere ulaşın.
- Bilgi kaynaklarına ve hızlı cevaplara, karar verme sürecindeki insanlara ulaşabilmeleri ve karar alma sürecinde yer alabilmeleri için karar vericilere ulaşın.
- Artan sorumluluklarla kendilerini güçlenmiş hisseden bu kuşağın sorumluluklarını arttırın ve artan sorumluluk alanları yaratın.
- Katkı ile orantılı ücret verin.
- İşe alırken; onları organizasyonunuzda kişilerin deneyim yılları ile değil yetenekleri ile değerlendirildiklerine ikna edin.
- Sıcak ve insani muameleler Boomer'lar hariç diğer nesilleri cezbetmez; bunun yerine iş ortamını rahat ve eğlenceli hale getirin.
- Hem iyi bir cambaza hem de birden fazla projeyi yönetmek için onlara ihtiyacınız varsa denetimden uzak duracağınızı ısrarla onlara bildirin.
- Çalışanlar ve çoğunlukla düşük ücretli işçiler için onların iş performansı ile karşılanamayan ulaşım, çocuk bakımı, dil becerileri gibi özel ihtiyaçları için özel bir müşteri hizmetleri departmanı kurun.

- Soru sormak için çekinmemeleri gerektiğini söyleyin ve bunu kolaylaştırmak adına onlara daha fazla bilgi almak için arayabilecekleri çok sayıda kişinin listesini verin.
- Alışma süreleri boyunca onlara "Biz senin için iyi bir hayat istiyoruz" şeklindeki ifadeleri sık sık kullanın.
- Kendilerini dinleyecekleri ve anlayacakları, sorularını cevaplayacakları ve onlara çekici gelecek olan bir hareket alanı verin.
- Onların görevlerinin önemli bir parçası olan eğitimle, yeteneklerinden bir dizi oluşturmaya çalışan bu gruba dışarıdaki mesleki gelişim konferansları dışında sürekli farklı sistemlerin eğitimlerini sunacağını bildirin.
- Daha yaşlı ve daha genç kuşağa göre okumaya daha az eğilimli olan X'ler için, önemli bilgileri vurgulamak amacıyla başlıklar, listeler, madde işaretleri ve grafikler kullanın.
- Her haftanın ya da her günün sonunda, o gün öğrendiklerinin envanterini yapmaları için yeni çalışanları teşvik edin.
- X'ler eş zamanlı görev ve projelerden zevk alırlar ve çoğu çalışanlar işleri üzerinde kontrol sahibi olmaktan hoşlanırlar. Onlara projeleri kendi yöntemleriyle yapmaları için izin ve işleri üzerinde kontrol sahibi oldukları hissini verin. Onlar daha çok çalışacak ve daha iyi bir iş yapacaklardır. Bu durum etkisini, iş memnuniyeti anketleri, çalışan moral grafikleri ve teşvik raporları üzerinde gösterir.
- Onları uzun süre organizasyonda tutmak ve tatmin olmalarını sağlamak için onlara biraz özgürlük verin. Hatta işyerinde eğlenin. Örneğin bir yazılım şirketi, en son ve en büyük yazılım programlarını öğrenmeleri ve eğlenmeleri için, çalışanlarını sabahları on beş dakika ve öğleden sonra on beş dakika oyun oynamaları için teşvik ediyordu.
- Onlara son teknolojileri sunun. Son bilgisayar teknolojisi ve internet erişimi verin, göreceksiniz ki işlerinde yatırım yapmaya istekli olacaklardır.

21. yüzyılda hayat nadiren doğrudan ve sıralıdır. Geleneksel olarak, ilk olarak eğitim aşaması tamamlanır, daha sonra çalışma hayatı başlar ve sonrasında ya kariyer değişikliği ya da emekliliktir. Ancak farklı kariyerler, roller, aşamalar ile Y Kuşağının hayatı daha

farklıdır. Bugün eğitim aşaması, çoklu kariyer, birkaç kez yeniden eğitim gibi süreçlerle yetişkinliğe kadar ve tüm çalışma hayatı boyunca uzamaktadır (McCrindle Research, 2006: 9).

Bu nedenle Y Kuşağı işyerinde birden çok ihtiyaçla karşılaşmaktadır. Bunlar; verilen görevi tamamlama ve finansal ödüller alma, işyerinde eğlence, sosyal ilişkiler, eğitim, kişisel gelişim, daha fazla doyum ve hatta çevresel sürdürülebilirliktir. (McCrindle Research, 2006: 9). Araştırmalara göre de Y Kuşağı iş yaşamından en çok şey isteyen kuşaktır (Yüksekbilgili, 2013: 345).

Y Kuşağı birçok bakımdan önceki kuşaklardan farklıdır. Bu farklardan birisi de onların iş etiğidir. Y kuşağının işyerinde aradığı temel özellikler; eğlenceli bir iş ortamı, parasal olmayan ek ödemeler ve esnek çalışma saatleridir (Cole vd., 2002: 4).

Bazı kaynaklara göre, Y Kuşağının iş ve kariyer konusunda önem verdiği kendilerini motive eden temel faktörler belirli unsurlar altında toplanmıştır. Ancak hepsinde ortak olan genel faktörler; kendini geliştirme, iş yaşam dengesi, kendini ispat etme ve sorumluluk alma, iyi yönetim ve yönetim stili, ödüllendirme, rekabetçi bir maaş, çalışma ortamı ve işyeri kültürü, kariyer gelişim fırsatları, sürekli öğrenme ve takım odaklı çalışmadır (Karefalk vd., 2007: 14; Felix, 2007: 19; Cruz, 2007; McCrindle Research, 2006:20-23; Glass, 2007: 101; Keleş, 2011: 135, Meier ve Crocker, 2010: 70-71).

Bu bağlamda Y Kuşağı üyeleri, yukarıda ve bir önceki bölümde bahsedilen karakteristik özelliklerini iş ortamına taşımaktadırlar. Dolayısıyla işverenler, yöneticiler, liderler ve eğitimciler bu kuşağın belli kilit özelliklerini bilirlerse bu karakteristik özellikleri iş dünyasına nasıl uyarlayacaklarına yönelik benzer bir yaklaşım uygulayabilirler (Feirtag ve Berge, 2008: 460).

Henüz hakkında çok fazla araştırma yapılmamış olan ve çok az şey bilinen Z Kuşağı daha iş hayatına atılmamıştır. Dolayısıyla bu kuşağın iş yaşamındaki davranışlarından ziyade onları bekleyen iş dünyası ve onların iş yaşamına yönelik beklentilerinden bahsedilebilmektedir.

Z Kuşağına, ebeveynleri tarafından küçük yaşlardan itibaren fiziksel ve zihinsel gelişimlerine destek olacak filmler ve oyuncaklar alınmakta, anne karnında Beethoven ve

Mozart dinletilmekte, piyano, bale, yüzme dersleri verilmektedir Aileler tatil yeri seçerken bile çocuklarının ihtiyaçlarına uygun yerleri tercih etmekte ve güncel aktiviteleri araştırıp, onları çok yetenekli ve hiçbir şeyden geri kalmayan çocuklar olarak yetiştirmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla en yaşlısının bugün 8 yaşında olduğu Z kuşağının gelecekte ekonomik durumlarının çok iyi, çok diplomalı, uzman ve buluşçu olmaları beklenmektedir (Yelkikalan vd., 2010: 502).

Geleceğin iş dünyasında yer alacak olan Z Kuşağı sorgusuz bir şekilde yaşayacaktır. Çünkü bu kuşağın üyeleri iş yaşamına atıldıklarında karar vermelerini gerektiren her şey sistemler tarafından yapılıyor ve yapay zeka tarafından karar veriliyor olacaktır (Mengi, 2012).

Yapay zeka sistemlerinin karar vermede kullanılacak olması, iş hayatını zorunluluktan çıkaracak ve arayış içine girecek olan bu kuşak muhtemelen gönüllülük faaliyetlerini esas alan ve yeni bir istihdam alanı olarak gündeme gelecek olan sivil toplum kuruluşlarına önem vereceklerdir (Yelkikalan vd., 2010: 502).

Her şeyi robotların yapacak olması ve kas gücüne çok fazla ihtiyaç kalmayacak olması toplumdaki kadın ve erkeğin sosyal rollerine de etki edecektir. Çalışan erkek ve evde çocuk büyüten kadın profili değişecektir. Dolayısıyla kadınların işgücüne katılım oranı artacaktır (Yelkikalan vd., 2010: 502).

Ancak bu durum insanların devre dışı kalacağını göstermemektedir. Sadece işyerlerinde bilgisayarlarının başında eskiden olduğu gibi oturmayacaklardır. Esnek çalışma saatleri çalışma şeklini belirleyecek ve bu da işyerlerinde daha az kalma konusunu beraberinde getirecektir. Dışarıda müşteri kovalayacaklar ki mobil teknolojilerinin de vermiş olduğu olanaklar ile zaten bilgisayarları ile iletişim halinde olacaklardır. Artık eskisi gibi yıllarca beraber çalışan ekipler de olmayacaktır. Proje bazlı çalışma, her projeye ayrı özel ekibin kurulmasını gerektirecektir (Senbir, 2004: 113-114).

Tüm bunlar gelecekte departman ve bölümlerin azalması ile sonuçlanacaktır. Daha az departman, daha az bölüm, daha az karmaşa olacaktır. Dolayısıyla daha az hiyerarşik, yalınlaşmış ve 7/24 işleyen organizasyonel yapılar geleceğin işyerlerini oluşturacaktır (Senbir, 2004: 115).

Ayrıca yaş ve hiyerarşi yerini yaratıcılık ve bilgiye bırakacaktır. Y kuşağı ile zaten başladı ancak artık hiç tahmin edilmeyen yaşta ve tecrübedeki gençler daha önce hiç olmadığı kadar üst düzeyde ve önemli görevlerde yer alacaklardır. Hatta belki de liderleri atanmayacak kendileri seçeceklerdir (Gönen, 2011: 65). Buna karşılık aralarından lider yetiştirmek zorlaşacaktır. Sadakatsiz ve tatminsiz olmaları, iş dünyasında onları yönetmek için yeni yönetim anlayışlarının geliştirilmesine yol açacaktır.

Bu çalışma yukarıdaki değerlendirmeler ışığında; ağırlıklı olarak Morrow'un işe bağlılık kuramına dayalı olarak yürütülmüştür.



BÖLÜM 2: ELEŞTİREL KAYNAK TARAMASI

2.1. Tezi Destekleyen Çalışmalar

İlgili yazın incelenmesinde işe bağlılık ve kuşaklar ile ilgili birçok çalışma olduğu saptanmıştır. Birçok araştırmacı işe bağlılık seviyeleri ve kuşaklar arasındaki ilişkiyi incelemiş olup, bu ilişkinin diğer unsurlarla ilişkisini ve bu unsurlara olan etkisi hakkında çalışmalar ortaya koymuşlardır.

X ve Y Kuşağı bireyleri yaşadığı çağ içerisinde birbirlerinin hayat tarzından, aile hayatından, eğitimlerinden, iş yaşamından, teknolojiyi iyi kullanma gibi daha birçok farklı karakteristik özelliklere sahiptirler. Yaşadığımız dönemle ilgili ekonomik, kültürel, siyasal, teknolojik, sanatsal olarak değişik alanlarda gerçekleşen değişimler hayatın bütününde hissedilmekle birlikte, X ve Y Kuşağı bireylerinin algı durumlarını, hayattan beklentilerini, önceliklerini, hayata bakışlarını, davranışlarını etkilemektedirler.

İnanç yönünden, özgürlük yönünden, çalışkanlık yönünden, sosyallik yönünden ve sadakat yönünden ayrıca farklı karakteristik özellikleri yönünden X Kuşak üyelerinin dengeli bir karakter yapısına sahip oldukları gözlemlenirken, Y Kuşak üyelerinin sadakatsiz, geleneklere bağlı olmayan, duygusal davranmayan, çalışmayı sevmeyen, aile bağları zayıf ve inanç değerlerinin düşük olduğu kişiler olarak görülmektedir.

