T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AKADEMİSYENLERİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ: FARKLI KUŞAKLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

AZİZHAN ESİROĞLU
12713029

TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. ESİN ERTEMSİR

İSTANBUL
2017

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AKADEMİSYENLERİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ: FARKLI KUŞAKLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

AZİZHAN ESİROĞLU
12713029

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 04 TEMMUZ 2017
Tezin Savunulduğu Tarih: 19 TEMMUZ 2017
Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Yrd.Doç.Dr. ESİN ERTEMSİR	
Jüri Üyeleri	: Doç.Dr. ALTAN DOĞAN	
	Doç.Dr. SERDAR BOZKURT	

İSTANBUL
TEMMUZ 2017

ÖZ

AKADEMİSYENLERİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ: FARKLI KUŞAKLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Azizhan ESİROĞLU

Temmuz 2017

Bu çalışmada akademisyenlerin ait oldukları kuşaklara göre motive edici faktörlerin farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde kuşak kavramına, kuşak türlerine ve kuşakların özeliklerine değinilmiş, ikinci bölümde motivasyon kavramı tanımlanmış ve motivasyon teorileri açıklanmış, üçüncü bölümde ise çalışanları motive eden faktörler kısaca tanımlanmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmında İstanbul'da bulunan vakıf ve devlet üniversitelerinde çalışan, üç farklı kuşaktan 128 öğretim görevlisine ve yardımcısına, "Jaroslawa Kubatova ve Adela Kukelkova" tarafından geliştirilen iki ölçekli anket uygulanmıştır. Anket çalışanları motive eden faktörleri ve iş yerinde çalışanlar için önemli olan iş değerlerini tespit etmeye yönelik hazırlanmıştır. Süre kısıtı sebebiyle anket Türkiye'deki tüm üniversitelere dağıtılamamıştır. Araştırma sonuçları SPSS 22 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans analizi, tanımlayıcı istatistikî analizler, güvenilirlik analizi, geçerlilik analizi, T-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Çalışma sonucunda, Bebek Patlaması kuşağı diğer adıyla Sandviç kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı üyelerinin farklı motivasyon faktörleri tarafından motive oldukları tespit edilmiştir. Bebek Patlaması kuşağı üyelerinin, işleri için fedakârlıktan kaçınmadıkları ve işlerine çok değer verdikleri, X kuşağı üyelerinin iş yeri atmosferi ile görevlerde özerk olmaya en az önem veren kişiler olduğu, Y kuşağı üyelerinin mesleki gelişim ve kariyer fırsatları ile finansal ödüllere en çok önem veren kişiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ankete katılan üç kuşağın da işletmedeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile esnek çalışma imkânlarına verdikleri önemin yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmada ayrıca çalışanları motive eden faktörlerin medeni durum, çalışılan alan ve cinsiyet değişkenlerine göre de farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, Motivasyon.

ABSTRACT

A RESEARCH ON DETECTING THE FACTORS WHICH MOTIVATE ACADEMICIANS FROM DIFFERENT GENERATIONS

Azizhan ESIROGLU

July, 2017

The purpose of this study is to investigate the differences between motivation factors, which are influence the academicians from different generations. In the first part, generation, generation types and specifications of the generations were mentioned. In the second part, motivation were explained and gave place to theoretical explanations about motivation theories. At the third part, the factors which can motivate the employers were explained.

In the some of research, gave place to results of survey which had been done at the state and foundation universities in Istanbul. Jaroslawa Kubatova and Adela Kukelkova's motivation survey was translated from English to Turkish. The survey include two scale about motivation and statements. Sample consists of 128 academicians in Istanbul, from different three generations. The time limit prevented to distributed surveys at all of the Turkey. The results of study were analyzed by using SPSS 22 statistical packet program. In this analysis of the data; frequency analysis, descriptive statistics, reliability analysis, factor analysis, T-test and one-way anova were used.

The results of the study was showed that, there are different motivation factors which influence Babyboomer, X generation and Y generation employers positevely. Babyboomer's can sacrifice their time for their job and job is more valueable for them. For X'ers work atmosphere and otonomy are less important factors than other generations. For Y generation, growth and carrier opportunities are very important. And financial awards are very effective.

Training and development and flexible work arrangements are very important for all of the three generations. Motivators of employees are found to vary depending on their marital status, sectors and genders.

Keywords: Generations, Motivation.

ÖN SÖZ

Çalışmamın hazırlık aşamasında bana yol gösteren, her türlü bilgisini, tecrübesini ve kaynağını benimle paylaşan saygı değer hocam Yrd. Doç. Dr. Esin ERTEMSİR'e ve tezin anket kısmında değerli bilgilerini benimle paylaşan Doç.Dr. Serdar BOZKURT'a teşekkür ederim.

Yalnızca eğitim hayatımda değil, hayatımın her alanında varlıklarını ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim annem, babam, kardeşlerim ve sevgili eşime şükranlarımı sunarım.

İstanbul; Temmuz, 2017 Azizhan ESİROĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **viii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
GİRİŞ **1**
1.KUŞAK KAVRAMI VE TÜRLERİ **3**
1.1. Kuşak Kavramı 3
1.2. Sessiz Kuşak 6
1.3.Bebek Patlaması Kuşağı 8
1.4. X Kuşağı 10
1.5.Y Kuşağı 13
1.6.Z Kuşağı 16
2.MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ **18**
2.1.Motivasyonun Tanımı 18
2.2.Motivasyonun Önemi 20
2.3.Motivasyon Teorileri 22
2.3.1. Kapsam Teorileri 24
2.3.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi 24
2.3.1.2. Çift Faktör Teorisi 25
2.3.1.3. Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi (Üç İhtiyaç Teorisi) 28
2.3.1.4. ERG Teorisi 29
2.3.1.5. X ve Y Teorileri 30
2.3.2. Süreç Teorileri 32
2.3.2.1.Amaç Belirleme Teorisi (Hedef Belirleme Teorisi) 32

2.3.2.2.Öz Yetkinlik Teorisi 36
2.3.2.3.Pekiştirme Teorisi 39
2.3.2.4.Beklenti Teorisi 41
2.3.2.5.Eşitlik Teorisi 44
2.3.2.6.İş Özellikleri Modeli 47
2.3.2.7.Öz Kararlılık Teorisi 48
3.MOTİVASYONDA ÖZENDİRME ARAÇLARI 51
3.1.Gelir 51
3.2.Güvenlik 52
3.3.Yükselme Olanakları 53
3.4.Çekici İş 54
3.5.Yapılmaya Değer Bir İş Vermek 54
3.6.Statü 55
3.7.Kişisel Yetke, Yetki Devri ve Güç Kazandırma 56
3.8.Özel Yaşama Saygılı Olma 57
3.9.Kararlara Katılma Olanakları Sağlama 57
3.10.Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi 58
4.AKADEMİSYENLERİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ: FARKLI KUŞAKLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 60
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 60
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Varsayımı 60
4.3. Veri Toplama Aracı 61
4.4. Veri Analiz Teknikleri 62
4.5. Güvenilirlik Analizi 62
4.6. Araştırmanın Hipotezleri 62
4.7. Bulgular ve Yorumlar 67
4.7.1 Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları 67
4.7.2. Motivasyon Faktörleri ile Kuşaklar Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular 69
4.7.3. İş Değerleri ile Kuşaklar Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular 88
5.SONUÇ ve ÖNERİLER 98
KAYNAKÇA 101
EKLER 109
Anket Formu 109
ÖZ GEÇMİŞ 113

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1: Çift Faktör Teorisi.....**27**
Tablo 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisi'nin Karşılaştırılması.**29**
Tablo 2.3: Kapsam Teorilerinin İçerdiği İhtiyaçlar.....**32**
Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....**68**
Tablo 4.2: Motivasyon Faktörleri ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi.....**69**
Tablo 4.3: Mesleki Gelişim Fırsatları ile Kuşaklar Anova Testi.....**69**
Tablo 4.4: Kariyer Yükselme Fırsatları ile Kuşaklar Anova Testi.....**70**
Tablo 4.5: Esnek Çalışma İmkânları ile Kuşaklar Anova Testi.....**71**
Tablo 4.6: İşyeri Atmosferi ile Kuşaklar Anova Testi.....**72**
Tablo 4.7: İşletmedeki Liderlik ile Kuşaklar Anova Testi.....**73**
Tablo 4.8: Görevlerdeki Özerklik ile Kuşaklar Anova Testi.....**74**
Tablo 4.9: Sonuca Kısa Sürede Ulaşılan İşler ile Kuşaklar Anova Testi.....**75**
Tablo 4.10: İşte Kendinden Ne İstendiğinin Bilinmesi ile Kuşaklar Anova Testi.....**76**
Tablo 4.11: Görev Tamamlandığında Yüksek Finansal Ödül ile Kuşaklar Anova Testi.....**77**
Tablo 4.12: Finansal Olmayan Getirilerin Olduğu Ücret ile Kuşaklar Anova Testi.....**78**
Tablo 4.13: Eğitim Alınan Alanda Çalışma ile Kuşaklar Anova Testi.....**79**
Tablo 4.14: Motivasyon Faktörleri ile Çalışılan Sektör Arasındaki İlişki İçin T Testi.....**80**
Tablo 4.15: İşletmedeki Liderlik ile Çalışılan Alan T Testi.....**80**
Tablo 4.16: Görev Tamamlandığında Yüksek Finansal Ödül ile Çalışılan Alan T Testi.....**81**
Tablo 4.17: Alanda Profesyonellerle Çalışma ile Çalışılan Alan T Testi.....**82**
Tablo 4.18: Yabancı Ülkelerde Staj Yapma Fırsatları ile Çalışılan Alan T Testi.....**82**
Tablo 4.19: Motivasyon Faktörleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişki İçin T Testi.....**83**
Tablo 4.20: Mesleki Gelişim Fırsatları ile Medeni Durum T Testi.....**83**
Tablo 4.21: Kariyer Yükselme Fırsatları ile Medeni Durum T Testi.....**84**
Tablo 4.22: Görevde Özerk Olunması ile Medeni Durum T Testi.....**84**
Tablo 4.23: Görev Tamamlandığında Yüksek Finansal Ödül ile Medeni Durum T Testi.....**85**
Tablo 4.24: Finansal Olmayan Getirilerin Olduğu Ücret ile Medeni Durum T Testi.....**85**

Tablo 4.25: Motivasyon Faktörleri ile Cinsiyet T Testi **86**
Tablo 4.26: İşyeri Atmosferi ile Cinsiyet T Testi **86**
Tablo 4.27: Görevde Özerk Olunması ile Cinsiyet T Testi **87**
Tablo 4.28: İş Değerleri ile Kuşaklar Anova Testi **88**
Tablo 4.29: Kariyerin Önemi ile Kuşaklar Anova Testi **88**
Tablo 4.30: İşe Verilen Önem ile Kuşaklar Anova Testi **89**
Tablo 4.31: İş İçin Boş Zamanlarda Çalışmak ile Kuşaklar Anova Testi **90**
Tablo 4.32: İş Değerleri ile Cinsiyet İçin T Testi **92**
Tablo 4.33: Kariyere Verilen Önem ile Cinsiyet T Testi **92**
Tablo 4.34: Baskı Altında Çalışabilmek ile Cinsiyet T Testi **92**
Tablo 4.35: Kişisel Kariyer ile Cinsiyet T Testi **93**
Tablo 4.36: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Projeleri ile Cinsiyet T Testi **93**
Tablo 4.37: İşte Zamanı Önemsememe ile Cinsiyet T Testi **94**
Tablo 4.38: İş Değerleri ile Çalışılan Sektör Arasındaki İlişki İçin T Testi **95**
Tablo 4.39: İş Değerleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişki İçin T Testi **95**
Tablo 4.40: Araştırma Bulguları **96**
Tablo 4.41: Kuşaklar İçin Önemli Olan Faktörler **97**