Ünal (2013)'a göre Y Kuşağında bulunan kişiler bağımsız hareket etmeyi seviyor, kısıtlanmamak istiyor ve iş hayatlarında da farklılar. Belirli mesai saatleri içerisinde işgörmeyi sevmiyorlar. Bundan dolayı, iş saatinden daha çok işe odaklanmaları gerekiyor. Bundan dolayı Y Kuşağı üyelerini işin bir parçası haline getirmek önemlidir. X Kuşağına göre Y Kuşağının işe bağlılıkları daha azdır ve daha çok iş değişikliği yaptığı söyleniyor. Kısa zamanda yönetici olmak veya kendi işlerini kurmak istiyorlar. İş yaşamını yalnızca hayatlarını devam ettirebilmek için değil, daha rahat bir şekilde para harcamak için istiyorlar.

D'Amato ve Herzfeldt'in Avrupa'daki idareciler üzerinde yapmış olduğu araştırmada Y Kuşağının X Kuşağına oranla işe bağlılık seviyelerinin daha az olduğu görülmüştür (D'Amato ve Herzfeldt, 2008: 932). Aynı şekilde Lub ve arkadaşlarının otel çalışanları

üzerinde Hollanda’da yapmış olduğu çalışmada X Kuşağının Y Kuşağına göre işe bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Lub vd, 2012: 560).

TNS Sofres’in 19 bin 840 kişi üzerinden gerçekleştirmiş olduğu araştırma neticesinde, belirli bir yaştan sonra bağlılık seviyesinin yükseldiğini saptamıştır. Araştırma neticesinde, kişilerin 18 ile 24 yaş aralığında işe bağlılık seviyeleri %51 iken 50 ve üzeri yaşlarda bu bağlılık seviyesinin %63 olarak belirlenmiştir (Süzen, 2003: 2). Güner’e göre ise genç yaşta bulunan kişiler, yaşlarının da vermiş olduğu heyecanla birlikte sosyalleşmeye ve eğlenceye daha çok zaman ayırmak istemekte ve buda işlerine olan bağlılığı düşürebilmektedir (Güner, 2007: 34-35).

Türkiye’de kuşaklar ve işe bağlılık açısından çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Yiğit ise Türkiye’de ulusal bir gazete dağıtım şirketi çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada X ve Y Kuşağı çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumları bakımından farklı oldukları sonucuna ulaşmıştır (Yiğit, 2010: 142).

2.2. Teze Karşıt Çalışmalar

Ayrı zaman dilimlerinde dünyaya gelen ve yaşadığı dönemin getirdiği bazı kolaylıklar ve zorluklar bulunan X ve Y Kuşaklarının, tüketim alışkanlıkları, aile yaşantısı, iş hayatı, eğitim hayatı, teknolojiyi kullanmaları yönünden birçok farklı konuda farklı özelliklere sahip olmalarına karşın işe bağlılıklarında benzer yönlerinin olduğu ileri sürülmektedir.

Kerse organizasyonlarda çalışan kişilerin işe bağlılık seviyelerini ve bu seviyeler arasında farklılık olup olmadığı hakkında yazın taraması yapıldığında çok fazla araştırma konusunun olmadığını, fakat uluslararası alanda değişik araştırmacılar aracılığıyla incelendiğini belirtmiştir. Ayrıca yapmış olduğu çalışmaların birazında çalışanların işe bağlılık düzeyleri kuşaklar arasında farklılık gösterirken, bir kısmında kuşaklar arasında farklılığa rastlanmadığını anlatmaktadır (Kerse, 2016: 15).

Nelson’ın Brezilya kamu kurumundaki hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada X ve Y Kuşağının işe bağlılık seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Nelson, 2012: 810). Singh ve Gupta’nın Hindistan’da yapmış olduğu çalışmada da X ve Y Kuşakları arasında işe bağlılık boyutları olan hissi bağlılık,

normatif bağıllık ve devamlılık bağıllığı düzeyleri bakımından farklılıklar olmadığı görülmüştür (Singh ve Gupta, 2015: 1201).

Başol ve Aydın'ın araştırmasında literatür taraması neticesi; Ringer, Garma (2006), Leahy ve arkadaşları (2011), Lourdes ve arkadaşları (2011), Barford, Hesterin (2011), Jang (2008), Alley (2011), Shea (2012)' nin çalışmalarına dayanarak, değişik kuşaklarda bulunan kişilerin iş doyumunu ve işe bağıllığa ilişkin farklılık olduğunu belirtmiş ve “işe bağıllıkta ve iş doyumunda değişiklik gösteren olgunun X veya Y Kuşağından gelmediğini, bu olgunun işe yüklenen olgunu neticesine varılmıştır. Başka bir ifade ile bir bireyin işinden doyum almasına ve işe yüklediği anlamın daha güçlü olmasına sebep olan olgunun, kişinin X veya Y Kuşağı olmadığı; işe yüklemiş olduğu anlamın “kendini ifade etme şekli” olduğu belirlenmiştir (Başol ve Aydın, 2014: 7).

2.3. Çalışmanın Literatürdeki Önemi

Günümüzde kurumlarda çalışan sayısının büyük çoğunluğunu oluşturan X ve Y Kuşak üyelerinin işe bağıllıkları bakımından farklılıklar ve çatışmaların olduğu yapılan literatür çalışmasında görülmüştür.

Çalışmanın literatürdeki önemi; medya takip merkezlerinde çalışan X ve Y Kuşak personellerinin işe bağıllıkları bakımından aralarında farklılıklarının olup olmadığını belirlemektedir.

Literatürde kuşakların sınıflandırılması, kuşakların genel özellikleri ve işe bağıllık ile ilgili birçok çalışma bulunmakta olup, X ve Y Kuşağının bu tutumlarla birlikte araştırılması sınırlı sayıdadır. Bilhassa medya takip merkezlerinde bu konuda bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan da araştırma önem taşımaktadır.

X ve Y Kuşak personelleri arasında bulunan farklılıkların incelenmesi neticesinde ortaya çıkacak verilerin sonuçlarına göre yapılacak olan çalışmalarla ve bilhassa medya takip merkezlerinde alınacak olan gerekli tedbirler sonucunda yüksek verimlilik elde edileceği öngörülmektedir.

BÖLÜM 3: X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İŞE BAĞLILIKLARI BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: İSTANBUL'DA BULUNAN MEDYA TAKİP MERKEZLERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

“X ve Y Kuşağı Çalışanların İşe Bağlılıkları Bakımından Değerlendirilmesi: İstanbul'da Bulunan Medya Takip Merkezlerinde Bir Alan Araştırması” konulu çalışma, gözlemlerin ve ölçme yöntemlerinin tekrarlanabildiği ve sayısal araştırmalar vasıtasıyla gerçekleştirildiği araştırma yöntemi olan nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel araştırma tekniklerinden olan tarama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Tarama araştırmaları “Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklemeler üzerinde yapılan araştırmalar” şeklinde ifade edilebilir (Karasar, 2015: 122).

3.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, gerek örgütler gerekse çalışanlar açısından önemi yüksek olan işe bağlılık düzeylerinin İstanbul ilinde yer alan medya takip merkezlerinde görev yapan X ve Y Kuşağında olan çalışanlarda belirlenmesidir. Çalışmanın kuşak farklılıkları bazında gerçekleştirilmesinin amacı ise farklı kültür, çevre ve sosyo – ekonomik koşullarda yetişen, bu koşulların etkisinin kaçınılmaz olarak kişilik ve karakterinde görüldüğü bireylerde işe bağlılık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır.

3.3. Araştırmanın Önemi

İşe bağlılık, örgütler açısından birçok olumlu/olumsuz sonucu doğuran çalışan davranışlarının başında gelmektedir. Yüksek işe bağlılık, iş tatminini, çalışan performansının istenilen düzeylerde olması, işe devamsızlığın önüne geçilmesi ve doğal olarak çalışan verimliliğinin artmasını beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda işe bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar hem örgütler hem de çalışanlara büyük yararlar ve bilgiler sağlamaktadır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

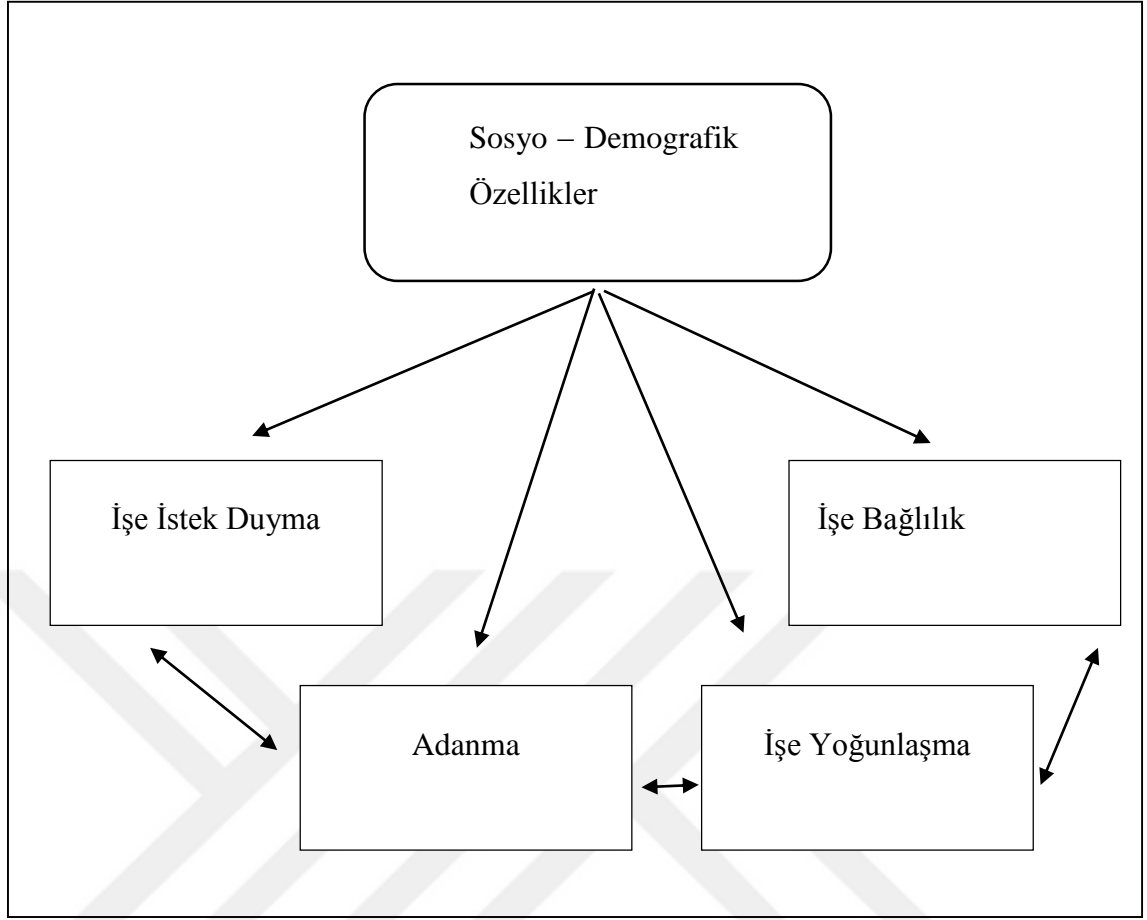
Araştırma uygulamaya katılan örnekleme yer alan kişilerin düşünceleri ile Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği'nde yer alan ifadelere belirtilen görüşlerle sınırlıdır.