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1: Motivasyon Sürecinde İhtiyaç ile Davranışın İlişkisi.....**19**
Şekil 2.2: Motivasyon Süreci.....**20**
Şekil 2.3: Motivasyonun Temel Süreci.....**22**
Şekil 2.4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi **24**
Şekil 2.5: Doyumsuzluğun Giderilmesi ve Doyumun Oluşturulması **26**
Şekil 2.6:ERG Teorisi'nin Grafikle Gösterimi.....**30**
Şekil 2.7: X ve Y Teorileri **31**
Şekil 2.8: Amaç Belirleme Teorisi **33**
Şekil 2.9: Vroom'un Motivasyon Modeli **42**
Şekil 2.10: Adams'ın Eşitlik Teorisi **45**

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında çalışanların işlerine isteyerek gitmesini sağlamak, çalıştıkları işletmeye bağlılıklarını arttırmak, personel devir hızını düşürmek, müşteri memnuniyetinin yanında iç müşteriler olan çalışanların da memnuniyetini sağlamak işletmelerin öncelikli görevlerinden birisi haline gelmiştir. Endüstri devrimi sonrasında fabrika sayısının az, ürünlere olan talebin çok olduğu dönemde işgörenlere değer verilmiyor, düşük ücretle, yüksek verimlilikte ve ağır şartlarda insanlar çalıştırılıyordu. Rekabetin geçmişten günümüze doğru artarak devam etmesi, her üretilenin satılamaması, işçi haklarını savunan sendikaların kurulması ve sosyal devlet anlayışının oluşması sonucu işgörenlerin çalışma koşullarında birçok yeni düzenleme yapılmıştır. İşletmeler nitelikli işgücünü elde tutmak için çalışanları motive edecek enstrümanları sıklıkla kullanır hale gelmiştir.

İçinde bulunduğumuz dönemde işletmelerin bünyesinde birçok farklı kuşaktan çalışanın bulunması, yapılacak basit uygulamalarla tüm personelin motive edilmesini oldukça zor hale getirmiştir. Uluslararası işletmeler dâhil nitelikli iş gücünü elinde tutabilmek için yeni, inovatif ve çeşitli işgören özendirme araçlarını kullanmaya zorlanmaktadır.

Kuşak kavramı belirli bir dönemde dünyaya gelmiş, benzer olayları yaşamış, benzer zorluklarla mücadele etmiş, benzer küresel olaylardan etkilenmiş insan topluluğunu ifade etmektedir. Yaklaşık on beş, yirmi yıllık bir dönemde yaşayanları ifade eden kuşak kavramı, o yıllar arasında dünyaya gelen bireylerin benzer kişilik özellikleri gösterdikleri ve benzer tutumlara sahip oldukları varsayımına dayanır. Günümüz toplumunu; sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, x kuşağı, y kuşağı ve z kuşağı üyeleri oluşturmaktadır.

Ankete katılan üç farklı kuşaktan akademisyenleri motive eden faktörlerin içinde bulundukları kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi temeline dayanan bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde; kuşak kavramı, kuşak çeşitleri ve kuşakların özellikleri incelenmiş. Ikinci bölümünde; motivasyon kavramı, motivasyon süreci, motivasyon ile ilgili teoriler ele alınmış. Üçüncü bölümünde; motivasyonun temelinde bulunan ve personeli isteklendirmek amacıyla kullanılan özendirme araçları açıklanmıştır.

Araştırmanın son bölümünde ise, farklı kuşaklardan öğretim üyesi ve yardımcılarını motive eden faktörleri belirlemek amacıyla yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, varsayımı, sınırlılıkları, hipotezleri ve veri toplama aracı hakkında bilgi verilmiş, SPSS programı kullanılarak yapılan analizlerin sonuçları yorumlanmıştır.

1.KUŞAK KAVRAMI VE TÜRLERİ

1.1. Kuşak Kavramı

Kuşak kavramıyla ilgili farklı kaynaklarda birbirleriyle benzerlik gösteren birçok tanım yapılmıştır. Kuşak, "Hemen hemen aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, birbirine benzeyen kaderleri paylaşmış ve benzer sorumluklarla yükümlü olmuş kişiler topluluğudur" (www.tdk.gov.tr). Williams ve Page kuşağı, aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın sosyal, politik, tarihi ve ekonomik koşullarını yaşamış, bu sebeple benzer sorumlulukları üstlenmiş kişiler topluluğu olarak tanımlarken (Williams ve Page, 2011), Lagree aynı tarihsel olayları yaşamış, aynı toplumsal koşullarda sosyalleşmiş ve aynı kolektif kimliğe ait olmuş bireylerin oluşturdukları topluluk için kuşak kavramını kullanmıştır (Lagree, 1991). Diğer bir tanımda kuşak belirli bir zaman aralığında doğan, benzer hayat dönemlerini paylaşan ve bir dönemde yaşananlar tarafından şekillendirilen insanlar olarak ifade edilmektedir (Albayrak ve Özkul, 2013). Genel olarak sosyal bilimciler kuşak kavramı ile belirli sosyal tecrübeleri, hayatlarının bir döneminde birlikte yaşayan insanları işaret etmektedir (Kogan, 2007). Kuşak kavramının oluşumu, farklı dönemlerde yaşayan insan topluluklarının birbirilerinden farklı karakter özellikleri göstermeleri, farklı alanlara ilgi duymaları ve hayata bakış açılarının farklı pencerelerden olması, temeline dayanmaktadır.

Farklı dönemlerde farklı koşulların içerisine doğan bireyler, kendilerinden öncekilerden farklı değerlere ve yapılara sahip olmaktadırlar (Berkup, 2015). Aynı tarihlerde ve durumlarda doğmak kişiler arasında bir bütünlük oluşmasına zemin hazırlar. Bu da göstermektedir ki belirli tarihler arasında yaşamış ve benzer olayların etkisinde kalmış kişilerin, birbirlerinden habersiz olarak ortak tutum ve davranış göstermeleri kuşakları meydana getirmiştir. Yapılan araştırmalar farklı kuşaklardaki bireylerin kişisel özellikleri, tutumları ve davranışları konusunda birbirinden farklı olduklarını göstermiştir (Akdemir vd., 2013). Aynı kuşaktan olan bireylerin değişim ile

gelen koşullara ayak uydurabilmek adına farklı değer yargılarına ve karakteristiklere sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Tarihte meydana gelmiş olan bazı olaylar kişilerde radikal değişimlere yol açma gücüne sahip olmuştur (Berkup, 2015). Bu doğrultuda kuşak kavramını biçimlendiren iki unsurun tarihsel süreç içerisindeki ortak konum ile yaşanan deneyimlerle şekillenen ortak bilinç (Gilleard, 2004) olduğu sonucuna varılmakta ve her kuşağın yaşadığı deneyimler kuşak bireylerinin tutum, beklenti ve inançlarını etkilemekte (Fox, 2011) olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Twenge vd.'e göre kuşakları, aile, yaşadıkları olaylar ve kültür gibi unsurlar etkilemektedir. Kuşak üyelerinin bu unsurlardan etkilenme derecesi genellikle çocukluk ve ergenlik dönemlerinde daha yoğundur (Twenge vd., 2010). Özellikle bilinç ve bilinçaltı gelişiminin 0-6 yaş arasında en yoğun olarak şekillendiği varsayımına dayanarak çocuklukta yaşanan olayların, seyredilen filmlerin, arkadaşlık ilişkilerinin ve çocuğa öğretilenlerin, çocuğun ileriki yaşamındaki tutum, davranış, hayata bakışı ve karakteristik özelliklerini etkileyeceği dahası bireyin yaşamı boyunca küçükken öğrendiği birtakım doğrularla hayatını devam ettireceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Disiplinler arası bir kavram olması nedeniyle bazı bilim dalları ile ilgili olarak kuşak kavramının incelenmesine dair çalışmalar Antik Yunan'a ve Eski Mısır'a kadar dayanmaktadır (Joshi, Denckerand Franz, 2011). Ayrıca yaşanan değişimler doğrultusunda şekillenen yeni kuşaklar, yeni koşullar çerçevesinde geliştirdikleri yeni tutumları ile her bir döneme damgasını vurmuşlardır. Yeni kuşakların sahip olduğu özellikler ve takındıkları tutumlar bir önceki kuşak tarafından hoş görülmemekle birlikte burada kaçırılan nokta bireylerin tarihin koşulları ile değerlendirmenin gerekliliğidir. Oysa her kuşakta görülen sorun; yeni kuşakların, eski kuşakların onları anlamadığını düşünmesi ve eski kuşakların da yeni kuşakları değerlere önem vermemekle eleştirmesidir. Üstelik bu durum sadece günümüzde karşılaşılan bir konu değildir. Tarih boyunca her bir kuşağın kendisinden sonraki kuşağı eleştirdiği ile ilgili notlara rastlamak mümkündür (Berkup, 2015).

- M.Ö.2000'den önce yazıldığı düşünülen Sümerler'in Çivi Yazıtlarında; 'Şu gençliğin hali ne olacak?' sözcüğü,
- M.Ö. 700'lü yıllarda yaşadığı düşünülen Yunan didaktik şiirinin babası Hesoid'in "Geleceğimiz olan gençler eğer bugünkü umursamaz tavırları ile yaşamaya devam ederlerse onlar için hiç umudum yok, hepsinin ne kadar umursamaz olduğu ortada. Gençken, bize ağırbaşlı

olmamız ve büyüklerimize karşı saygılı davranmamız öğretildi ama bugünün gençleri (saygısızca) çok zeki ve çok sabırsızlar." cümleleri,

- M.Ö. 427-347 yılları arasında yaşamış Eflatun olarak da bilinen Yunan filozofu Plato'nun "Bugünkü çocuklar lükse düşkünler, büyüklerine karşı saygısızlar ve çok fazla konuşuyorlar. Çocuklar evlerinin hizmetkârları değil adeta zorbalarılar. Büyükleri odaya girdiğinde ayağa kalkmıyorlar. Ebeveynleri ile çatışıyorlar, toplum içinde herkesten önce konuşuyorlar, bacak bacak üstüne atıyorlar, öğretmenlerine kötü davranıyorlar." ifadeleri,
- Yine, M.Ö. 470-399 yıllarında yaşamış ünlü filozof Sokrastes'in "Bugünün gençleri lüks ve gösteriş düşkünü, saygısız, başkaldıran, geveze ve doyumsuzdur." ifadesi (Önder, 2012) kuşaklar arasında tarihten gelen hayata bakış açısındaki, tutumlardaki ve davranış kalıplarındaki değişime değinmektedir.