3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren medya takip merkezlerinde görev yapan 220 çalışan oluşturmaktadır. Örnekleme olarak bu çalışanlardan 150 çalışana ulaşılmış anket geri dönüşümü sonucu hatalı doldurulduğu tespit edilen 3 adet cevap değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Analizler 147 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmada kullanılan sosyo-demografik özellikler bağımsız değişkenler, işe bağlılık düzeyleri ise bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki gibi belirtilebilir:



Şekil 3: Araştırmanın Modeli

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeli çerçevesinde oluşturulan, araştırmada sınanacak olan temel ve alternatif hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

Temel Hipotezler

H_{0a}: Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri sosyo – demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0b}: İşe bağlılık düzeyleri alt boyutları ile genel işe bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Alternatif Hipotezler

H_{1a}: Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{1b}: Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri içinde buldukları kuşağa göre farklılık göstermektedir.

H_{1c}: Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{1d}: Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{1e}: Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{1f}: Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{1g}: Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri çalışılan pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H_{1h}: Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri iş değiştirme sürecine göre farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Katılımcıların işe bağlılık düzeyi işe istek duyma alt boyutu ile genel işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Katılımcıların işe bağlılık düzeyi adanma alt boyutu ile genel işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Katılımcıların işe bağlılık düzeyi işe yoğunlaşma alt boyutu ile genel işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.8. Veri Toplama Araçları

Çalışanların işle bütünleşme düzeyleri Schaufeli ve arkadaşlarının (2006) geliştirdiği ve Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği (UWES) ile ölçülmüştür. Bu ölçek 17 sorudan ve işe istek duyma, adanmışlık ve işe yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlarda işe istek duyma boyutunu ölçmek için 6 soru (1, 4, 8, 12, 15, 17), adanmışlık boyutunu ölçmek için 5 soru (2, 5, 7, 10, 13) ve işe yoğunlaşma olma boyutunu ölçmek için 6 soru (3, 6, 9, 11, 14, 16) bulunmaktadır. İşe istek duyma alt boyutunda enerji dolu hissetme, adanmışlık alt

boyutunda işin amaç ve anlamını hissetme ve işe yoğunlaşma olma alt boyutunda ise çalışırken etrafındaki her şeyi unutmaya gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçek 5’li Likert şeklinde düzenlemiştir. Ölçekte yer alan ifadeler “Kesinlikle katılmıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde, 1 ile 5 arasında bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. İşe istek duyma ve yoğunlaşma olma alt boyutlarından alınabilecek en düşük puan 6 ve en yüksek puan 30 iken; adanmışlık alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 5 ve en yüksek puan 25’dir. Böylece işle bütünleşme ölçeğinin genelinden alınabilecek en düşük puan 17 ve en yüksek puan 85’tir. Alınan yüksek puanlar işle bütünleşmede artışı ve düşük puanlar azalışı göstermektedir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Eryılmaz ve Doğan (2012) işle bütünleşme ölçeğini Türkçeye uyarladığı çalışmasında üç alt boyutun iç tutarlılık katsayısını sırasıyla, .878 (işe istek duyma), .754 (adanmışlık) ve .819 (işe yoğunlaşma) olarak bulmuştur. Bu çalışmada ise, işle bütünleşme ölçeğine ilişkin saptanan güvenilirlik değerleri Tablo. 22’deki gibidir:

Tablo 22. Araştırma Ölçekleri Güvenilirlik Analizi

Boyutlar	Cronbach’s Alpha Katsayısı
İşe İstek Duyma Alt Boyutu	0,739
Adanma Alt Boyutu	0,703
İşe Yoğunlaşma Alt Boyutu	0,748
Genel İşe Bağlılık Ölçeği	0,88

3.9. Araştırma Bulguları ve Analiz

3.9.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 23. Araştırma Katılımcılarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Cinsiyet		
		Frekans	Yüzde	Kümülatif
Cinsiyet	Kadın	42	28,6	28,6
	Erkek	105	71,4	100
	Toplam	147	100	

Araştırmaya dahil olan katılımcılar %71,4 (105 Kişi) Erkek, %28,6 (42 Kişi) Kadın şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 24. Araştırma Katılımcılarının Kuşaklara Göre Dağılımı

Kuşak				
		Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kuşak	Y Kuşağı	70	47,6	47,6
	X Kuşağı	77	52,4	100
	Toplam	147	100	

Araştırmaya dahil olan katılımcılar %52,4 (77 Kişi) X Kuşağı, %47,6 (70 Kişi) Y Kuşağı şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 25. Araştırma Katılımcılarının Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif
Gelir Durumu	1001-2000 TL	70	47,6	47,6
	2001-3000 TL	56	38,1	85,7
	3001-4000 TL	21	14,3	100
	Toplam	147	100	

Araştırmaya dahil olan katılımcılar gelir durumlarına göre %47,6 (70 Kişi) 1001 – 2000 TL, %38,1 (56 Kişi) 2001 – 3000 TL ve %14,3 (21 Kişi) 3001 – 4000 TL şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 26. Araştırma Katılımcılarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif
Eğitim Durumu	Lise	28	19	19
	Lisans	98	66,7	85,7
	Önlisans	21	14,3	100
	Toplam	147	100	

Araştırmaya dahil olan katılımcılar eğitim durumlarına göre %66,7 (98 Kişi) Lisans, %19,0 (28 Kişi) Lise, %14,3 (21 Kişi) Önlisans şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 27. Araştırma Katılımcılarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif
Medeni Durum	Evli	70	47,6	47,6
	Bekar	77	52,4	100
	Toplam	147	100	

Araştırmaya dahil olan katılımcılar medeni durumlarına göre %52,4 (77 Kişi) Bekar, %47,6 (70 Kişi) Evli şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 28. Araştırma Katılımcılarının Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif
Çalışma Süresi	1 Yıdan Az	7	4,8	4,8
	1 - 5 Yıl	49	33,3	38,1
	6 - 10 Yıl	63	42,9	81
	11 - 15 Yıl	21	14,3	95,2
	16 Yıl ve Üzeri	7	4,8	100
	Toplam	147	100	

Araştırmaya dahil olan katılımcılar çalışma sürelerine göre, %42,9 (63 Kişi) 6 – 10 yıl arası, %33,3 (49 Kişi) 1-5 yıl arası, %14,3 (21 Kişi) 11 – 15 yıl Arası ve %4,8 (7 Kişi) 1 yıldan az ve 16 yıl ve üzeri şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 29. Araştırma Katılımcılarının Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif
Çalışılan Pozisyon	Alt Kademe	28	19	19
	Orta Kademe	91	61,9	81
	Departman Yöneticisi	28	19	100
	Toplam	147	100	

Araştırmaya dahil olan katılımcılar çalıştıkları pozisyona göre %61,9 (91 Kişi) Orta Kademe, %19 (28 Kişi) Alt Kademe ve Departman Yöneticisi şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 30. Araştırma Katılımcılarının İş Değişirme Düşüncesine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif
İş Değişirme Düşüncesi	Evet	35	23,8	23,8
	Hayır	112	76,2	100
	Toplam	147	100	

Araştırmaya dahil olan katılımcılar iş değiştirme düşüncelerine göre %76,2 (112 Kişi) İş değiştirmek istemeyen (Hayır), %23,8 (35 Kişi) iş değiştirmek isteyen (Evet) şeklinde dağılmışlardır.

3.9.2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Tablo 31. Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
İşe İstek Duyma	Kadın	42	3,3333	0,4463	0,615	0
	Erkek	105	4,0556	0,43095		
Adanma	Kadın	42	3,3333	0,62574	14,268	0
	Erkek	105	4,12	0,42661		
İşe Yoğunlaşma	Kadın	42	3,5556	0,4837	2,595	0
	Erkek	105	4,2333	0,44434		
İşe Bağlılık Düzeyi	Kadın	42	3,4118	0,30163	5,447	0
	Erkek	105	4,1373	0,39659		

Araştırma katılımcılarının işe bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Bağımsız T – Testi istatistik yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan istatistik analizine göre katılımcıların genel işe bağlılık ölçeği ile alt boyutları düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Analiz neticesinde erkek katılımcıların genel işe bağlılık düzeyleri ile işe istek duyma, adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutları düzeylerinin kadın katılımcılara göre istatistiki olarak anlamlı şekilde yüksek çıktığı görülmektedir.

Tablo 32. Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin Kuşaklarına Göre Farklılık Analizi

	Kuşak	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
İşe İstek Duyuma	Y kuşağı	70	3,55	0,5364	9,727	0
	X Kuşağı	77	4,1212	0,38582		
Adanma	Y kuşağı	70	3,62	0,63351	5,593	0
	X Kuşağı	77	4,1455	0,45496		
İşe Yoğunlaşma	Y kuşağı	70	3,75	0,51056	1,216	0
	X Kuşağı	77	4,303	0,4399		
İşe Bağlılık Düzeyi	Y kuşağı	70	3,6412	0,44055	3,67	0
	X Kuşağı	77	4,1925	0,38628		

Araştırma katılımcılarının işe bağlılık düzeylerinin kuşak değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Bağımsız T – Testi istatistik yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan istatistik analizine göre katılımcıların genel işe bağlılık ölçeği ile alt boyutları düzeylerinin kuşak değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Analiz neticesinde X Kuşağında olan katılımcıların genel işe bağlılık düzeyleri ile işe istek duyma, adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutları düzeylerinin Y Kuşağında olan katılımcılara göre istatistiki olarak anlamlı şekilde yüksek çıktığı görölmektedir.

Tablo 33. Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.p.
İşe İstek Duyma	1001-2000 TL	70	3,4833	,45325	51,161	0,000
	2001-3000 TL	56	4,1875	,42410		
	3001-4000 TL	21	4,1667	,24152		
	Toplam	147	3,8492	,54351		
Adanma	1001-2000 TL	70	3,5600	,58937	31,159	0,000
	2001-3000 TL	56	4,1250	,49369		
	3001-4000 TL	21	4,4000	,00000		
	Toplam	147	3,8952	,60561		
İşe Yoğunlaşma	1001-2000 TL	70	3,6500	,42102	66,290	0,000
	2001-3000 TL	56	4,3333	,40327		
	3001-4000 TL	21	4,5556	,29027		
	Toplam	147	4,0397	,54839		
İşe Bağlılık Düzeyi	1001-2000 TL	70	3,5647	,34770	73,981	0,000
	2001-3000 TL	56	4,2206	,39679		
	3001-4000 TL	21	4,3725	,18633		
	Toplam	147	3,9300	,49572		

Araştırma katılımcılarının işe bağlılık düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA istatistik yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan istatistik analizine göre katılımcıların genel işe bağlılık ölçeği ile alt boyutları düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Söz konusu farklılıkların hangi gelir grupları arasındaki farklılıktan meydana geldiğini tespit

etmek için yapılan post-hoc (Tukey Testi) analizi neticesinde elde edilen sonuçlar şu şekilde belirtilebilir;

- 1001 – 2000 TL arasında gelire sahip olan katılımcıların genel işe bağlılık düzeyleri ile işe istek duyma, adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutları düzeyleri diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.
- 2001 – 3000 TL arasında gelire sahip olan katılımcıların genel işe bağlılık düzeyleri ile işe istek duyma, adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutları düzeyleri 3001 – 4000 TL arasında gelire sahip olan katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 34. Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.p.
İşe İstek Duyma	Lise	28	3,8750	,50026	1,390	0,252
	Lisans	98	3,8810	,59542		
	Önlisans	21	3,6667	,24152		
	Toplam	147	3,8492	,54351		
Adanma	Lise	28	4,1000	,30551	21,080	0,000
	Lisans	98	3,9857	,53976		
	Önlisans	21	3,2000	,72938		
	Toplam	147	3,8952	,60561		
İşe Yoğunlaşma	Lise	28	4,2500	,60604	2,694	0,071
	Lisans	98	4,0000	,56278		
	Önlisans	21	3,9444	,29027		
	Toplam	147	4,0397	,54839		
İşe Bağlılık Düzeyi	Lise	28	4,0735	,47617	5,519	0,005
	Lisans	98	3,9538	,50526		
	Önlisans	21	3,6275	,34916		
	Toplam	147	3,9300	,49572		

Araştırma katılımcılarının işe bağlılık düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA istatistik yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan istatistik analizine göre katılımcıların genel işe bağlılık ölçeği ile adanma alt boyutu düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Söz konusu farklılıkların hangi eğitim grupları arasındaki farklılıktan meydana geldiğini

tespit etmek için yapılan post-hoc (Tukey Testi) analizi neticesinde elde edilen sonuçlar şu şekilde belirtilebilir;

- Önlisans mezunu olan katılımcıların genel işe bağlılık ölçeği ile adanma alt boyutu düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.
- Lisans mezunu olan katılımcıların genel işe bağlılık ölçeği ile adanma alt boyutu düzeylerinin Lise mezunu olan katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 35. Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.p.
İşe İstek Duyma	Evli	70	3,5167	0,49486	7,704	0,006
	Bekar	77	4,1515	0,38822		
Adanma	Evli	70	3,54	0,55571	4,293	0
	Bekar	77	4,2182	0,44977		
İşe Yoğunlaşma	Evli	70	3,6333	0,42335	1,541	0
	Bekar	77	4,4091	0,35308		
İşe Bağlılık Düzeyi	Evli	70	3,5647	0,35271	1,178	0
	Bekar	77	4,262	0,35288		

Araştırma katılımcılarının işe bağlılık düzeylerinin medeni hallerine göre farklılaşp farklılaşmadığı Bağımsız T – Testi istatistik yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan istatistik analizine göre katılımcıların genel işe bağlılık ölçeği ile alt boyutları düzeylerinin medeni hallerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Analiz neticesinde Bekar olan katılımcıların genel işe bağlılık düzeyleri ile işe istek duyma, adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutları düzeylerinin Evli olan katılımcılara göre istatistiki olarak anlamlı şekilde yüksek çıktığı görülmektedir.

Tablo 36. Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.p.
İşe İstek Duyuma	1 Yılden Az	7	2,6667	,00000	49,707	0,000
	1 - 5 Yıl	49	3,4762	,35355		
	6 - 10 Yıl	63	4,1852	,39950		
	11 - 15 Yıl	21	4,1111	,32203		
	16 Yıl ve Üzeri	7	3,8333	,00000		
	Toplam	147	3,8492	,54351		
Adanma	1 Yılden Az	7	4,0000	,00000	26,793	0,000
	1 - 5 Yıl	49	3,3429	,55827		
	6 - 10 Yıl	63	4,1778	,46017		
	11 - 15 Yıl	21	4,1333	,34833		
	16 Yıl ve Üzeri	7	4,4000	,00000		
	Toplam	147	3,8952	,60561		
İşe Yoğunlaşma	1 Yılden Az	7	3,0000	,00000	41,934	0,000
	1 - 5 Yıl	49	3,6429	,38640		
	6 - 10 Yıl	63	4,3889	,42650		
	11 - 15 Yıl	21	4,2222	,29027		
	16 Yıl ve Üzeri	7	4,1667	,00000		
	Toplam	147	4,0397	,54839		
İşe Bağlılık Düzeyi	1 Yılden Az	7	3,1765	,00000	51,218	0,000
	1 - 5 Yıl	49	3,4958	,27486		
	6 - 10 Yıl	63	4,2549	,38933		
	11 - 15 Yıl	21	4,1569	,28838		
	16 Yıl ve Üzeri	7	4,1176	,00000		
	Toplam	147	3,9300	,49572		

Araştırma katılımcılarının işe bağlılık düzeylerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA istatistik yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan istatistik analizine göre katılımcıların genel işe bağlılık ölçeği ile alt boyutları düzeylerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Söz konusu farklılıkların hangi çalışma süresi grupları arasındaki farklılıktan meydana geldiğini tespit etmek için yapılan post – hoc (Tukey Testi) analizi neticesinde elde edilen sonuçlar şu şekilde belirtilebilir;

- 1 yıldan az çalışma süresi olan katılımcıların işe istekli olma ile yoğunlaşma alt boyutu düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

- 1-5 yıl arasında çalışma süresi olan katılımcıların işe istekli olma ile yoğunlaşma alt boyutu düzeylerinin 6 yıl ve fazla çalışma süresi olan katılımcılara göre düşük olduğu tespit edilmiştir.
- 1-5 yıl aralığında çalışma süresi olan katılımcıların diğer katılımcılara göre adanma alt boyutu düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.
- 5 yıl ve daha az çalışma süresi olan katılımcıların 6 yıl ve daha fazla çalışma süresi olan katılımcıların genel işe bağlılık düzeylerinden düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 37. Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Pozisyonlarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.p.
İşe İstek Duyuma	Alt Kademe	28	3,9167	,48750	0,694	0,501
	Orta Kademe	91	3,8077	,57624		
	Departman Yöneticisi	28	3,9167	,48750		
	Toplam	147	3,8492	,54351		
Adanma	Alt Kademe	28	4,0500	,36362	4,210	0,017
	Orta Kademe	91	3,7846	,62839		
	Departman Yöneticisi	28	4,1000	,65206		
	Toplam	147	3,8952	,60561		
İşe Yoğunlaşma	Alt Kademe	28	4,2083	,63929	4,482	0,013
	Orta Kademe	91	3,9359	,54420		
	Departman Yöneticisi	28	4,2083	,36747		
	Toplam	147	4,0397	,54839		
İşe Bağlılık Düzeyi	Alt Kademe	28	4,0588	,48665	3,540	0,032
	Orta Kademe	91	3,8462	,49026		
	Departman Yöneticisi	28	4,0735	,47805		
	Toplam	147	3,9300	,49572		

Araştırma katılımcılarının işe bağlılık düzeylerinin çalışılan pozisyon değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA istatistik yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan istatistik analizine göre katılımcıların genel işe bağlılık ölçeği ile alt boyutları

düzeylerinin çalışılan pozisyon değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 38. Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin İş Değişirme Görüşlerine Göre Farklılık Analizi

	İş Değişirme Görüşü	N	Ortalama	F	Sig.p.
İşe İstek Duyma	Evet	35	3,2667	1,533	0
	Hayır	112	4,0313		
Adanma	Evet	35	3,36	17,684	0
	Hayır	112	4,0625		
İşe Yoğunlaşma	Evet	35	3,5	4,304	0
	Hayır	112	4,2083		
İşe Bağlılık Düzeyi	Evet	35	3,3765	8,255	0
	Hayır	112	4,1029		

Araştırma katılımcılarının işe bağlılık düzeylerinin iş değiştirme görüşlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Bağımsız T – Testi istatistik yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan istatistik analizine göre katılımcıların genel işe bağlılık ölçeği ile alt boyutları düzeylerinin iş değiştirme görüşlerine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Analiz neticesinde iş değiştirme düşüncesinde olmayan katılımcıların genel işe bağlılık düzeyleri ile işe istek duyma, adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutları düzeylerinin iş değiştirme düşüncesinde olan katılımcılara göre istatistiki olarak anlamlı şekilde yüksek çıktığı görülmektedir.

Tablo 39. Araştırma Katılımcılarının İşe Bağlılık Düzeylerinin İlişki Analizi

		İşe İstek Duyma	Adanma	İşe Yoğunlaşma	İşe Bağlılık Düzeyi
İşe İstek Duyma	Pearson Correlation	1	,583**	,842**	,925**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0
Adanma	Pearson Correlation	,583**	1	,542**	,796**
	Sig. (2-tailed)	0		0	0
İşe Yoğunlaşma	Pearson Correlation	,842**	,542**	1	,911**
	Sig. (2-tailed)	0	0		0
İşe Bağlılık Düzeyi	Pearson Correlation	,925**	,796**	,911**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	

Araştırmada elde edilen veriler ışığında genel işe bağlılık ölçeği ve alt boyutları düzeylerine göre korelatif ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde Genel İşe Bağlılık düzeyi ile en yüksek düzeyde korelatif ilişki içerisinde olduğu alt boyutunun işe istek duyma olduğu görülmektedir. İşe istekli olma alt boyutu işe bağlılık düzeyini çok yüksek düzeyde etkilemektedir ($r=0,925$, $p<,005$). Ayrıca genel işe bağlılık düzeyi, işe yoğunlaşma alt boyutu ile yüksek düzeyli ve pozitif yönde ($r=0,842$) ve adanma alt boyutu ile orta düzeyli ve pozitif yönlü ilişki içerisinde dir.

3.10. Sonuç

3.10.1. Ulaşılan Sonuçlar

Kuşak kavramı birbirine yakın zaman diliminde dünyaya gelmiş, benzer hayat dönemlerini paylaşan ve belli bir dönem olayları aracılığıyla biçimlendirilmiş insan topluluğudur. Literatürde yer alan bütün kuşakların kendine has spesiyaliteri, değerleri, düşünceleri, bakış biçimleri, tutum ve davranışları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır.

Kuşakların sınıflara ayrılması; literatürde kuşaklar, 1925-1945 yılları arasında dünyaya gelenler Sessiz Kuşak, 1946-1964 arasında dünyaya gelenler Baby Boomers Kuşağı, 1965-1980 yılları arasında dünyaya gelenler X Kuşağı, 1981-1995 yılları arasında dünyaya gelenler Y Kuşağı ve 1996 senesinden sonra dünyaya gelenler Z Kuşağı olarak sınıflandırılmaktadır.

Araştırma kapsamında ele alınan kuşaklardan X Kuşağı, iş – yaşam dengesini koruyabilen, bağımsız, özerk ve kendine güveni olan, işe girme çabası içerisinde, sadakatli, uzun dönem bir işte çalışabilen ve bunu isteyebilen, aidiyet hissi duyan, verilen görevi en iyi şekilde yapan özellikler göstermektedir. X Kuşağı bireyleri, yaptıkları işler sonrasında geribildirim almaktan hoşlanan, uyum sağlama konusunda yetenekli olan, esnek planları tercih eden ve işe ancak eğlenceli olduklarında katlanabilen özellikler taşımaktadır. Y Kuşağı bireyleri ise yoksulluk dönemlerini görmeyen başka bir ifade ile doğuştan zengin olan bireyler olarak ifade edilirler. Çalışmayı sevmeyen, rahatlarına düşkün olan ve kendi dünyalarında yaşayan bireylerdir. Y Kuşağı için önemli olan eğitimidir. Eğitimin başarısının sırrı olarak kabul edildiği Y Kuşağı bireyleri değişime ve yeniliğe açıktır. Eğitim ve öğrenmenin hayat boyu devam ettiğine inanır, gerçekleştirilen çalışmaları önemserler.

İşe bağlılık, bireyin işi ile ruhsal anlamda özdeşleşmesinden kaynaklanan kognitif inanç durumudur. İşe bağlılık işgörenlerin işlerinde ne oranda bencilik ile katılım gösterdiğini ifade eder. İşe bağlılık, bir düzenlemede ruhsal bağlılığın neticesinde oluşan bir uyumdur. İşe bağlılık neticesinde kişilerin içeriğini ve işlerinin özel yaşamları ile ne derece bağlantılı olduğunu anlarız. İşe bağlılık bir işgörenin çalışmada bulunma ve işindeki başarımı hakkında istekli olma seviyesidir. Kişinin ne oranda işe katılım gösterdiğini ruhsal ve duygusal anlamda ifade eder.

İşe bağlılık bireyin işiyle kognitif meşguliyet, çalışmada bulunma ve ilgili olma seviyesidir. Akılda pozitif, doyum sağlayıcı ve iş ile alakalı bir durum olarak tanımlanan işe bağlılık, çalışanların yapmış oldukları işler üzerinde güç sahibi olmasını sağlar. Buda işgörenleri isteklendirerek işe olan bağlılıklarını çoğaltmaktadır.