Kuşak kavramıyla ilgili araştırmalarda bulunan Amerikalı aktör ve tarihçi William Strauss ve çalışma arkadaşı tarihçi NeilHowe gerçekleştirdikleri araştırmalar sonucunda 1991 yılında yayınladıkları 'Generations' (Kuşaklar) adlı eserlerinde; Kuşak Teorisi'ni ortaya koymuşlardır. Belirli bir zaman aralığında doğan bireylerin benzer davranışlar göstermelerinin ve benzer değer yargılarına ve yaşam biçimlerine sahip olmalarının temelde aynı dönemde doğmuş olmalarından kaynaklandığını ileri süren Kuşak Teorisi'ne göre; her bir dönemde doğan bireyler, dönem özelliklerini yansıtan karakteristik özelliklere sahiptirler ve kuşak grupları ortaya koydukları özelliklerle birbirlerine benzer davranışlar sergilemektedirler (Berkup, 2015).

Tarihte meydana gelen sosyal, ekonomik, politik ya da kültürel olaylar çerçevesinde şekillenen kuşaklar, içerisinde bulundukları çağın özelliklerini yansıtmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle kuşakların dünya tarihi sahnesinde yer alan olaylar ile ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Bu noktada karşımıza şöyle bir sorun çıkmaktadır; tarihin aynı dönemlerinde farklı bölgelerde yaşanan farklı olaylar bireylerde benzerliğe sebep olmayabilir. Bu durum, kuşakların kronolojik olarak belirlenmesi açısından sorun teşkil etmektedir. Yapılan araştırmalar bugüne kadar kuşak sınıflandırmaları ile ilgili pek çok tarih aralığından söz edildiğini göstermektedir. Bu sebepten ötürü araştırmacıların o çağda yaşanan önemli olayların hangisinin toplumu etkilediği ya da hangilerinin daha çok etkilediğini belirlemesi güç olmaktadır. Diğer yandan bazı araştırmacılar sadece kuşakların aralıkları, başlangıç-bitiş tarihlerinde değil aynı zamanda kuşak sayısında da anlaşmazlıklara düşmektedir. Kimi araştırmacılara göre kuşak tanımlamaları ortalama 1925'li yıllardan sonra başlarken kimileri 1900'lü yıllardan başlamasını

öngörmektedir. Benzer şekilde kimi araştırmacılar Y Kuşağı ve Z kuşağı arasına herhangi bir geçiş kuşağı eklemezken kimileri ise ısrarla M Kuşağı olarak adlandırılabilecek bir geçiş kuşağının varlığından söz etmektedirler (Berkup, 2015). Buradan hareketle kuşakları oluşturduğu varsayılan yıllar ve mevcut kuşak sayısı hakkında değişmez bir sonuca varmanın mümkün olmadığı ayrıca ülkeden ülkeye kuşakları oluşturduğu varsayılan yıllarının farklılık gösterebileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Kuşak kavramının incelenmesi ve uygulamaya yönelik araştırmaların ve çalışmaların yapılması günümüzde geçmişe nazaran daha önemli bir hal almıştır. Bunun sebebi tarihte ilk defa dört farklı özelliğe sahip dört kuşağın yan yana çalışması ve çağın hızlı değişimi ile kuşaklar arasındaki yıl aralıklarının kısalmaya başlamasıdır. Bu kuşaklar: Sessiz Kuşak (1925-1944), Bebek Patlaması Kuşağı (1945-1964), X Kuşağı (1965-1981), Y Kuşağı (1982-2000) şeklinde sıralanabilir (Wong vd., 2008).Diğer taraftan gün geçtikçe Sessiz Kuşak üyeleri iş hayatından ayrılmaktayken Z Kuşağı üyeleri iş hayatına katılmaktadır.Çalışmamızda kuşakları, Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı olmak üzere beş başlık altında inceleyeceğiz.

1.2. Sessiz Kuşak

Farklı kaynaklarda; Sessiz Kuşak (Silent Generation), Yetişkinler (Matures), Savaş Kuşağı, Gaziler (Veterans), Kıdemliler (Seniors), Radyo Bebekleri (RadioBabies) gibi isimlerle de anılan SessizKuşak, kuşak sınıflandırmalarının ilk basamağıdır. Farklı sene sınıflandırmalarından bahsetmek mümkün olsa da genel kanı, bu kuşağın 1900 - 1945 yılları arasında dünyaya gelmiş kişilerden oluştuğu görüşleri ağır basmaktadır. Ancak bu dönemde yaşanan bazı olaylar, kuşak içinde kırılmalara yol açmakla birlikte, farklı uzmanların farklı zamanları içeren alt sınıflandırmalar yapmalarına neden olmuştur (Berkup, 2015, 59). Örnek olarak Timmermann Sessiz Kuşağı: Azami Kuşak (1900-1924) ve Sessiz Kuşak (1925-1945) olarak ikiye ayırmıştır (Timmermann, 2007). Tarihi olarak 1946 yılından önce dünyaya gelen kuşak üyeleri birinci ve ikinci dünya savaşları dönemlerinde yaşamışlardır. Kuşak üyeleri hukuk ve ahlak kurallarına değer vermiş, otoriteye sessiz bir şekilde saygı göstermişlerdir (Zhang ve Bonk, 2010). Bu çalışmada Sessiz Kuşak üyeleri 1900-1945 yılları arasında doğmuş bireyler olarak incelenecektir.

Sessiz Kuşak'ın üyeleri kavgaların kuşağı, geleneklerin temeli, 2. Dünya Savaşı'nı doğrudan yaşayankişiler olarak görülmektedirler. Kadınlar ve erkekler arası eğitim seviyesindekifarklılıklarda ciddi açılmaların görüldüğü bu kuşak aynı zamanda en genç anne-baba olan kuşak olarak bilinmektedir (Toruntay, 2011). Aile yapısı ve ailenin sahip olduğu geleneksel değerlere sahip çıkılmasına önem veren bu kuşağın üyelerinde aile yapısı da gelenekseldir. Erkekler dışarıda çalışırken kadınlar evde çocukları yetiştirmektedirler. Evliliklerde iki taraf için de düşük yaşlardan söz etmek mümkündür, erkekler için ortalama evlilik yaşı 23 iken kadınlarda bu oran 20 yaşa düşmektedir (Harrison, 2007).

İkinci Dünya Savaşı'nın yaşandığı yıllarda çocukluk dönemlerini yaşayan sessiz kuşak bireyleri, bu savaşın acılarını, zorluklarını en fazla hisseden kuşak olduğu için savaş kuşağı olarak da bilinirler (Levickaite, 2010). Diğer taraftan kuşak bireyleri savaşın da etkisiyle geniş ailelerde, yoğun komşuluk ilişkileri içinde yaşamışlardır. Kuşak üyeleri güven duygusuna önem veren, otoriteye saygılı, sadakatli, çalışkan ve toplumsal değerleri önemseyen bireylerdir ve genel itibariyle yaşamak için çalışan bireyler olarak tasvir edilirler (Gilbaugh, 2009). Hayatlarının çocukluk ve gençlik dönemlerinde savaş ve yokluk yaşadıkları için ellerindekinin kıymetini çok iyi bilen kuşak üyeleri daha genç kuşakları savurgan, kolay para harcayan ve israfçı olarak görmektedir.

Sessiz kuşak üyeleri çalışma hayatının en yaşlı grubudur. İş hayatında kanaatkâr, iş odaklı ve doyumu erteleyen yapılarıyla bilinirler. İş hayatında bulunan diğer kuşaklarla kıyaslandığında işlerine en sadık çalışanlar olarak bilinen kuşak üyeleri iş değiştirme kavramına yabancıdırlar. (Kyles, 2005). Gençlik yılları zor şartlar altında geçmiş olan kuşak üyeleri işe başladıkları kurumda ömür boyu istihdam sağlamanın en doğru yol olduğunu düşünürler (Weingarten, 2009).Kuşak üyelerine göre üst kademelere yükselmenin temeli daha fazla kıdeme sahip olmaya bağlıdır. Ayrıca kurumlarına bağlı ve sadık çalışanlar olarak iş hayatında bulunmuşlardır.

Savaşın verdiği etki ile milli ve ailevi değerlere büyük önem veren kuşak üyeleri, ordu disiplini almış kişiler olmanın gerekliliği ile ahlak kurallarına saygılı ve otoriteye değer veren kişilerdir (Zhank and Bonk, 2010). Ülkelerine bağlılıklarını belirtmek üzere Timmermann Sessiz Kuşak üyeleri için "Onlar ulusseverdi, hükümetlerinin en doğrusunu yapacağına güvenirlerdi ve fikirlerini bireysellik için değil, ülkenin iyiliği için paylaşırlardı, ülkenin işlerliğinin anahtarı buydu." (Timmermann, 2007) ifadelerini kullanmıştır. Yönetim anlayışları ve liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik yapılan araştırma sonuçlarında genel özelliklerinin, ordudan gelen bir etki ile hiyerarşiye ve

yukarıdan aşağıya etkili yaklaşımlardan ve direktif almaktan hoşlanmaktadırlar. Benzer şekilde kendi liderlik tarzları da emir-komuta zinciri ile işlemekte ve direktif vermeyi içermektedir (Johnson Controls, 2010) şeklinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ülkemizdeki üyeleri için savaş çocukları da diyebileceğimiz bu kuşağın üyeleri çocukluklarını yokluklar ve sıkıntılarla geçirmiştir. Gençlik yıllarında Türkiye'nin sanayileşme hamleleri ve büyümesi ile refah düzeyleri artmış, hayatları kolaylaşmıştır. Kuşak üyelerinin bir bölümü 1950'li yıllarda köylerden kentlere göçmüşlerdir (Seçkin, 2005). Böylece kuşak üyelerinin çocukları şehir yaşamına daha çabuk ve kolay adapte olurken, torunları ise genel itibariyle şehir çocukları olarak dünyaya gelmiştir. Gerek eğlence gerekse teknoloji adına dönemin en büyük gelişimi televizyonun kullanılmaya başlanması olmuştur. Televizyonsuz büyüyen ve yaşamları boyunca karşılaştıkları belki de ilk teknolojik gelişme televizyon olan bu kuşağın üyeleri diğer kuşaklar arasında 'teknolojiden en az anlayan kuşak' olarak tanımlanırlar (Harrison, 2007). Türkiye'deki Sessiz Kuşak üyeleri ilk olarak 31 Ocak 1968 akşamı siyah beyaz TRT yayınıyla televizyonla tanışmıştır.