Bireylerin işe bağlılıkları birçok unsur tarafından etki altındadır. Bu unsurlar örgüte bağlı, mesleki niteliklere bağlı ve yöneticilere bağlı olmakla birlikte yaşla da ilgili olabilmektedir. Yaşanan dönem, içinde bulunulan sosyal şartlar bireylerin işe olan bağlılıklarını etkileyen dışsal unsurlar olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda çalışma İstanbul ilinde faaliyet gösteren Medya Takip Merkezlerinde görevli, X ve Y Kuşağında yer alan bireylerin işe bağlılıklarını ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, çalışanların işe bağlılıklarının düzeyini belirlemek için uygulanan ölçekte, çalışanların işe istek duyma, adanma ve işe yoğunlaşma düzeyleri alt boyutlarda belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca işe bağlılık üzerinde bu boyutların, başka bir ifade ile çalışanların işe karşı tutumlarının etkisi incelenen durumlardan bir tanesidir. Bu çerçevede çalışanların işe bağlılıkları çok büyük oranda işe istek duymaları ile doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. İşe adanma ve işe yoğunlaşmanın etkisi de yadsınamayacak düzeyde olsa da çalışanların işe istek duyma düzeyleri işe bağlılığı büyük ölçüde etkilemektedir.

Literatürde işe bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin kullanıldığı Doğan vd. (2014)'nin "İşe Bağlılığın Öznel İyi Oluş Üzerindeki Yordayıcı Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Çalışma" konulu araştırmasında, İşe Bağlılık alt boyutlarının birbirleri ile ilişkili olduğu sonucuna erişilmiştir. Bu sonuç çalışmada elde ettiğimiz sonuçla paralellik göstermektedir.

Araştırmada gerçekleştirilen istatistikî analizlerde katılımcıların cinsiyetlerine, kuşaklarına, gelir durumlarına, medeni durumlarına, çalışma sürelerine, çalışma pozisyonlarına ve iş değiştirme düşüncelerine göre işe bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Araştırmalar neticesinde, literatürde yer alan bilgilere paralel sonuçlar elde edilmiş ve X Kuşağında olan bireylerin Y Kuşağında olan bireylere göre daha yüksek işe bağlılık düzeylerine sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte çalışmada erkek katılımcılar kadın katılımcılar göre, geliri yüksek olan katılımcılar geliri düşük olan katılımcılara göre, bekar katılımcılar evli katılımcılara göre, çalışma süresi az olan katılımcılar uzun süredir çalışan katılımcılara göre ve iş değiştirme düşüncesinde olmayanlar iş değiştirme düşüncesinde olanlara göre daha yüksek işe bağlılık düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma modelinin hipotez test sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 40. Araştırmada Sınanan Hipotezlerin Kabul / Red Durumu

H _{1a} : Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{1b} : Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri içinde buldukları kuşağa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{1c} : Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{1d} : Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{1e} : Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{1f} : Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{1g} : Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri çalışılan pozisyona göre farklılık göstermektedir.	Red
H _{1h} : Katılımcıların işe bağlılık düzeyleri iş değiştirme sürecine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{2a} : Katılımcıların işe bağlılık düzeyi işe istek duyma alt boyutu ile genel işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2b} : Katılımcıların işe bağlılık düzeyi adanma alt boyutu ile genel işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2c} : Katılımcıların işe bağlılık düzeyi işe yoğunlaşma alt boyutu ile genel işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

3.9.2. Öneriler

İşe bağlılık mikro boyutta bireyler makro boyutta örgütler için aranan ve istenilen bir durumdur. Çalışan devrinin yüksek olduğu işletmelerde iş standardizasyonunun sağlanması, başarının temin edilmesi işe bağlılık düzeyi yüksek olan işletmelere göre daha düşüktür. Bu bağlamda elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar ışığında uygulayıcı ve araştırmacılara yapılacak öneriler aşağıda sıralanmıştır.

3.9.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- İşletme yöneticilerinin, çalışanlarının işe bağlılık düzeylerini arttırmak için kadın çalışanlara, Y Kuşağında yer alan çalışanlara, evli çalışanlara, uzun süreli mesleki kıdem yılı olan çalışanlara yönelik politikalar üretmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.
- İşletme yöneticilerinin işe bağlılık düzeylerini artırıcı unsurların başında gelen çalışanların ücretlerini, yeterli düzeye çıkarmaları uygun olacaktır. Yeterlilik noktasında çalışanların görüşleri alınarak ortak bir noktada buluşmaları öngörülen yöntemdir.
- Y Kuşağında yer alan bireylerin işe bağlılıklarının artırılması için, kariyerlerini geliştirebilecekleri, üst mevkilerde yer bulabilecekleri imkanların tanınması gerekmektedir. Bu durumun temininde işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma düzeylerinin artacağı düşünülmektedir.

- Evli alışanların işe bağlılıklarının artırılmasına yönelik sosyal haklar ile çalışma koşullarının bu çalışanların sosyal statülerine göre düzenlenmesinin sağlanması uygun mtalaas edilmelidir.

3.9.2.2. Araştırmacılara Yönelik neriler

- Araştırmacılar daha fazla örnekleme ulaşarak kuşaklar arasındaki işe bağlılık düzeylerini ve sonuçlarını araştırabilir.

- Araştırmacılar farklı sektörlerde çalışanlar arasında araştırmalarını gerçekleştirerek sektörel farklılıkların kuşaklar arasındaki işe bağlılık düzeylerini araştırabilir.



KAYNAKÇA

AĞIRDİR, B. (2013), Y Kuşağı İnovasyon Araştırması, Deloitte Eğitim Vakfı, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/Other/TR_Y_Kusagi_Inovasyon_Arastirmasi_11072014.pdf, (05.09.2016).

AKDEMİR, A., G. KONAKAY ve H. DEMİRKAYA (2013), Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), ss. 11-42.

AKIN, A. (2007), Akademik Kontrol Odağı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34 (3), ss. 9-17.

AKPINAR, G. (2007), Farklı Kuşaklardaki Bireylerin Teknolojiyi Kullanma ve Algılama Durumlarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

ALBAYRAK, A. ve E. ÖZKUL (2013), Y Kuşağı Turistlerin Destinasyon İmaj Algıları Üzerine Bir Araştırma, *Turkish Studies-International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8/6, pp. 15-31.

ALLPORT, G. W. (1943), “The Ego in Contemporary Psychology”, *Psychological Review*, 50, pp. 451-476.

ALTUNTUĞ, N. (2012), Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), ss. 203-212.

ALTUNTUĞ, N. (2012), “Tüketim Olgusunun İşlevselliği: Pazarlamada Devrim ya da Devrimlerin Pazarlanması”, 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, Konya, ss. 866-868.

ANANTATMULA, V. S. and B. SHRİVASTAV (2012), Evolution of Project Teams for Generation Y Workforce, *International Journal of Managing Projects in Business*, 5 (1), pp. 9-26.

ANIL, H. A. (2011), Kültürel Değişme Açısından Kuşaklar Arası Çatışma Aşkan ve Dumlupınar Mahallesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arel Üniversitesi Basın Bülteni (2012), İş Hayatının Yeni Kurallarının Y Jenerasyonu Belirliyor,

http://arelsema.arel.edu.tr/images/j_yenerasyon/basin_bulteni.pdf, (15.06.2015).

ARI, G. S., H. BAL ve E. Ç. BAL (2010), İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (3), ss. 143-166.

AŞIK, N. A. (2010), Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, Türk İdare Dergisi, 467, ss. 31-51.

ATABAY, S. (2011), Birbirini Anlamak Birlikte Çalışmak Ortak Hedefimiz Geleceğimiz Kuşaklar, <http://docplayer.biz.tr/483084-Kusaklar-birbirini-anlamak-birlikte-calismak-ortak-hedefimiz-gelecegimiz-eylul.html>, (01.07.2016).

AYDIN, G. Çetin ve O. BAŞOL (2014), X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı ?, Electronic Journal of Vocational Colleges, December-Aralık, ss. 1-15.

AYDIN, F. (2013), Y Kuşağının İnternet Üzerinden Turizm Ürünü Satın Alma Alışkanlıkları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYHÜN, S. Erden (2013), Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (1), ss. 93-112.

BARAN, M. (2014), Y Kuşağının Zorunlu Askerlik Hizmetinden Beklentilerinin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Harp Akademileri Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.

BASIM, N. H. ve H. ŞEŞEN (2006), Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, ss. 159-168.

BEDÜK, A. (2012), Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü (3.baskı), Konya: Atlas Yayınları.

BENLİSOY, S. (2008), Mit ile Gerçeklik Arasında 68'i Hatırlamak, Mesele Kitap Dergisi, 4, ss. 30-33.

BERKMAN, M. İlker (2009), Net Kuşağının Bilgisayar ve TV Kullanımı Biçimleri Üzerinden Etkileşimli TV'ye Dair Tutumları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BEZİRCİ, S. Şen (2012), Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri ile İş Doyumlarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

BİLGİÇ, R. (2008), İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme, Türk Psikoloji Yazıları, 11 (22), ss. 66-77.

BİNGÖL, D. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

BLAU, G. J. (1985), A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement, Journal of Vocational Behavior, 27, pp. 19-36.

BLAU, G. J. (1986), Job Involvement and Organisational Commitment As Interactive Predictor of Tardiness and Absentessism, Journal of Management, 12 (4), pp. 577-584.

BOLTON, R. N., A. PARASURAMAN, A. HOEFNAGELS, N. MİGCHELS, S. KABADAYI, T. GRUBER, Y. K. LOUREIRO and D. SOLNET (2013), Understanding Generation Y and Their Use of Social Media: A Review and Research Agenda, Journal of Service Management, 24 (3), pp. 245-267.

BOZYİĞİT, S., E. YAŞA ve D. ÖZYÖRÜK (2011), Y Kuşağı Tüketicilerinin SMS Reklamlarına Yönelik Tutumları: Mersin İlindeki Üniversite Öğrencilerinin Tutumlarını

Belirlemeye Yönelik Pilot Bir Araştırma, İstanbul Arel Üniversitesi, 16. Ulusal Pazarlama Kongresi, 22-25 Kasım, ss. 122-139.

BRETT, J. (2013), The Silent Generation, <http://jamesbrett.com/TheSilentGeneration>, (06.09.2016).

BRIEF, A. P. and R. J. ALDAG (1977), The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity. *The Academy of Management Review*, 2 (3), pp. 496-500.

BROADBRIDGE, A. and G. MAXWELL (2007), Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y, *Career Development International*, 12 (6), pp. 523-544.

BROWN, S. P. and T. W. LEIGH (1996), A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), pp. 358-368.

BURGER, M. Jerry (2006), *Kişilik Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri*, İ. Deniz Erguvan Sarıoğlu (Çev.), İstanbul: Kaknüs Yayınları.

CAN, H. (1985), *Başarı Güdüsü ve Yönelimsel Başarı*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları.

CARMELI, A. (2005), Exploring Determinants of Job Involvement: An Empirical Test Among Senior Executives, *International Journal of Manpower*, 26 (5), pp. 457-472.

CARVER, L. and L. CANDELA (2008), Attaining Organizational Commitment Across Different Generations of Nurses, *Journal of Nursing Management*, 16, pp. 984- 991.

CHAMPOUX, J. E. (2010), *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations* (4th Edition).

COHEN, A. (2000), "The Relationship Between Commitment Forms and Work Outcomes: Comparison of Three Models", *Human Relations*, 53, pp. 387-417.

COLE, G., R. SMITH and L. LUCAS (2002), The Debut of Generation Y in the American Workforce, *Journal of Business Administration*, 1 (2), pp.1-10.

COLEMAN, L. J., M. HLADÍKOVA and M. SAVELYEVA (2006), The Baby Boomer Market, *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, 14 (3), pp. 191-209.