1.3.Bebek Patlaması Kuşağı

İkinci dünya savaşından sonra doğan yaklaşık bir milyar bebeğin oluşturduğu bu kuşağı, farklı kaynaklara göre 1944-1960 (Arsenault, 2004), 1940-1960 (Kupperschmidt, 2000), 1943 – 1960 (Parry ve Urwin, 2011) yılları arasında doğan kişilerden oluşmaktadır. Bebek Patlaması Kuşağı, 2. Dünya Savaşından hemen sonraki nüfus patlaması yıllarında doğan 1 milyar bebekten ötürü BabyBoomers kuşağı olarak isimlendirilmiştir (Ayhün Erden, 2013). Pek çok Türkçe kaynakta dahi BabyBoomers olarak geçen bu kuşağın üyeleri ayrıca BB ya da Me Generation (Ben Kuşağı) olarak da adlandırılmaktadır. Bu kuşağın Ben Kuşağıolarak adlandırılmasının temel nedeni; devlete önem veren, paylaşmayı seven vehükümetin varlığını ve güvenliğini kendilerinden önde tutan annelerinin ve babalarının (Sessiz Kuşak) aksine sadece kendilerine ve geleceklerine odaklanmalarıdır (Lancaster and Stillman,2010). Bu doğrultuda toplulukçu kültürden bireyci kültüre geçişin Sessiz Kuşak ile Bebek Patlaması Kuşağı arasındaki geçiş ile başladığı gözlenmiştir. Berkup'a göre, ebeveynleri yaşadıkları olayların etkisiyle çocuk odaklı aile yapıları kurmaya özen gösterdiklerinden, bu kuşağın üyeleri ailelerinden çok fazla ilgi görmüşlerdir. Söz konusu ilginin karakterlerinde yarattığı etki sonucunda dünyanın kendileri etrafında

döndüğünü düşünen Bebek Patlaması Kuşağı üyelerini bencil olarak nitelendirmek mümkündür. Sadece kendilerini düşünen, kendine ve kendi geleceğine odaklanan, bireyselliğin ön planda olduğu bu kuşağın 'ben nesli' olarak anılmasının temel sebebi budur. Kuşağın bireyselciliğinin bu kadar ön planda olmasının olası sebeplerinden biri de sayılarının fazlalığıdır (Berkup, 2015).

Bebek patlaması kuşağı üyelerinin okul ve gençlik yılları, 1960'ların karakteristik kültürel gelişiminin bir parçası olmuştur. Bu kuşaktan bizlere kalan ana düşünceler, kadın-erkek eşitliği, ırk ayrımına karşı mücadele ve çevreye duyarlı olmaktır (Akdemir vd., 2013). Nüfusun aşırı fazla olması ve fabrikaların sayısı ile üretilen ürün miktarının kısıtlı olması, neredeyse her üretilenin satılabildiği bir ekonomik düzenin oluşmasına sebep olmuştur. Ayrıca bu dönemde insan hakları kavramının önem kazanması işçi haklarının meydana çımasına katkı sağlamıştır.

Bebek patlaması kuşağı üyeleri çalışkan, idealist, sadakat duyguları yüksek olan kuşak üyeleri zor işlerde uzun saatler çalışmanın önemli olduğuna inanır. Çalışmak için yaşayan kuşak üyeleri, kendilerini motive ederken, çok çalışmak ve fedakârlıkta bulunmanın başarıya ulaşmak için ödenen bir bedel olduğuna inanırlar. Maaşa çok önem veren kuşak üyeleri yeri geldiğinde işlerini ailelerinin önünde tutmuşlardır. Takım çalışmalarına önem veren kuşak üyeleri, işverenlere karşı sadık olmak gerektiğine inanmaktadır (Lester vd., 2012). Bebek Patlaması Kuşağı'ndaki çalışanları motive eden unsurlar; takdir görmek, maddi ödüllerle, ikramiyelerle ödüllendirilmek, prestij kazanmak, unvana ve park yeri gibi statü sembollerine sahip olmaktır (Olson, 2011). Buradan hareketle üst kademelere yükselmek için çok çalışmayı göze alan kuşak üyelerinin, fedakârlıklarının karşılığını bekledikleri, verilen maddi ödüllerle motivasyonlarının arttığı ve tatmin oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Yapılan araştırmalar bu kuşağın üyelerinin %59'unun 18-39 yaş arasında bulunan çocuklarını yaşama ve ulaşım harcamaları, tıbbi harcamalar, kredi ödeme harcamaları gibi konularda destekledikleri görülmektedir (Villarreal, 2012). Bu kuşağın çocuklarını korumacı bir yaklaşımla büyüttükleri ve yaşları ilerlemesine rağmen çocuklarına diğerkâmlıkla yaklaştıkları görülmektedir.

Tüm bunlara ek olarak teknolojik yönleri zayıf olan Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri; çevrimiçi bir çağda büyümediklerinden dünyaya dair bilgi edinirken teknolojilere güvenmek yerine kitap okumayı tercih etmektedirler (Jain and Pant, 2012).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki doğum oranları dikkate alınarak isimlendirilen Patlama Kuşağı; Türkiye'deki veriler dikkate alındığında doğum oranları açısından

literatüre uygun düşmektedir. Doğum oranları Türkiye'de 1946 yılından itibaren hızlı bir şekilde artmaya başlamış ve 1960 yılına kadar artış göstermiş; 1960 yılından itibaren ise azalmaya başlamıştır (Koç vd., 2010). Diğer taraftan Türkiye'nin ikinci dünya savaşına katılmamış olması sebebiyle, Türkiye'de bu yıllar arasında dünyaya gelenlere Bebek Patlaması Kuşağı olarak isimlendirilmesinin uygun olmadığını savunan araştırmacılar da bulunmaktadır.

1.4. X Kuşağı

Doğdukları dönemde çeşitli ekonomik ve sosyal krizler yaşanmış olması nedeniyle Kayıp Kuşak olarak da adlandırılan bu kuşak aynı zamanda Bebek Patlaması Kuşağı üyelerinin gölgelerinde kalarak büyüdükleri için Gölge Kuşak (Shadow Generation) olarak da adlandırılmaktadır (Berkup, 2015). Bu kuşak çeşitli kaynaklarda: 1961-1980 (Arsenault, 2004), 1965-1978 (Pekala, 2001), ve 1965-1979 (Families and Work Institute, 2002) yılları arasında doğanların kuşağı olarak tanımlanmıştır. Ayrıca X kuşağı terimini ilk kez 1991 yılında Douglas Coupland "Generation X: Tales For An Accelerated Culture" isimli kitabında kullanmıştır (Tolbize, 2008). Bu çalışmada 1961 – 1980 (Arsenault, 2004), yılları arasında doğan kişiler X Kuşağı üyeleri olarak incelenecektir.

1965-1980 yılları arasında dünyada büyük değişimler yaşanmasından ötürü bu kuşağın bireylerine "Geçiş Dönemi Çocukları" tanımlaması yapılmıştır. Kanaatkâr, sadık, idealist ve toplumcu bir kuşaktır. Ekonomik sorunlar yaşamışlar, yoğun teknoloji hayatlarına ileriki yaşlarında dâhil olmuştur (Senbir, 2004). Diğer taraftan X Kuşağı üyeleri çalışkan, gerçekçi ve kanaatkâr olarak tanımlanır.

Bu dönemde Türkiye'de sağ-sol çatışmaları yaşanmıştır. Bu kuşak üyelerinin sosyal bir grup halinde yaşadıkları için kendilerine güvenleri yüksektir. Ayrıca, X kuşağı üyeleri sorunlarıyla kendi başlarına baş etmeye çalışmışlar bu sebeple kendilerine güvenleri, grup desteğine ihtiyaç duyan kendilerinden bir önceki kuşak olan Bebek Patlaması Kuşağının üyelerinden yüksek olmuştur (Tulgan, 2001). İletişim becerileri ve teknoloji bilgileri açısından bir önceki kuşaktan daha başarılı olmalarının yanında daha genç kuşaklar bu alanlarda X kuşağına göre daha da başarılıdırlar (Elmore, 2011). Genel olarak X Kuşağı üyeleri bilgisayarla iş hayatlarında tanışmış, çocuklukları sokak oyunlarıyla geçmesine karşın teknolojik kabiliyetleri genç yaşlarından sonra gelişmeye başlamıştır.

Karşılaştıkları herhangi bir sorunda onun üstesinden gelebilecek yapıya sahip olan ve bunun özgüvenini taşıyan bu kuşağın üyeleri için 'becerikli' doğru bir ifade olarak görülmektedir. Otoriteyi sorgulayan, genel olarak şüpheci bir yapıya sahip olan ve sisteme daha az güven duyan X Kuşağı üyeleri toplumsal olaylara karşı duyarlıdırlar ve tepki göstermeyi tercih etmektedirler (Berkup, 2015). Türkiye'de kuşak üyelerinin özellikle lise çağları sağ ve sol çatışmalarının yoğun yaşandığı ardından 1980 darbesinin gerçekleştiği döneme denk gelmiştir. Bu sebeplerden ötürü eğitimi yarım kalmış veya verilen eğitimden yeterince yararlanamamış birçok X Kuşağı üyesi bulunmaktadır. Kuşak üyeleri hayatlarının bir bölümünde yağ ve et kuyruklarında sıra bekleyerek bu ürünleri satın alabilmiştir.

Ebeveynleri Bebek Patlaması Kuşağı üyelerinin çalışmak için yaşamakilkesi bu kuşakta yaşamak için çalışmak olarak farklılık göstermektedir. Ailelerinin dönem dönem işsiz kaldığına şahit olan bu kuşağın üyeleri, işlerine sıkı sıkıya bağlı ve çalışkan bir yapıya sahiptirler. Çocukluklarında yalnız kalarak erken sorumluluklar edindikleri için özgüvenleri yüksektir ve otonomiden hoşlanmaktadırlar. Buna bağlı olarak da takım çalışmasından ziyade bireysel çalışmayı tercih etmektedirler. Ailelerinden başarılı bir kariyer için fedakârlık yapmanın ve çok çalışmanın gerekliliğini gören bu kuşağın üyelerinin daima kendileri için daha iyi olacak kariyeri arama çabasında oldukları görülmektedir. Ve bu açıdan bakıldığında çalıştıkları yerlere sadakatle bağlı olduklarını söylemek çok mümkün görülmemektedir. X Kuşağı üyeleri çalışanları için önemli olan kariyerlerinin daima yükselmesidir, bir işletmede bu koşulu bulamayan X Kuşağı üyesi, işletmeyi terk etme eğiliminde olacaktır (Berkup, 2015). Birçoğunun belirli bir süre bir işletmede çalıştıktan sonra kendi işini kurarak işini büyütmeye çalıştığı gözlenmiştir.

X kuşağı bireyleri sorumluluklarını erken yaşta aldıkları için yönetilmekten çok kendilerinin değer katabilecekleri işler yapmayı, sınırların daha az belirgin olduğu ortamlarda çalışmayı tercih ederler (Buckley, 2001). Kuşak üyeleri tutarlı yönetim politikaları izlerken, amaçlarına ulaşmak ve fark oluşturmak için işle ilgili politikalarda, koşullarda değişiklikler yapabilirler (Mengi, 2009). Üyelerin önceki kuşaklara göre risk alma, otoriteyi sorgulama eğilimleri yüksektir, aile odaklıdırlar, kendilerine güvenirler, açık fikirlidirler ve eğlenmeyi severler (Zhank ve Bonk, 2010). Birçoğu lise dönemlerinde çalışmaya başladığı için ailelerine işe göre daha fazla değer verirler (Families and Work Institute, 2002). X kuşağı çalışanları iş-yaşam dengesine önem verirler. Dâhil oldukları örgütteki kariyer basamaklarında yükselmek için yeteneklerini geliştirmek onlar için önemlidir (Duvendack, 2010). Kuşak üyeleri, ailelerine ve arkadaşlarına sadık, daha iyi işi, pozisyonu, maaşı ve imkânları sunan işletmeye

geçme eğiliminde olan kişilerdir. Ücret her zaman onları motive etmeyebilir ancak ücretin düşüklüğü motivasyonlarının düşmesine sebep olabilir (Karp vd., 2002). Bu doğrultuda X Kuşağı üyelerinin verimini arttırmak için onları üst pozisyon, yüksek maaş ve kendilerini geliştirebilecekleri iş ortamı gibi imkânlarla motive etmek yararlı olacaktır.

Kişisel gelişime önem veren ve gelişim için fırsatları kollayan bu kuşağın üyeleri için iş, bir gelişme ve öğrenme yeridir (Miller, 2014). X Kuşağı üyelerine bir görevi ayrıntılarıyla ve beklentileriyle anlatarak vermek ve onları özgür bırakmak o işte başarılı olmalarını sağlamaktadır. Çoklu görevleri aynı anda sürdürmeyi seven bu kuşağın üyeleri, çoklu işler hatta yaratıcı özelliklerini ortaya koyabilecekleri çoklu kariyerler istemektedirler. Değişim dönemi kuşağı çocukları olmanın verdiği etkiyle kısıtlı imkânlarla büyüyen ve bu sayede yaratıcılıkları gelişen X Kuşağı üyeleri, problemlere kafa yorup farklı açılardan bakmaktan ve alternatif fikirler üretmekten hoşlanmaktadırlar (Berkup, 2015). Mevcutla yetinmeyip mevcudu geliştirmeye yönelik bir karaktere sahip X Kuşağı üyeleri, kendilerini kısıtlayan ve monoton işleri içeren iş ortamlarından hoşlanmamakta, daha yenilikçi iş ortamı bulduklarında yeni işe geçmekten çekinmemektedir.

Diğer taraftan X Kuşağı üyeleri sosyal güvenin düşüşe geçtiği bir ortamda, bireyci bir tutumla büyütülmüşlerdir. X kuşağının yaklaşık %55'i ülkelerinin gelecek 10 yıldaki ekonomik durumu hakkında olumsuz düşüncelere sahiptir (Families and Work Institute, 2002). Ayrıca televizyonun evlere girmesinin ardından daha çok olumsuz ve şiddet içeren tabloyla karşılaşan bu kuşakla ilgili olumsuz tutumlar içinde olmalarından bahsedilebilir (Wolburg, 2001). Bebek Patlaması Kuşağı olan ebeveynleri X Kuşağı üyelerini daha iyi bir dünyaya sahip olma umuduyla yetiştirmeye çalışmışsa da kuşak üyelerinin gerek büyüme çağlarında karşılaştıkları zorluklar gerek çevre ve medyanın negatif etkisiyle hayata bakışları beklenenden daha olumsuz bir hal almıştır.

1.5.Y Kuşağı

Y kuşağı için çeşitli kaynaklarda, 1980-2000 yılları arası doğan bireyler (Miller ve Washington, 2011), 1977-1994 yılları arasında doğan bireyler (Bush vd., 2004), ayrıca 1981–2000 (Arsenault, 2004, 125), 1981–2000 (Kupperschmidt, 2000), 1980–1990 (Kyles, 2005, 54), 1982 ile sonrası (Parry ve Urwin, 2011) yıllarda doğmuş olan bireyler olarak farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity'e göre ise bu aralık 1978–1995 yıllarıdır. Diğer taraftan Y kuşağına, Milenyum Kuşağı (Millenials), Bir Sonrakiler (Nexters), www Kuşağı (Generation www), Kuşak E, Dijital Kuşak, Net Kuşak, Ağ Kuşağı gibi isimler de verilmiştir. Özellikle bilgisayarla çocukluk döneminde tanışmış olan kuşak üyelerinin teknolojiye yatkınlıkları daha önceki kuşaklardan çok daha fazladır.

Demografik özelliklerine bakıldığında sayılarının çokluğu, yaptıkları tüketimin büyüklüğü (özellikle internet üzerinden satın alımlar) ile ekonomileri yönlendirebilen Y Kuşağı üyeleri hayatları boyunca üç farklı kuşaktan faydalanmıştır. Sadakati ve güven duymayı Sessiz Kuşak'tan, güvenilirliklerini ve iyimserliklerini Bebek Patlaması Kuşağı'ndan, sağlıklı dozda şüpheciliklerini ise X Kuşağı'ndan almışlardır (Bourne, 2009). Fakat en az onlar kadar olumsuz olaylarla karşılaşmış olmakla birlikte kendilerinden önceki kuşaklara göre çok daha iyimser olan Y Kuşağı üyelerinin %80'i mevcut yaşam standartlarıyla ilgili iyimser görüşlere sahip oldukları görülmektedir (Ferri-Reed, 2013). Bunun sebepleri arasında daha önceki kuşaklara göre daha az zorluk çekmiş olmaları ve hayatı daha az ciddiye alıyor olmaları gelmektedir.

Sorunları çözerken faydacı olabilen Y Kuşağı üyeleri kararlarını verme konusunda ünlülere ya da statülü kişilere değil, tanıdığı, güvendiği, danışman olarak gördüğü kişilerin fikirlerine ihtiyaç duymaktadır (Schmit, 2014). Her ihtiyaç duyduklarında yanlarında olmaya çalışan helikopter ebeveynleri (Lipkin and Perrymore, 2009) tarafından önceki kuşaklara göre daha hassas yetiştirilen kuşak üyelerinin arkadaşlık ilişkilerine, aile bağlarına ve sevdiklerinin fikirlerine verdikleri değer, otoritelerin fikirlerine verdikleri değerin çok üstündedir.

Tek yönlü bir kitle iletişim ve eğlence aracı olan televizyon, Y Kuşağı için çift yönlü iletişime imkân veren, içerik oluşturulabilen, değiştirilebilen ve istenilen şekilde yönlendirilebilen internet karşısında eksik kalmaktadır. Bu durum çocukluklarında televizyon izlemiş bu kuşağın özellikle yetişkinliklerinde internetin olması halinde televizyona ihtiyaç duymamalarına zemin hazırlamıştır (Berkup, 2015). Aynı zamanda

birkaç işi birlikte sürdürebilen Y Kuşağı çalışanları iyi idare edilebilirlerse zengin bir yetenek kaynağı oluştururlar (Mengi, 2009). Bu doğrultuda yöneticilere düşen görev farklı yeteneklere sahip kuşak üyelerini bir arada çalıştırmak, koordinasyonu sağlamak ve üyelerin takım halinde çalışmasını sağlayarak sinerji oluşturmaktır.
Teknoloji yetenekleri yüksek olan Y kuşağı üyeleri, bu yeteneklerini sorumlu oldukları görevleri başarmak için kullanırlar. Başardıkları işlerin dünyadaki olumlu değişime katkı yaptığını görmek onlar için önemlidir. Bu kapsamda dünyayı daha iyi bir yer yapmak için çaba gösteren Y Kuşağı üyeleri, ihtiyaç sahiplerine yardım etme, çevreye destek olma gibi konularda sosyal bilinç sahibi kişilerdir. Toplum servislerinde gönüllülük yapmaktan, günlük işleri ile dünyaya olumlu katkıda bulunmaktan hoşlanırlar (Behrstock-Sherratt and Coggshall, 2010). Ayrıca Y Kuşağı üyeleri sosyal sorumluluk projelerine katılmakta, etik değerlere saygı göstermekte, Unesco ve Unicef gibi küresel barışı destekleyen kuruluşlara katkı sağlamaktadır.

Y Kuşağı teknolojik becerilerini yaratıcı bir şekilde kullanarak günlük işlerini kolaylıkla tamamlayabilmekte, iş, okul gibi ortamlarda teknolojiden fazlasıyla yararlanabilmektedir (Albayrak ve Özkul, 2013). İnternette gezindiği süre boyunca kendisini daha özgür hisseden ve bu nedenle yataklarında dahi akıllı telefonlarıyla ilgilenen bu kuşak, kendilerinden sonra gelen teknoloji bağımlısı kuşakların ilki olma konumundadır (Berkup, 2015). Y Kuşağı üyelerinin, teknolojiye dayanan harcama alışkanlıklarının sonuçları (Deneçli ve Deneçli, 2012);

- Hızlı kanal değiştirmek ve internet sitelerine girmelerine bağlı olarak Y Kuşağı tüketicilerinin tercihleri, modası ve marka bağlılıkları geçici olabilmektedir.
- İnternet, Y Kuşağı tüketicilerin araştırma ve karşılaştırma yapmalarına kolaylık sağlayarak tercihlerini bireysel tercihleri doğrultusunda yapmalarına olanak sağlamaktadır.
- İnternet ortamında istediklerini seçmeleri durumunda bu seçimlerini zorunlu olarak devam ettirmek durumunda değildirler, bu sebeple kısa sürede fikirlerini değiştirebilmektedirler.

Y kuşağı üyeleri, yetiştirildikleri çevrenin ve şartların etkisiyle sorumluluk almaya değer veren, kararlara katkıda bulunmayı isteyen bir kuşaktır (McCrindle ve Hooper, 2006). Eğitime önem veren bu kuşağın karakteristik özelliği talepkar olmasıdır (Martin, 2005). Y kuşağı iş yaşamında en çok talepte bulunan kuşaktır. Kuşak üyeleri, iş yaşamını ve işyerini sosyal alanlar, işe gitmeyi ise sosyalleşme ve insanlarla bir araya

gelme olarak görürler (Yüksekbilgili, 2013). Y Kuşağı çalışanlarıyla diğer kuşaklar arasında, pek çok konuda olduğu gibi iş hayatında motivasyon sağlanması konusunda da ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Y Kuşağı çalışanları motive olabilmek için (Berkup, 2015);

- Ona konusunda uzman ve onun güveneceği kişiler tarafından rehberlik edilmesini,
- Kariyerine dair tavsiyeler verilmesini,
- Açık ve daimî iletişim kurularak gerçekleştirdiği işlerle ilgili kendisine sürekli geribildirim verilmesini,
- Kendilerini kanıtlayabilecekleri fırsatlar sunulmasını,
- Kurumun önemli bir parçası ve takımın üyesi olduğunun hissettirilmesini,
- Kendisine güvenilmesini, patron-yönetici desteğinin hissettirilmesini,
- Sosyal yardım, esnek çalışma saatleri gibi manevi değerlere önem verilmesini,
- Kendisine eğitim ve öğretim fırsatlarının oluşturulmasını beklemektedir.

Diğer taraftan kuşak üyeleri esnek çalışma şartlarını tercih ederler. İşin nerede yapıldığının değil, işin tamamlanmasının önemli olduğunu savunurlar (Zemke, 2013).

Y Kuşağı üyeleri becerilerini geliştirmeye özen gösterir ve fırsatları değerlendirmekten hoşlanırlar. İnsanlarla birlikte hareket etmeyi seven bu kuşak üyelerinin kendilerine güvenleri fazladır (Smola ve Sutton, 2002). Glass'e göre, Y Kuşağı kendine en çok güvenen kuşaktır (Glass, 2007). Diğer taraftan Y Kuşağı insan ilişkilerinde, ilişkilere önem veren ve ilişkilerin geliştirilmesi için çaba harcanması gerektiğini düşünen bir kuşaktır (Lovely and Buffum, 2007).