COOL J., T. DEFALCO and B. CAPEL (2012), Testis Formation in the Fetal Mouse: Dynamic and Complex De Novo Tubulogenesis, *Wiley Interdiscip. Rev. Dev. Biol.* 1, pp. 847-859.

COUPLAND, D. (1989), Generation X, <http://joeclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>, (05.11.2016).

CRUZ, C. S. (2007), Gen Y: How Boomer Babies are Changing the Workplace, <http://www.hawaiiibusiness.com/gen-y/>, (02.07.2016).

ÇAKIR, Ö. (2001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ÇAMSARI, U. (2013), Z Kuşağı Çocukları, *Genç Haber Dergisi*, 1 (1), ss. 26-28.

ÇELİK, A., A. SOYSAL ve S. ALICI (2004), Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği, T. Koçel (Ed.), 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, ss. 191-195.

ÇIRAKOĞLU, C. O. ve E. TEZER (2010), Kontrol Odağı ve Eleştirel Düşünmenin Üniversite Öğrencilerinin İlişki Doyumsuzluklarına Verdikleri Tepkiler Üzerindeki Yordayıcı Rolü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13 (26), ss. 29-41.

ÇUBUKCU, İ. M. (1999), Küreselleşme Süreci İçinde Tüketim Toplumu ve Tüketim Kültürü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DALOĞLU, E. S. (2013), Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

D'AMATO, A. and R. HERZFELDT (2008), Learning Orientation Organizational

Commitment and Talent Retention Across Generations: A Study of European Managers, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), pp. 929-953.

DEAL, J. J., D.G. ALTMAN and S.G. ROGELBERG (2010). Millennial at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything), *Journal of Business Psychology*, 25, pp. 191-199.

DELAHOYDE, Theresa M. (2009), *Generational Differences in Baccalaurate Nursing, A Dissertation Submitted by Theresa Delahoyde, MSN, RN to College of Saint Mary in Partial Fulfillment of The Requirement for The Degree of Doctor in Education with an Emphasis on Health Professions Education This Dissertation Has Been Accepted for The Faculty of College of Saint Mary.*

DENEÇLİ, S. ve C. DENEÇLİ (2012), Nabza Göre Şerbet, Kuşğa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar, http://www.iku.edu.tr/userfiles/file/sanattasrim/doc/Ceyda_Denecli_Sevda_Denecli.doc, (05.07.2016).

DEMİRİSOY, E. (2009), *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

DIEFENDORFF, James M., D. J. BROWN, A. M. KAMIN and R. G. LORD (2002), *Examining The Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance. Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 93-108.

DİKER, O. (2010), *İş-Aile Çatışması ve İşe Bağlılık İlişkisinin Turizm Sektöründe İncelenmesi: Nevşehir Bölgesinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

DOĞAN, T., A. ERYILMAZ ve L. ERCAN (2014), *İşe Bağlılığın Özne İyi Oluş Üzerindeki Yordayıcı Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, ss. 48-57.

DOWNING, K. (2006), *Next Generation: What Leaders Need to Know About the Millennials, Leadership in Action*, 26 (3), pp. 3-6.

DUQUESNOY, P. (2011), Generations, Leadership Style and Employee Performance. Unpublished Master Thesis, Tilburg University School of Social and Behavioral Sciences.

ECKLEBERRY HUNT, J. and J. TUCCIARONE (2011), The Challenges and Opportunities of Teaching “Generation Y”, Journal of Graduate Medical Education, December – 2011, pp. 458-461.

ELLOY, David F., James E. EVERESTT and R. W. FLYNN (1995), Multidimensional Mapping of The Correlates Of Job İnvolveıment. Canadian Journal of Behavioral Science, 27 (1), pp. 79-91.

ERDOĞAN, İ. (2007), İşletmelerde Davranış (7. Baskı). İstanbul: Miad.

ERGENÇ, A. (1983), İşe Bağlılığın Neden ve Sonuçları, Todaie Dergisi, 16, ss. 111-119.

ERICKSON, T. J. (2010), The Leaders We Need Now. Harvard Business Review, pp. 63-66.

EROL, K. (2011), Kùltür Deđiřmesi ve Safiye Erol’un “Kadıköyü’nün Romanı” ve “Ülker Fırtınası” Adlı Romanlarında Kuşak Çatışması, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (16), ss. 387-406.

ERYILMAZ, A. ve T. DOĞAN (2012), İş Yaşamında Özel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi, Klinik Psikiyatri Dergisi, (15), ss. 49-55.

ETLİCAN, G. (2012), X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Families and Work Institute (2002), How the Balancing Act Disadvantages Women in the Workplace Prepared by Sandy Smith, Vanderbilt University Distributed by the Sociologists for Women in Society.

FATUROCHMAN (1997), The Job Characteristics Theory: A Review, Buletin Psikologi, 2 December, pp. 1-13.

FEIRTAG, J. and Z. L. BERGE (2008), Training Generation N: How Educators Should Approach The Net Generation, Education + Training, 50 (6), pp. 457-464.

FELIX, S. (2007), A Flexible Workplace, Benefits Canada, 31 (6), pp. 16-20.

FERNANDEZ, S. (2009), Comparing Generation X to Generation Y on Work-Related Beliefs, A Thesis Presented to The Faculty of The Department of Psychology San Jose State University in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Master of Science.

FINDIK, E. (2013), Y Kuşagında Mobbing Algısı Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

FOX, A. (2011), Mixing it up, HR Magazine, May-2011, pp. 22-27.

GENİS, J. and T. WALLIS (2005), Work as a central life interest for legal professionals. Journal of Industrial Psychology, 31 (1), pp. 65-70.

GLASS, A. (2007), Understanding Generational Differences for Competitive Success, Industrial and Commercial Training, 39 (2), pp. 98-103.

GOVENDER, P. and S. B. PARUMASUR (2010), The Relationship Between Employee Motivation and Job Involvement, South African Journal of Economic and Management Sciences, 13 (3), pp. 237-253.

GÖNEN, E. D. (2011), Geleceğin İş Dünyası Nasıl Olacak?, Platin Aylık Ekonomi Dergisi, ss. 65.

GRIFFIN, Marie L., N. L. HOGAN, E. G. LAMBERT, K. A. TUCKER GAIL, and D. N. BAKER (2010), Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organisational Commitment and The Burnout Of Correctional Staff, Criminal Justice and Behaviour, 37 (2), pp. 239-255.

GÜNER, A. R. (2007), Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılığı, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜRSOY, D., Chi, C. Geng-Qing and E. Karadag (2013), “Generational Differences in Work Values and Attitudes Among Frontline and Service Contact Employees”, *International Journal of Hospitality Management*, 32, pp. 40–48.

HACKMAN, R. and G. R. OLDHAM (1976), Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), pp. 250-279.

HACKMAN, R. and E. E. LOWLER (1971), Employee Reactions to Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, pp. 259-286.

HAFER, J. C. and T. N. MARTIN (2006), Job Involvement or Affective Commitment: A Sensitivity Analysis Study of Apathetic Employee Mobility. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8 (1), pp. 2-19.

HAMMIL, G. (2005), Mixing and Managing Four Generations of Employees, *Online FDU Magazine*, Winter/Spring-2005, <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>, (02.08.2016).

HATFIELD, S. (2002), Understanding The Four Generations to Enhance Workplace Management, *AFP Exchange*, 22 (4), pp. 72-74.

HESS, N. and D. M. JEPSEN (2009) Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts, *Career Development International*, 14 (3), pp. 261-283.

HORECZY, A., L. ALIYA, M. GREGORY, M. MATTHEW, S. LAURA and S. TIMOTHY (2012), Leadership Preferences of Generation Y, <http://seanlyons.ca/wp-content/uploads/2012/01/Leadership-Preferences-of-Gen-Y.pdf>, (11.07.2016).

HOTAMIŞLI, M. ve F. ŞENOL (2011), İş Güvencesinin Motivasyon Açısından Önemi, Ankara: Nobel Yayınları.

HOWE, N. and W. STRAUSS (2000), Millennials Rising: The Next Great Generation, NY: Random House.

HUYBERS, C. M. (2011), The Recruitment and Retention of Generation Y, A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree III Training and Development, The Graduate School University of Wisconsin-Stout.

INGRAM, T. N., K. S. LEE and G. H. LUCAS (1991), Commitment and Involvement Assessing A Salesforce Typology. Journal of the Academy of Marketing Science, 19 (3), pp. 187-197.

İSMMMÖ (İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası) Raporu (2014), Türkiye'nin Yaratıcı Geleceği/Y Kuşağı, İstanbul, 2014/01,
<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/basin/2014/BULTEN/T%C3%BCrkiye%E2%80%99nin%20Yarat%C4%B1c%C4%B1%20Gelece%C4%9Fi%20Y%20Ku%C5%9Fa%C4%9F%C4%B1%20Raporu%20Bas%C4%B1n%20B%C3%BClteni.PDF>, (22.06.2016).

İŞÇİMEN, D. Sever (2012),”Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyiyle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Başakşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İZMİRLİOĞLU, K. (2008), Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

JAMES J. B., J. E. SWANBERG and S. P. MCKECHNIE (2007), Generational Differences in Perceptions of Older Workers' Capabilities, The Center on Aging and Work, Workplace Flexibility at Boston College,
<https://dlib.bc.edu/islandora/object/bc-ir:100148/datastream/PDF/view> (25.05.2016).

KANUNGO, R. (1982), “Measurement Of Job And Work Involvement”, Journal of Applied Psychology, 67 (3), pp. 341-349.

KARACAOĞLU, K. (2005), Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 52, ss. 54-70.

KARASAR, N. (2015), Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara: Nobel Yayıncılık.

KAREFALK, A., M. PETTERSSON and Y. ZHU (2007), How to Motivate Generation Y with Different Cultural Backgrounds: A Cross-Cultural Comparison between China and Sweden. Unpublished Doctorate Thesis, Kristianstad University.

KARP, H. B. and D. SIRIAS (2001), Generational Conflict: A New Paradigm for Teams of the 21st Century, Gestalt Review, 5 (2), pp. 71-87.

KAŞLI, M. (2007), İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (2), ss. 159-174.

KEAVENEY, S. M. (1997), When MTV Goes CEO: What Happens When The “Unmanageable” Become Managers? Marketing Management, 6 (3), pp. 21-24.

KELEŞ, H. Nejla (2011), Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2), Issn: 1309 -8039 (Online), ss. 129-139.

KELEŞ, H. Nejla (2013), Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social and Economic Research), ISSN: 1303 - 8370, 26, ss. 23-43.

KERSE, G. (2016), Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X ve Y Kuşağı Karşılaştırması, Business & Management Studies: An International Journal, 4 (1), ss.1-23.

KERSTEN, D. (2002). Today’s Generations Face New Communication Gaps http://usatoday30.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communication/2002-11-15-communication-gap_x.htm, (01.06.2016).

KİGEM, <http://www.kigem.com>, (03.06.2016).

KNIGHT, W. E. (2010), Generational Differences in Workplace Values Among Institutional Researchers: Implications for Improving the Profession, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.618.9475&rep=rep1&type=pdf>, (02.06.2016).

KOPONEN, A. M., R. LAAMANEN, N. S. REHN, J. SUNDELL, M. BROMMELS and S. SUOMINEN (2010), “Job Involvement of Primary Healthcare Employees: Does a Service Provision Model Play Role”, *Journal of Public Health*, 38, pp. 266-274.

KURU, İ. (2014), Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KURUÜZÜM, A., S. IRMAK ve E. İ. ÇETİN (2010), İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat Ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz, Bilig Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı, 53, ss. 183-198.

KYLES, D. (2005), Managing Your Multigenerational Workforce, *Strategic Finance*, 87 (6), pp. 53-55.