Türkiye'deki Y Kuşağı üyeleri yaşanan sağ ve sol çatışmasından X kuşağına göre daha az etkilenmiş, politik olaylardan uzak bir kuşaktır. Ekonominin hareketlendiği, yabancı sermayenin Türkiye'de etkili olmaya başladığı yıllarda yetişen bu kuşak eğlenmekten ve kazanmaktan zevk duyan bir kuşaktır. Y kuşağı bireyleri zenginleşmenin ve tüketmenin moda olduğu yıllarda büyümüş bir kuşaktır. Ebeveynlerinin yaşadığı yağ, et kuyruğu gibi sıkıntıların birçoğuyla karşılaşmayan bu kuşak, yaşadıkları durumun geçmişte de böyle olduğunu sanmaktadır (Bahar, 2008). Bu doğrultuda esnek saat uygulayan işletmelerde çalışmayı, harcadıkları emek

karşılığında haklarını almayı isteyen, erken yaşta üst kademelere yükselmenin dolayısıyla performansa dayalı sistemin yanında olan Y Kuşağı üyeleri önceki kuşaklara göre daha az tutumlu, kazandığını kolay harcayabilen ve zor birikim yapan kişilerdir.

1.6.Z Kuşağı

Z kuşağı 2000 ve sonrası doğumlu bireyleri kapsar. “İnternet kuşağı”, “İgen”, “Gelecek Kuşak (Next Generation)”, “Kristal Kuşak” isimleriyle de belirtilen Z Kuşağı, alfabede y harfinden sonra gelen harf ile anılmaktadır. Bu kuşağın üyelerinin aşırı bireyselleşme ile yalnız yaşamaya meyilli olacakları beklenmesinden dolayı, kuşak “Yeni Sessiz Kuşak” olarak da adlandırılmaktadır (Strauss;Howe, 1999). Küçük yaşları ve henüz olgunlaşmamış karakterleri nedeniyle bu kuşağa dair günümüzde yapılan özellik değerlendirmeleri tahmin olmaktan öteye gidemediğinden Z Kuşağı insanlık için gizemli bir kuşaktır (Berkup, 2015). Kuşakların oluşum süreci incelenerek günümüz koşullarıyla değerlendirildiğinde bir öngörü yapılarak kuşak üyelerinin özellikleri hakkında belirli tahminler yapılmaktadır.

Y Kuşağı’nda olduğu gibi bu kuşak da teknoloji ile iç içedir. Bugünden tahmin yapmanın zor olmasıyla birlikte Z Kuşağı için; daha yüksek seviyede gelirler elde edecekleri, coğrafi sınırlamalara tabi olmayacakları, kadın-erkek sosyal rollerinde değişime uğrayacakları, yalnız yaşama isteğinin uyanacağı öngörülebilir. Aynı zamanda Z Kuşağı için yaratıcılık ve yenilikten zevk alan bununla birlikte güven arayan bir kuşak olabileceği düşünülmektedir. Teknolojiyi bir araç olarak görmeyip, yaşamın bir parçası olarak görecekleri de yapılan tahminler arasındadır. Ayrıca Z Kuşağı üyelerinin yeniliklerin takipçisi olacak, güvene dayalı ilişkilere önem verecek olan kişiler olacağı beklenmektedir (Senbir, 2004).

Teknolojiyle bebek yaşta tanışan Z Kuşağı üyelerinin bilinen temel karakteristik özelliklerine bakıldığında; tahmin edileceği üzere en baskın özelliklerinin teknoloji kullanımına dair olduğu görülmektedir. Tekno-küresel bir dünyaya doğan Z Kuşağı üyeleri, dünyanın herhangi bir bölgesindeki kişiye rahatlıkla, saniyeler içerisinde ulaşabilmekte ve bilgi paylaşımında bulunmaktadır. Teknoloji bağımlısı olarak addedilebilecek olan bu kuşağın üyeleri; internete hâkim, internet üzerinden oyunlar oynayan, sosyalleşen, 7/24 çevrim içi olmaktan hoşlanan, paylaşma yapmadan duramayan ve internetle bilgilenen bir kuşaktır (Berkup, 2015). Diğer taraftan en belirgin özellikleri; internet ile sosyalleşme, çabuk tüketim, pratiklik, hız, interaktivite,

etkinlik ve tatminsizliktir (Kuran, 2014). Özellikle internet ve bilgisayar başında gereğinden fazla zaman geçiren kuşak üyelerinin sosyal hayatta, yaşamın içindeki olaylar karşısında ve bireysel olarak çözülmesi gereken faaliyetlerin karşısında zorlanacakları beklenmektedir.

Diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında eğitime çok daha erken başlayan, eğitim süreçleri çok daha uzun süren ve gelişen koşullar sayesinde planlanmış eğitimler alan bu kuşağın aldıkları uzun süreli ve etkili eğitimin faydasını iş hayatında görecekleri beklenmektedir (Berkup, 2015). Küresel işletmelerde üst pozisyonlara hızlı şekilde yükselmesi beklenen Z Kuşağı üyelerinin şimdiye kadarki en sabırsız kuşak üyeleri olması beklenmektedir.

Z Kuşağı üyeleri, bilgiye internet üzerinden hızlıca ulaşabilir, sözel ve görsel iletişim araçlarıyla birbirileriyle iletişime geçebilirler. Sanal ortamlarla ilgili konularda Y Kuşağı üyelerinden daha uzmandırlar. Bilgisayarla içli dışlı yaşayan Z Kuşağı üyeleri birbirleriyle uzaktan iletişim kurabilen, cep telefonunu hayatlarının en önemli gereçlerinden birisi olarak kabul eden kişilerdir (Mengi, 2009).

Kuşak kavramının belirli bir dönemde birlikte yaşamış, çocukluk ve gençlik dönemleri benzer koşullarda geçmiş kişileri ifade ettiği, zaman aralığının değişebilmesiyle beraber her 15-20 yılda yeni bir kuşağın ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Günümüzde çalışma hayatında Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşakları bir arada bulunmaktadır. Özellikle gençlerden oluşan Y ve Z kuşağını iyi yönetmenin yolu bu kuşakların yetiştikleri ortamı ve ailelerinden gördükleri ilgiyi dikkate alarak, isteklerine cevap vererek, onlara rehberlik ederek onları yönetmektir.

2.MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ

Motivasyonun temeli çalışanları iş yerinde güdülemeye, çalışanların işlerini daha istekli yapmalarını sağlamaya dayanır. Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyonun tanımı yapılmakta ve motivasyon teorileri anlatılmaktadır. Kuşak kavramıyla motivasyon kavramının birlikte ele alındığı bu çalışmada, kuşakları motive eden faktörlerin neler olduğu, bebek patlaması, x ve y kuşakları üyelerini motive eden faktörler arasında ne gibi farklılıklar olduğu tespit edilmeye çalışılacaktır. Milenyum çağında çalışanları yalnızca maddi olanaklarla motive etmenin çok zor olduğu; kendilerine değer verilen, yol gösterilen, kariyer geliştirme imkanları sunulan çalışnaların daha fazla motive oldukları anlatılacaktır.

2.1.Motivasyonun Tanımı

Kişiliğin oluşumunda tutum ve davranışları ortaya çıkaran, yönlendiren bilinçli ve bilinçsiz faktörlere güdü denir (Zel, 2001). Fertlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere istekli davranmaları şeklinde tanımlanabilen motivasyon; belirlenen bir yol boyunca insanları harekete geçirme sürecidir (Hodgetts, 1999). Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda nasıl isteklendirileceği güdülenmeyle ilişkili çalışmaların temel konularından biridir. Hem örgüte hem de işlerine iyi güdülenmiş kişilerin, moralleri ve iş tatminleri yüksek olacağı için işteki performansları ile işlerini başarma düzeyleri yüksek olur (Gürgen, 1997). Böylece güdülenmiş çalışanlardan oluşan bir işletmenin elde etmek istediği performans sonuçlarına ulaşması daha kolay olacaktır.

İşgören motivasyonu, çalışanların işlerini mümkün olduğunca istekli ve arzulu yapmalarıdır. İşgören belirli amaçları gerçekleştirmek üzere harekete geçiyorsa ve bu amaçları gerçekleştirmek için yeteneklerini, bilgisini ve enerjisini istekli olarak harcıyorsa bu durumda işgörenin motive olduğundan bahsedilebilir (Koçel, 2005). Motivasyonun hangi durumlarda daha yüksek olduğu, maddi ve manevi faktörlerin

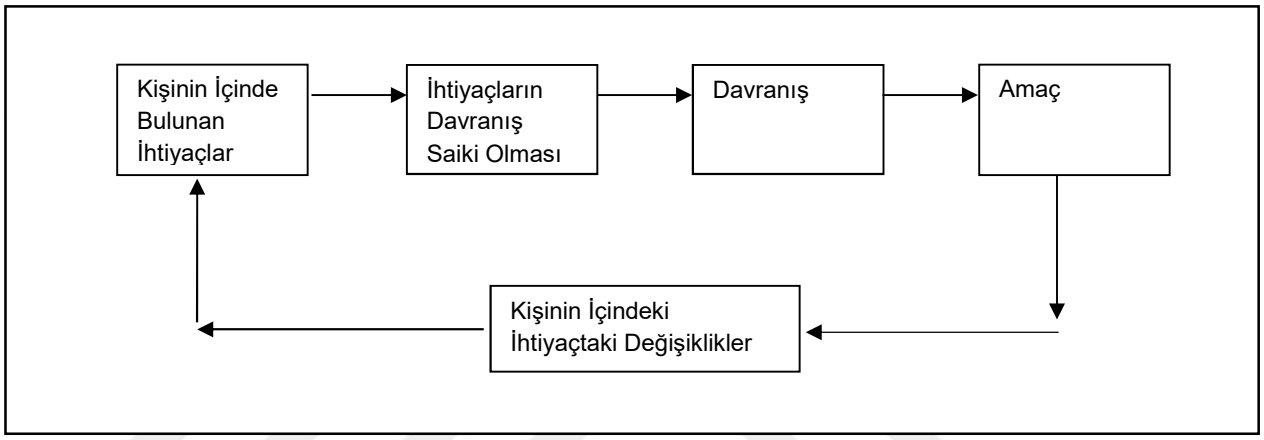
motivasyona etkileri, motivasyon sürecinde etkili olan koşulların tespitine yönelik birçok teori ortaya atılmış ve birçok çalışma yapılmıştır.