LAMBERT, E. G. (2008), The Effect of Job Involvement on Correctional Staff, [https://kucampus.kaplan.edu/documentstore/docs09/pdf/picj/vol3/issue1/the effect of job involvement on correctional staff vol3 1.pdf](https://kucampus.kaplan.edu/documentstore/docs09/pdf/picj/vol3/issue1/the%20effect%20of%20job%20involvement%20on%20correctional%20staff%20vol3%201.pdf), (03.06.2016).

LAMBERT, S. J. (1991), The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers, *Journal of Organizational Behavior*, 12, pp. 341-363.

LAWLER, E. E. and D. HALL (1970), “Relations of Characteristics to Job Involvement, Satisfaction And Intrinsic Motivation”, *Journal of Applied Psychology*, 54, pp. 305-312.

LEFKOWITZ, J. (1994), Sex-Related Difference in Job Attitudes, *Academy of Management Journal*, 37 (2), pp. 323-349.

LEVENSON, A. (2010), Millennials and the World of Work An Economist's Perspective, *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), pp. 257-264.

LEVICKAITE, R. (2010), "Generations X Y Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders the Case of Lithuania" *Limes*, 3 (2), pp. 170-183.

LEWIS, R. and E. MOTTIER (2012), A Hotel within a Hotel in Bangkok, *Emerald Market Case Studies Collection*, 2 (8), pp. 1-9.

LODAHL, T. M. and M. M. KEJNER (1965), The Definition and Measurement of Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, 49, pp. 24-33.

LONDON, M. (2003), *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement (Second Edition)*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

LUB, X., M. N. BIJVANK, P. M. BAL, R. BLOMME and R. SCHALK (2012), Different or Alike? Exploring the Psychological Contract and Commitment of Different Generations of Hospitality Workers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (4), pp. 553-573.

MARTIN, C. A. and B. TULGAN (2006), *Managing the Generation Mix: Second Edition From Urgency to Opportunity*, Massachusetts: HRD Press Inc.

MASK, D. (2007), *Managing the Generation Mix in the Workplace*, Retrieved 2011, from Alliance Training and Consulting.

MALTHUS, S. and C. FOWLER (2009), Generation Y Perceptions, *Chartered Accountants Journal*, pp. 20-22.

MANNHEIM, K. (1952), *The Problem of Generations*, Chapter VII, <http://www.history.ucsb.edu/faculty/marcuse/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>, pp. 276-322, (01.04.2016).

Mccrindle Research (2006), *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y*,

- http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrindle-Research_New-Generations-At-Work-attracting-recruiting-retaining-training-generation-y.pdf, (01.07.2016).
- MEIER, J. and M. CROCKER (2010), Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges, *The Journal of Human Resource Adult Learning*, 6 (1), pp. 68-78.
- MENGİ, Z. (2009), BB, X, Y, Z Kuşakları Birbirinden Çok Farklı, *Hürriyet İK*, http://www.ufuktarhan.com/kupurler/20102009_140155.jpg. (10.06.2016).
- MENGİ, Z. (2011), İş Başarısında Kuşak Farkı, <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, (03.06.2016).
- MENGİ, Z. (2012), Z Kuşağı Geliyor, <http://www.zeynepmengi.com/2012/06/z-kusagigeliyor/>, (08.02.2015).
- MITCHELL, V. F., V. BABA and T. EPPS (1975), On The Relationship Between Job Involvement and Central Life Interest, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 30 (2), pp. 166-180.
- MITRA, J., A. D. and N. GUPTA (1992), “A Meta-Analytic Review Of The Relationship Between Absence And Turnover”, *Journal of Applied Psychology*, pp. 44-57.
- MLODZIK, K. J. and K. P. MEUSE (2012), A Scholarly Investigation of Generational Workforce Differences: Debunking The Myths, Korn/Ferry International.
- MOTTAZ, J. Clifford (1985), The Relative Importance Of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants Of Wok Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26 (3), pp. 365-385.
- MUDRACK, P. E. (2004), Job Involvement, Obsessive-Compulsive Personality Traits, and Workaholic Behavioral Tendencies, *Journal of Organizational Change Management*, 17 (5), pp. 490–508.
- MUNK, N. (1998), The New Organization Man Young, Educated, and Fiercely in Demand, "Gold Collar" Workers are Getting Salaries and Perks That Would Make a

Baby-Boomer's Thinning Hair Stand on End Brats? Perhaps But Hey--They're not the Ones Who Tore up the Old Employment Contract,

http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/03/16/239268/index.htm,(05.06.2016).

MURPHY, S. (2007), Leading a Multigenerational Workforce AARP, Clare Raines Associates.

National Business Ethics Survey (2009), Millennials, Gen X and Baby Boomers: Who's Working at Your Company and What Do They Think About Ethics?

http://observgo.quebec.ca/observgo/fichiers/53123_DAEPI%202.pdf, (05.06.2016).

NELSON, S. A. (2012), Affective Commitment of Generational Cohorts of Brazilian Nurses, *International Journal of Manpower*, 33 (7), pp. 804-821.

NIMON, S. (2007), Generation Y and Higher Education: The Other Y2K, *Journal of Institutional Research*, 13 (1), pp. 24-41.

OBLINGER, D.G. and J. L. OBLINGER (2005). *Educating the Net Generation*. An Educause E-Book.

O'DRISCOLL, M. P. and D. M. RANDALL (1999), Perceived Organisational Support, Satisfaction With Rewards, And Employee Job Involvement and Organisational Commitment, *Applied Psychology: An International Review*, 48, (2), pp. 197-209.

OKSAY, R. (2013), Gençliğin Güncel Profili: Uygarlığı Yıkırlar Mı?, *Ergen Psikolojisi Dergisi*, 3 (27), ss. 10-29.

ONARAN, O. (1981), Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No. 470, 100. Doğum Yılında Atatürk'e Armağan Dizisi 13.

ÖZER, P. Süral, E. Deniz ERİŞ, T. ÖZMEN ve Ö. NEZCAN (2013), Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, ss. 123-142.

ÖZKALP, E. (2003), Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı, *Kamu-İş*, 7 (2), 2-26, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7213.pdf>, (22.06.2016).

ÖZKALP, E. (2001), Örgütsel Davranış, (6. Baskı) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

PAOLINE, E. A. and E. G. LAMBERT (2011), Exploring Potential Consequences of Job Involvement Among Jail Staff, *Criminal Justice Policy Review*, 23 (2), pp. 231-253.

PHILLIPS, S. (2011), X and Y: The Impact of The Gap, A Thesis Presented to The Faculty in Communication and Leadership Studies School of Professional Studies, in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Master of Arts in Communication and Leadership Studies, Gonzaga University School of Professional Studies.

PINDER Grover, T. and C. R. GROSCURTH (2009), Principles for Teaching the Millennial Generation: Innovative Practices of U-M Faculty, CRLT Occasional Papers, Center for Research on Learning and Teaching, University of Michigan, 26, pp. 1-8.

PINZARU, F. (2013), Generation Y Students: Using Facebook for Communicating with University Staff and Professors, *Management Dynamics in The Knowledge Economy*, 1 (2), pp. 221-239.

RABINOWITZ, S. and D. T. HALL (1977), “Organizational Research on Job Involvement”, *Psychological Bulletin*, 84 (2), pp. 265-288.

REILLY, P. (2012), Understanding and Teaching Generation Y, in *English Teaching Forum* (1), pp. 2-11.

REEVES, T. C. and E. OH (2008), Generational Differences, in *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, Ed. J.Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P.Driscoll, 3th ed., Taylor and Francis Group, New York.

REITZ, J. H. and L. N. JEWELL (1979), Sex, Locus of Control, and Job Involvement: A Six-Country Investigation, *Academy of Management Journal*, 22 (1), pp. 72-80.

ROBYN, M. A. (2012), Intention to Quit amongst Generation Y Academics at Higher Education Institutions, Thesis Industrial Psychology Stellenbosch University.

ROBBINS, S. P. and T. A. JUDGE (2012), Organizational Behavior, İ. Erdem (Çev.), Ankara: Nobel Yayınevi.

ROMO, A. (2012), Managing Multigenerational Workforce How to Bridge The Generation Gaps?, Bachelor's Thesis, Jyväskylä Ammattikorkeakoulu Jamk University of Applied Sciences, Degree Programme in Facility Management, Jyväskylä, Finland.

RUSBULT, C. E. and D. FARRELL (1983), A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments, Journal of Applied Psychology, 68 (3), pp. 429-438.

SAAL, F. E. (1978), Job Involvement: A Multivariate Approach, Journal of Applied Psychology, 63 (1), pp. 53-61.

SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ (2001), Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi.

SALEH, S. D. and J. HOSEK (1976), Job Involvement: Concepts and Measurements, The Academy of Management Journal, 19 (2), pp. 213-224.

SARGUT, A. Selami (2010), Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, 3. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.

SCHAUFELI, W. B., A. B. BAKKER and M. SALANOVA (2006), The Measurement of Work Engagement with A Short Questionnaire: A Cross-National Study, Educational and Psychological Measurement, 66, pp. 701-716.

SEÇKİN, S. B. (2005), Biz Kuşağı Geliyor, Capital Arşiv, www.capital.com.tr/ekonomi/makro-ekonomi/biz-kusagi-geliyor-haberdetay-3705, (10.06.2016).

SENBİR, H. (2004), Z Son İnsan mı?, 1. Baskı, İstanbul: Okuyan Us Yayınları.

SHAPKA, M. (2015), Communication in the Twenty-First Century: The Who, What, When, Where and “Y” Generation, www.meganshapka.webs.com, (05.08.2016).

SHERMAN, R. O. (2006), Leading A Multigenerational Nursing Workforce: Issues, Challenges and Strategies, *Online Journal of Issues in Nursing*, 11 (2), May-2006.

SHRM (2004), SHRM Generational Differences Survey Report: A Study by the Society for Human Resource Management,

<https://www.shrm.org/india/hr-topics-and-strategy/diversity/generational-diversity/Documents/www.shrm.org/research/surveyfindings/documents/generational%20differences%20survey%20report.pdf>, (08.06.2016).

SIRIM, V. (2006), Y Kuşağının Özgürlük Esareti, <http://www.zaferdergisi.com/makale-1822-y-kusaginin-ozgurruk-esareti.html>.

SILVA, G. Marcelo, D. SILVA and A. Moretti SERGIO (2014), The Y Generation Myth: Evidences Based on the Causality Relations among Age, Diffusion and Adoption of Technology of College Students of São Paulo State, *Future Studies Research Journal*, ISSN 2175-5825, São Paulo, 6 (1), Jan./Jun- 2014, pp. 32-53.

SINGH, A. and B. GUPTA (2015), Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment and Team Commitment: A Study of Generational Diversity, *Benchmarking: An International Journal*, 22 (6), pp. 1192-1211.

SKIBA, D. J. (2005), The Millennials: Have They Arrived at Your School Of Nursing? *Nursing Education Perspectives*, 26 (6), November/December-2005, pp. 370-371.

SMITH, V. W. and M. O. SMITH (2005), Analysis of Generation Y: Teachers Perceptions, *Journal of Business and Training Education*, 14, pp. 21-29.

SPENCE, L. A. (2009), Preferences for Leader Traits and Leadership Communication Styles Among Members of Different Generational Cohorts, A Thesis Presented to the Faculty in Communication and Leadership Studies School of Professional Studies Gonzaga University.

SPIRO, C. (2006), Generation Y in the Workplace, Defense AT&L: November-December: 2006, 35 (6), pp. 16-19.

STRAUSS, W. and N. HOWE (1991), Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069, Perennial, New York.

STRAUSS, W. (2005), Talking About Their Generations, School Administrator, 62 (8), pp. 10-14.

SUN, Ö. H. (2002), İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.

SUSAETA, L., J. R. PİN, S. IDROVO, A.ESPEJO, M. BELİZON, A. GALLIFA, M. AGUIRRE and E. A. PEDROZO (2013), Generation or Culture? Work Attitude Drivers: An Analysis in Latin America and Iberian Countries, in: Cross-Cultural Management, 20 (3), pp. 321-360.