Motivasyon sürecinde üç temel unsur rol oynamaktadır. Bunlar; (Robbins, 1989)

1. Organizasyonel amaçlar

2. Kişilerin gösterdiği çaba

3. Kişilerin ihtiyaçları



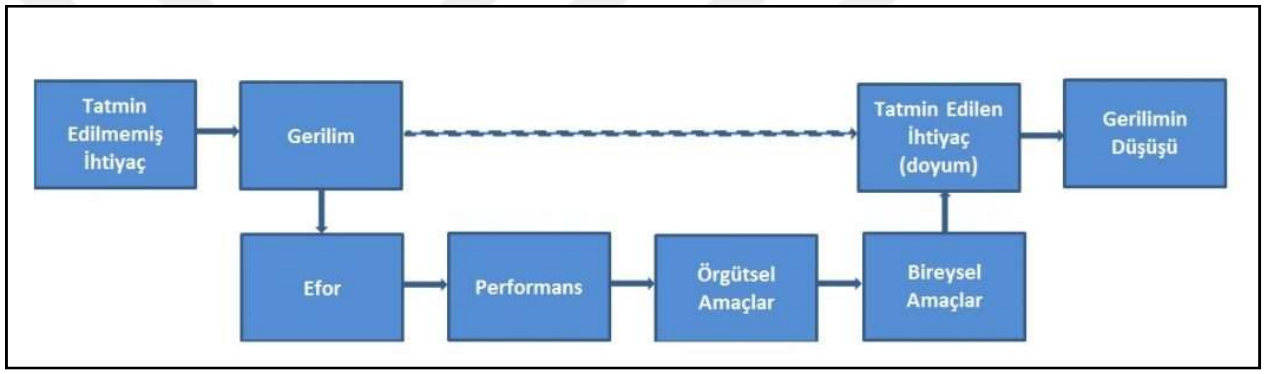
Şekil 2.1: Motivasyon Sürecinde İhtiyaç ile Davranışın İlişkisi

Kaynak: Koçel, 2005

Bu doğrultuda motivasyon, belirli bir amaca yönelik olarak enerji, istikamet ve kararlılık içeren kişisel çabaların ortaya konduğu süreçtir (Steers, Mowday and Shapiro, 2004). Enerji, yoğunluk ve istekliliğin ölçüsüdür. Motive olan insan ortaya çaba koyar ve çok çalışır. Çabanın yoğunluğu kadar kalitesi de önemlidir. Yüksek düzeyde yoğunluk içeren çabalar örgüte fayda sağlayan istikamete yönlendirilemezse arzu edilen iş performansına ulaşılamayacaktır. Çalışanlardan beklenen çaba örgütsel amaçlarla uyumlu ve onlara yönelmiş bir çaba olmalıdır. Ayrıca, motivasyon istikrar boyutunu içermektedir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel amaçları başarmaya yönelik çabalarında kararlılık beklenir (Robins, Decenzo and Coulter, 2013). Genel olarak motivasyonun tam manasıyla sağlanabilmesi ve bu süreçten işletmenin fayda görmesi için ilk olarak çalışanların enerjisi belirli bir hedefe yönlendirilmeli, işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek üzere bu enerji uzun süre devam ettirilmelidir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi gayretlerin bir hedefe yönlendirilmesine ve bu gayretlerin devamlı olmasına bağlıdır.

2.2.Motivasyonun Önemi

Çalışma hayatımızda insanın en önemli değer olduğu kanıtlanmıştır. Özellikle hizmet işletmelerinde insanın yüksek verimlilikle çalışması, işletmenin hedefine ulaşmasını kolaylaştırır. Bu da insanı en iyi şekilde motive etmekle mümkün olur (Küçükali, 2011). Çünkü motive olmuş insan hedefine ulaşmak için gayretli olacak, karşılaşacağı olumsuz tablolar karşısında sorunun değil çözümün bir parçası olmaya çalışacaktır.



Şekil 2.2: Motivasyon Süreci

Kaynak: Decenzo and Robbins, 1996. çev. Taşdemir, 2013

Ayrıca gün geçtikçe yöneticiler çalışanlarını motive etmek için pozisyonlarının verdiği gücü kullanmak yerine çalışanları etkileyecek fikirler geliştirmektedir. Etkili liderliğin anahtarı insanları güç kullanmadan harekete geçirebilmektir (Gordon, 1999). Ayrıca, örgütlerde karşılaşılan sorunların gittikçe karmaşıklaştığı günümüzde yeni çözümlere, iş birliğine ve ekip çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıdan yöneticilerin sahip olması gereken güdüleme yeteneği, yönetim faaliyetlerinin nasıl yapılacağını bilmek ve uygulamak kadar önemlidir (Gürgen, 1997). Yöneticilere düşen görev astlarının enerjilerini üst düzeyde tutmak ve bu enerjiyi işletme amaçlarına, çalışanların da kendi isteğiyle yönlendirmektir.

Motivasyon içsel ve psikolojik bir süreç olduğundun yöneticiler çalışanların motivasyon seviyelerini onların davranışlarını gözlemleyerek tahmin edebilirler.

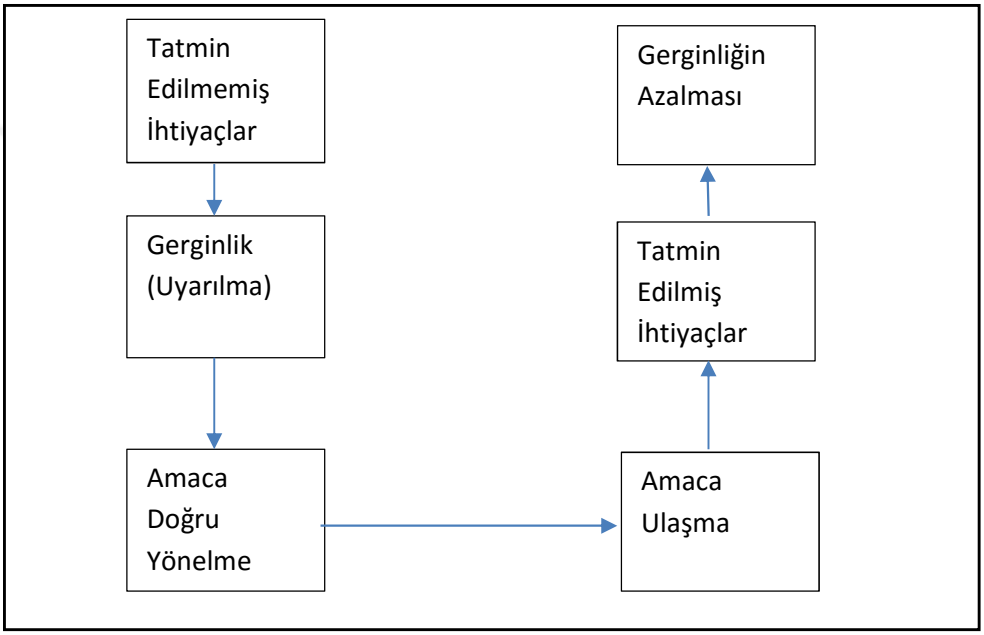
Yöneticiler, çalışanlar işlerini, görevlerini yapmakla meşgul oluyorlarsa motive oldukları, boş duruyor, etrafta dolaşıyor, işle değil çevreleriyle ilgileniyorlarsa motive olmadıkları tahmininde bulunabilir (Hodgetts, 1999). Yöneticiler astlarından haberdar olmalı ve onları gözlemlemeli, yaşadıkları sorunları, büyümeden önlemeye çalışmalıdır.

Yöneticiler her davranışın bir nedeninin olduğunu bilerek, sorumlu oldukları kişilerin davranışlarını gözlemlemeli, analiz etmeli ve bu doğrultuda çalışanlara yaklaşmalıdır (Küçükali, 2011). Yönetici, kişileri harekete geçirecek etkili bir çalışma iklimi oluşturmalıdır. Böylece yönetici hem çalışanları güdülemiş hem de çalışanların örgütsel amaçlara katkı sağlamalarına ve verimli çalışmalarına zemin hazırlamış olacaktır (Can, 1999). Kurumlarda, kıymetli elemanların uzun süre iş görmeleri arzu edilir. Bu elemanların uzun yıllar aynı işletmede çalışmaları kurum için olduğu gibi elemanlar içinde yararlı olacaktır. Uzun süre istihdam personelin motive edilmesine bağlıdır (Garih, 2013). Yüksek performansla çalışan birçok işgören bir işletmede belirli süre görev yaptıktan sonra yeterli düzeyde motive olmadığı için farklı bir işletmeye geçmektedir. Bu durum işletmeler için iş kaybına, yeni personel temin etme masraflarına, iş kazalarının artmasına özetle verimliliğin düşmesine sebep olurken işletme değiştiren işgörenler için ise uyum sorunlarına, istikrarsızlığa ve aidiyet duygusunun azalmasına sebep olmaktadır.

Bu bölümde motivasyonun önemine değindikten ve motive edilen işgörenlerin işletmelere nasıl daha fazla artı değer katacaklarını vurguladıktan sonra gelecek bölümde çalışanların yaptıkları işleri nasıl daha verimli ve istekli yapacaklarının araştırıldığı motivasyon teorilerinden değinilecektir.

2.3.Motivasyon Teorileri

1950ler ve 1960lar motivasyona ilişkin kavramların gelişimi açısından verimli bir dönemdir. Eleştirilse de sorgulansa da çalışan motivasyonu konusunda en çok bilinen açıklamaları yapan dört teori bu dönemde ortaya atılmıştır. Bu teoriler, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, McGregor'un X ve Y Teorileri, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisidir. Motivasyona ilişkin daha geçerli açıklamalar zaman içerisinde geliştirilmiştir (Robins, Decenzo and Coulter, 2013).



Şekil 2.3: Motivasyonun Temel Süreci

Kaynak: Bergeron, 1979. çev. Efil, 2015

Teoriler iki gruba ayrılacak olursa birinci gruba giren teorileri Amerikalı yazarların bir kısmı "Kapsam teorileri" olarak adlandırmaktadır. Buna göre kişinin içinden gelen onu belirli şekillerde davranmaya sevk eden faktörleri tanımak gerekir. Yönetici, işgörenin bu faktörlerini tanıyabilirse onu daha iyi idare edecektir. İş motivasyonu alanında tanınan iki teori: David McClelland'in Gerçekleştirme İhtiyacı (Başarma İhtiyacı) teorisi ile Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'dir. İkinci gruba giren teoriler ise "Süreç teorileri" olarak tanımlanır. Süreç teorileri, kapsam teorisindeki içsel faktörlere ek olarak bireyin davranışı üzerinde önemli etkide bulunan dışsal faktörlerden çevre faktörlerini de dikkate almaktadır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisi olduğu için buna dış faktörleri (çevre) de eklemek

gerekir. Bu teorilere örnek olarak J.S. Adams'ın Eşitlik Teorisi, EdLocke'in Amaçlar Teorisi ve V.H. Vroom'un Bekleyiş Teorisi gösterilebilir (Efil, 2015).

Yöneticilerin sorumlu oldukları kişileri motive edebilmeleri için aşağıdaki ilkelere uyması gerekir (Koçel, 1983):

- Bireylere gereken değeri vererek, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
- Başarılı olan kişilere yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
- Çalışanları sürekli eğitmek,
- Çalışanlara eşit davranmak,
- Çalışanların sorunları ile ilgilenmek,
- Çalışanlara örnek olmak, başarıları ile başarısızlıkları durumunda onlara geri bildirim vermek.

2.3.1. Kapsam Teorileri

2.3.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, her insanda beş kademeli bir ihtiyaç hiyerarşisi olduğunu belirten psikologtur. Söz konusu ihtiyaçlar:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, cinsellik ve diğer fiziksel gereksinimler.
2. Güvenlik ihtiyacı: Fiziksel ve duygusal zararlara karşı güvenlik ve korunma ile fizyolojik ihtiyaçların karşılanmaya devam edeceği güvencesi.
3. Sosyal ihtiyaçlar: İlişki, bağlanma, kabullenilme ve arkadaşlık.
4. Saygınlık ihtiyacı: Kendine saygı, özerklik ve başarma gibi özsaygıya ilişkin faktörlerle, statü, tanınma, dikkat çekme gibi dışsal saygıya ilişkin faktörler.
5. Kendini gerçekleştirme: Gelişme, potansiyelini kullanma, kendini gösterme, olabileceğinin en iyisi olma dürtüsü.

Maslow bir sonraki düzeydeki ihtiyaç baskın hale gelmeden önce alt düzeyde bulunan ihtiyaçların tatmin edilmesi gerektiğini belirtir. Ona göre birey ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir düzeyden bir üsttekine tırmanır (Robins, Decenzo and Coulter, 2013).