SÜZER, H. D. (2003), "Zorunlu Sadakat", Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, <http://www.capital.com.tr/gelecek-trendler/zorunlu-sadakat-haberdetay-1418>, (09/07/2016).

ŞİMŞEK, Ş. ve A. ÇELİK (2012), İşletme Bilimlerine Giriş (19.Baskı), Konya: Eğitim Yayınevi.

TARÇALIR, B. (2015), Y Kuşağı Ne Y Kuşağı, <http://www.arkabahcepsikoloji.com.tr/ipanel/article/ykusagi.pdf>, (28.05.2016).

TASLAK, S. (2008), İşten Ayrılma Niyeti, M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Ed.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular İçinde, Ankara: İlke Yayınevi, ss. 125- 134.

TAŞKIRAN, E. ve E. DİNÇ ÖZCAN (2007), "Örgüte Bağlılık ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", G. YILDIZ (Ed.) 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, ss. 401-411.

The Generational Constellation, <http://www.lifecourse.com/insight/thegenerational-constellation.html>, (03.07.2016).

The Baby Boomer Generation [Born 1946–1964],
http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/baby_boomers.htm, (27.05.2016).

TINAZ, P. (2009), Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

TOLBİZE, A. (2008), Generational Differences in the Workplace, University of Minnesota Research and Training Center on Community Living.

TOPALOĞLU, T. ve P. Sural ÖZER, Motivasyonda Kapsam Kuramları,
http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf, (01.06.2016).

TOPÇUOĞLU, M. C. (2007), İyide Kim Bu Y'ler?, Reklamcılar Derneği Dergisi, 5, www.youblisher.com/p/290772-please-add-a-title/, (18.06.2016).

TORTOP, N., B. AYKAÇ, H. YAYMAN ve M. Akif ÖZER (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.

TORUNTAY, H. (2011), Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TUFUR, M. (2011), Türkiye'nin Y Kuşağı, MediaCat Özel Eki, Mayıs-2011, http://www.conento.com.tr/uploads/Conentodan_Trkiyenin_Y_Kua_Aratrma_Raporu.pdf, (11.07.2016).

TULGAN, B. (2009), Managing Generation X, W.W. Norton Publishing, New York.

TULGAN, B. and C. MARTİN, (2001), Managing Generation Y: Global Citizens Born in The 70s and Early 80s, HRD Press, Amherst, pp.11-14.

TUNA, B. (2002), "Sadakatsiz Z Kuşağı Geliyor",
<http://www.hurriyet.com.tr/sadakatsiz-z-kusagi-geliyor-101868>, (20.05.2016).

TÜMGAN, C. (2007), Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TÜRK, A. (2013), Y Kuşağı, İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.

Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr, (01.04.2016).

TWENGE, J. M. (2009), Generation Me/Ben Nesli, E. Öztürk (Çev.), İstanbul: Kaktüs Yayınları.

UMAY, A. (2002), Matematik Öğretmen Adaylarının Başarı Güdüsü Düzeyleri, Değişimi Ve Değişimi Etkileyen Faktörler, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22, ss. 148–155.

UYARGİL, C. (2009), İş Analizi ve İş Dizaynı, C. UYARGİL, Z. ADAL, İ. Durak ATAAY, A. Cevat ACAR, A. Oya ÖZÇELİK, G. DÜNDAR, Ö. SADULLAH, L. TÜZÜNER (Ed.) İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde, İstanbul: Beta Yayınları, ss. 49-84.

UYGUR, A. (2009), Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Ankara: Barış Platin Kitabevi.

UZUN, D. (2008), Motivasyonda Yeni Yaklaşımlar, C. SERİNKAN (Ed.), Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar İçinde, Ankara: Nobel Yayınları, ss.133-148.

ÜNAL Tutgun, A. (2013). “Nesiller Ayrılıyor: X, Y ve Z Nesilleri”, Açık Bilim, <http://www.acikbilim.com/2013/09/dosyalar/nesiller-ayriliyor-x-y-ve-z-nesilleri.html>, (30.06.2016).

WAGNER, J. A., G. R. FERRÍS, P. M. FANDT and S. J. WAYNE (1987), The Organizational Tenure-Job Involvement Relationship: A Job-Career Experience Explanation. *Journal of Occupational Behavior*, 8 (1), pp. 63-70.

WARE, C. V. (2013), Generation X and Generation Y in The Workplace: A Study Comparing Work Values of Generation X and Generation Y, A Dissertation Presented in

Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Doctor of Philosophy, Capella University.

WESTON, M. J. (2006), Integrating Generational Perspectives in Nursing, The Online Journal of Issues in Nursing, 11 (2), pp.1-7.

What is a Generation, <http://www.lifecourse.com/insight/phases.html>, (02.07.2016).

WILLIAMS, S. (2010), Welcome to Generation Z, B&T Magazine, 60, Issue: 2731, p. 12.

WONG, H. and R. T. WONG (2007), Teachers: The Next Generation, ASCD Express, [http://www.newteacher.com/pdf/ascd express wong teachers.pdf](http://www.newteacher.com/pdf/ascd%20express%20wong%20teachers.pdf), (02.07.2016).

WONG, M. (2008), Generational Differences in Personality and Motivation, Journal of Managerial Psychology, 23 (8), pp. 878-890.

WORD, J. and S. M. PARK (2009), Job Involvement in the Public and Nonprofit Sectors, Review of Public Personnel Administration, 29 (2), pp. 103-133.

YAŞA, E. ve S. BOZYİĞİT (2012), Y Kuşağı Tüketicilerinin Cep Telefonu ve GSM Operatörleri Tercihleri: Mersin İlindeki Üniversite Öğrencilerinin Tercihlerini Belirlemeye Yönelik Pilot Bir Araştırma, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (1), ss. 29-46.

YELKİKALAN, N., A. Akatay ve E. ALTIN (2010), Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14 (20), ss. 489-506.

YILMAZ, K. (2013), Hemşireliği Gelecekte Nasıl Bir Nesil Bekliyor?, 62, ss. 1-7, <http://www.acibademhemsirelik.com/e-dergi/62/docs/makale2-62.pdf>, (26.06.2016).

YİĞİT, Z. (2010), X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YU, H. and P. MILLER (2005), Leadership Style: The X Generation and Baby Boomers Compared in Different Cultural Contexts,

http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1022&context=gcm_pubs,
(15.06.2016).

YÜCEBALKAN, B. ve B. AKSU (2013), Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabileceğine Yönelik Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5 (1), ISSN: 1309 -8039 (Online), ss. 16-32.

YÜKSEKBİLGİLİ, Z. (2013), Türk Tipi Y Kuşağı, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar-2013, 12 (45), ss. 342-353.

YÜKSEL, İ. (2003), İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17 (1-2), ss. 213-224.

ZEMKE, R., C. RAINES and B. FILIPCZAK (1999), Generations at Work: Managing The Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace, Amacom Book, New York.

ZEMKE R., C. RAINES and B. FILIPCZAK (2000), Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace, Amacom Book, New York.

ZEMKE, R. (2005), Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace, American Management Association, New York.

ZERENLER, M. (2008), Örgütlerde İşe Devamsızlık, M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Ed.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular İçinde, Ankara: İlke Yayınevi, ss. 227- 244.

ZHOU, W. and L. BO (2008), Study on the Relationship Between Organizational Career Management and Job Involvement, Front. Bus. Res. China, 2 (1), pp. 116–136.

ZOPIATIS, A., M. K. KAPARDIS and A. VARNAVAS (2012), Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the Multigenerational (Mis) Perceptions in the Hospitality Workplace, Tourism and Hospitality Research, 12 (2), pp. 101-121.

EKLER: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, “X ve Y Kuşağı Çalışanların İşe Bağlılıkları Bakımından Değerlendirilmesi İstanbul’da Bulunan Medya Takip Merkezlerinde Bir Alan Araştırması” konulu çalışmanın uygulama kısmına ilişkin hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgileri belirlemeye yöneliktir. İkinci bölüm de ise, araştırma konusuyla ilgili görüşleri belirlemeye yönelik ifadelere yer verilmiştir. Aşağıdaki maddelerde belirtilen yargılarla ilgili görüşlerinizi objektif olarak içtenlikle cevaplamanız büyük önem arz etmektedir. Vereceğiniz cevaplar araştırma amaçları dışında başka bir yerde kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Yunus BADEM
Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bil. Enst.
İşletme Yönetimi Yüksek Lisans
Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM: Kişisel Bilgiler

Aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanını lütfen çarpı işareti(X) koyarak işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER		
1. Cinsiyetiniz nedir?	() Kadın	() Erkek
2. Yaşınız kaçtır?	() 22 – 29 yaş	() 30 – 36 Yaş
	() 37 – 44 Yaş	() 45 Yaş ve Üstü
3. Aylık Geliriniz (Ortalama)	() 1000 TL Altı	() 1001 – 2000 TL
	() 2001 – 3000 TL	() 3001 – 4000 TL
	() 4000 TL Üstü	
4. Eğitim Durumunuz	() Okur Yazar Değil	() Lise
	() Okur Yazar	() Lisans
	() İlkokul	() Önlisans
	() Ortaokul	() Lisansüstü
5. Medeni Haliniz	() Bekar	() Evli
6. Şuanki İşyerinizde Çalışma Süreniz	() 1 yıldan az	() 1 – 5 Yıl
	() 6 – 10 Yıl	() 11 – 15 Yıl
	() 16 – 20 Yıl	() 21 Yıl ve Üzeri

7. Çalıştığınız Pozisyon Türü	() Alt Kademe () Departman Yöneticisi () Genel Müdür	() Orta Kademe () Genel Md. Yrd. () Genel Koordinatör
8. İmkanınız Olsa İşinizi Değiştirmek İstermisiniz?	() Evet	() Hayır

İKİNCİ BÖLÜM: “İşe Bağlılık” ile ilgili İfadeler

Sıra No	Bu kısımda, “İşe Bağlılık” konusunda, görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup sağ tarafta uygun bulduğunuz sadece bir seçeneği (X) işareti ile işaretleyerek belirtiniz.	1	2	3	4	5
	1- Kesinlikle Katılmıyorum					
	2- Katılmıyorum					
	3- Kararsızım					
	4- Katılıyorum					
	5- Kesinlikle Katılıyorum					
1	İşyerinde enerji doluyum					
2	Yaptığım işi anlam dolu ve amaca uygun buluyorum.					
3	Çalışırken zaman uçup gidiyor.					
4	İşimde kendimi güçlü ve zinde hissediyorum					
5	İşim konusunda hevesliyim					
6	Çalışırken etrafımda olan herşeyi unutuyorum					
7	İşim bana ilham veriyor					

8	Sabahları uyandığında, işe gitme isteğim oluyor					
9	Yoğun bir şekilde çalıştığımında kendimi mutlu hissediyorum					
10	Yaptığım iş ile gurur duyuyorum					
11	İşime kendimi tamamen veriyorum					
12	Bir oturuşta uzun saatler boyunca çalışmaya devam edebilirim					
13	Bana göre işim zorlayıcı					
14	Çalışırken kendimi kaptırıyorum					
15	İşimde zihinsel olarak dirayetliyim					
16	Kendimi işimden ayırmam (bağımsız görmem) çok zor					
17	İşler iyi gitmediği zaman bile işimde sebat ediyorum					

ÖZGEÇMİŞ

Yunus BADEM 06 Temmuz 1981 tarihinde Sivas’da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul’da tamamladı. 2003 yılında Niğde Üniversitesi Şerefli Koçhisar Meslek Yüksek Okulu İşletmecilik Bölümünden, 2006 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezun oldu. 2011 yılından itibaren Maliye Bakanlığı Vergi Denetim Kurulu Başkanlığında görev yapmaktadır.