Şekil 2.4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Keskin, 2015.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini kullanarak çalışanları motive eden yöneticiler, çalışan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Teoriye göre bir ihtiyaç yeterli ölçüde karşılandıktan sonra, aynı ihtiyacı tatmin ederek kişiyi motive etmek mümkün olmaz. Dolayısıyla, bir çalışanı motive etmek için kişinin bu hiyerarşide hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunu anlayıp duruma göre söz konusu düzey ya da bir üst düzeydeki ihtiyaçlara odaklanmak gerekir (Robins, Decenzo and Coulter, 2013). Farklı bir kaynağa göre de her ne kadar hiçbir ihtiyaç tam anlamıyla karşılanmasa da kısmen karşılanmış ihtiyaçlar güdüleyici olmaktan çıkar. Bir ihtiyaç kısmen de olsa karşılandıktan sonra bir sonraki ihtiyaç güdüleyici hale gelir (Robbins and Judge, 2013).

Ayrıca Maslow beş farklı tür ihtiyacı yüksek ve düşük düzeyli olmak üzere iki sınıfa ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları düşük düzeyli ihtiyaçlar arasında yer alırken; sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları yüksek düzey ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmıştır. Düşük düzey ihtiyaçlar büyük ölçüde dışsal faktörlerle tatmin edilirken; yüksek düzey ihtiyaçlar içsel faktörlerle tatmin edilmektedir. (Robbins and Judge, 2013).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yöneticiler başta olmak üzere geniş bir kesim tarafından kabul görmüştür. Teorinin popülerliği büyük ölçüde sahip olduğu sezgisel mantıktan ve kolayca anlaşılabilmesinden kaynaklanmaktadır (Coutts, 2010). Ancak, Maslow kendi teorisi için herhangi bir ampirik kanıt sunmadığı gibi, teorini geçerliliğini test etmeye yönelik yapılan birkaç çalışmada da bunu başaramamıştır (Ambrose and Kulik, 1999). Basamaklardaki değerler kültürden kültüre farlılık gösterebileceği için ihtiyaçlar hiyerarşisindeki basamakların yalnızca Amerikan toplumunda geçerli olduğunu, başka toplumlarda farklı basamakların olmasını gerektiğini savunan yazılar literatürde bulunmaktadır.

2.3.1.2. Çift Faktör Teorisi

Psikolog Frederick Herzberg bireyin işiyle ilişkisinin temel olduğuna inanmaktadır; kişinin çalışmaya karşı tutumu kişinin başarısını ya da başarısızlığını belirleyecektir. Herzberg "İnsanlar işlerinden ne ister?" sorusunu araştırmıştır. İnsanlardan kendilerini işlerinde iyi ve kötü hissettikleri durumları detaylı olarak tanımlamalarını istemiştir. Daha sonra verilen cevapları tablo haline getirerek kategorilere ayırmıştır (Robbins and Judge, 2013). Herzberg insanların işleriyle ilgili iyi hissettikleri zaman verdikleri

cevaplarla, kötü hissettikleri zaman verdikleri cevapların birbirinden önemli derecede farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bir kısım özellikler tutarlı bir şekilde iş tatminiyle ilişkiliyken, diğerleri iş tatminsizliğiyle ilişkilidir. İnsanlar işlerine karşı iyi hisler içerisinde ise; başarı tanınma ve sorumluluk gibi işin kendisinden kaynaklanan içe yönelik faktörleri iyi hislerinin nedeni olarak görme eğilimindedirler. Diğer taraftan, eğer tatminsiz iseler, şirket politikası ve yönetim, gözetim, çalışanlar arası ilişkiler ve çalışma koşulları gibi işin bağlamından kaynaklanan dışa yönelik faktörleri tatminsizliklerinin nedeni olarak görme eğilimindedirler. Herzberg, ayrıca elde ettiği veriler çerçevesinde geleneksel olarak inanıldığı üzere tatminin karşıt anlamının tatminsizlik olmadığını ileri sürmüştür. Buna göre, bir işin tatminsizliğe sebep olan özellikleri ortadan kaldırıldığında iş tatmini ve motivasyon artmaz (Robins, Decenzo and Coulter, 2013).

Yeterli (doyum var) ⟵	**Güdüleyiciler**	⟶ Yetersiz (doyum yok)
Yeterli (doyumsuzluk yok) ⟵	**Hijyen Faktörleri**	⟶ Yetersiz (doyumsuzluk var)

Şekil 2.5: Doyumsuzluğun Giderilmesi ve Doyumun Oluşturulması

Kaynak: Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012.

Frederick Herzberg'e göre çift faktör teorisi; içsel faktörleri iş tatminiyle, dışsal faktörleri ise iş tatminsizliğiyle ilişkilendirmektedir. Herzberg'in iş tatmini ve iş tatminsizliğinin iş çevresine ilişkili farklı etkenlerden kaynaklandığı gerçeği araştırmasının önemli bir bulgusuydu. Herzberg'in çift faktör teorisi yöneticilerin iş çevresi ve içeriğini kavramasına yardımcı oldu. Çalışanlarını motive etmek isteyen yöneticilerin iş çevresine ilişkin etkenlerden (hijyen faktörleri) çok işin içeriğine ilişkin etkenlere (motive ediciler) odaklanması gerektiğini vurguladı. Herzberg, iş tatminine götüren faktörlerin iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden ayrı ve farklı olduğuna inanmaktaydı. Herzberg'e göre iş tatminsizliğini oluşturan faktörleri ortadan kaldıran yöneticiler, insanları tatminsizlikten koruyabilmekte ancak, onları bu şekilde motive edememektedir. Herzberg iş tatminsizliğine sebep olan dışsal faktörlere hijyen faktörleri adını vermiştir. Bu faktörler yeterliyken insanlar tatminsiz olmamakla birlikte,

tatmin de olmamaktadır. Herzberg, işin kendisiyle ilişkili içsel faktörlere, motive edicilere yoğunlaşılması gerektiğini belirtmiştir (Robins, Decenzo and Coulter, 2013). Herzberg'in bu teorisi bazı eleştirilere uğramış bireyin, başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde durulduğu belirtilmiştir. Ancak bu teori yöneticilerin motivasyonu anlamalarında önemli katkılar sağlamıştır (Efil, 2015).

Tablo 2.1: Çift Faktör Teorisi

Hijyen Faktörleri	Güdüleyiciler (Motive Ediciler)
Şirket Politikası ve Yönetimi	İşin Kendisi
Denetleme Biçimi	Başarma
Ücret	Sorumluluk
İnsan İlişkileri	İlerleme, Gelişme
Çalışma Şartları	Fark Edilme, Takdir Edilme

Kaynak: Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012.

Çift Faktör Teorisi literatür tarafından tam olarak desteklenmemektedir aksine bu teoriye pek çok eleştiri yapılmıştır. Bu eleştiriler şu şekilde gruplandırılabilir (Robbins and Judge, 2013):

- Herzberg'in uyguladığı süreçler, yöntem ile sınırlıdır. İşler yolundayken bireyler bu durumu kendilerine bağlama eğilimi gösterirler. Tam tersi durumda ise başarısızlığı çevresel faktörlere bağlarlar.
- Herzberg'in yönteminin geçerliliği konusunda sorun vardır. Cevapları değerleyenler yorum yapmak durumundadır, bu nedenle bir tepkiyi benzer bir tepkiden anlamlı derecede farklı yorumlayabilmek mümkündür.
- Kapsamlı bir tatmin araştırması gerçekleştirilmemiştir. Kişi işinin bir bölümünden hoşlanmayabilir ancak yine de genel anlamda işin kabul edilebilir olduğunu düşünebilir.
- Herzberg, tatmin ile verimlilik arasında bir ilişki olduğunu varsaymaktadır, fakat araştırmanın yöntemi itibariyle sadece tatmin değerlendirilmekteyken verimlilik değerlendirilmemektedir. Araştırmayı geçerli kabul edebilmemiz için tatmin ile verimlilik arasında güçlü bir ilişkinin varlığını varsaymak gerekir.

2.3.1.3. Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi (Üç İhtiyaç Teorisi)

David McClelland'ın üç ihtiyaç teorisinde ortaya atmıştır (McClelland, 1961). Söz konusu üç ihtiyaç; mevcut standartlar çerçevesinde başarma ve başkalarına nazaran daha iyi sonuçlar elde etme dürtüsünü içeren başarma ihtiyacı, normal şartlarda farklı davranabilecek kişilerin kendi istediği şekilde davranmasını sağlamayı içeren güç ihtiyacı ve arkadaşça, yakın kişisel etkileşimli, sosyal ilişkiler kurma arzusunu içeren ilişki kurma ihtiyacından meydana gelmektedir. Söz konusu ihtiyaçlardan başarma ihtiyacı en çok araştırmaya konu olan ihtiyaç türüdür (Robbins, Decenzo and Coulter, 2013). Bu ihtiyaçlara daha detaylı incelendiğinde Başarma ihtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir hedefi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteği olarak, İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu olarak Güce sahip olma ihtiyacı: Diğer insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği şeklinde açıklanmıştır.

McClelland insanların bulundukları kariyer basamağına bağlı olarak bu ihtiyaçların bir veya birkaçının öne çıktığını belirtir (Efil, 2015). Yüksek başarma ihtiyacı içerisinde olan insanlar, başarının getireceği ödülün değil kazanılacak kişisel zaferin mücadelesini verir. Bu tip insanlar, herhangi bir işi daha önceki örneklerinden daha iyi ve etkin yapmanın arzusu içerisindedir (McClelland, 1961). Yüksek başarma ihtiyacı içerisinde olanlar, kendilerini geliştirip geliştiremediklerinin göstergesi olan performansları hakkında hızlı ve net geri bildirim sağlayan, problemlere çözüm bulma konusunda sorumluluk veren ve makul derecede mücadele gerektiren, amaç belirlemelerine olanak sağlayan işleri tercih ederler. Bu tür insanlar çok kolay veya çok zor olduğunu düşündükleri işlerden kaçınırlar. Diğer yandan, yüksek başarma ihtiyacı sahibi olma özellikle büyük örgütlerde kişinin otomatik olarak iyi bir yönetici olması sonucunu vermez. Bunun nedeni, yüksek başarma ihtiyacı içerisinde olanlar kendi başarılarına odaklanırken, iyi yöneticiler diğer insanların amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaya odaklanır (McClelland and Burnham, 1976).

Yüksek başarı ihtiyacı, özellikle büyük işletmelerde her zaman birini iyi yönetici yapmaz. Yüksek başarı ihtiyacı olanlar diğerlerini başarı doğrultusunda etkilemekten çok kişisel olarak ne kadar başarılı oldukları ile ilgilenirler. Yüksek başarı ihtiyacı olan satış temsilcileri her zaman iyi birer satış yöneticisi olamazlar ve genellikle büyük bir organizasyondaki iyi bir yönetici genellikle başarı ihtiyacı yüksek biri değildir (McClelland, 1961). McClleand'ın çalışmasına göre çalışanların, başarı ihtiyaçlarını

harekete geçirecek şekilde eğitilmesi, kişisel sorumluluk, geri bildirim ve makul risk içeren iş ortamlarında mümkündür (Miron and McClelland, 1979).

2.3.1.4. ERG Teorisi

Alderfer, Maslow'un teorisini değişikliğe uğratarak basitleştirmiştir. Alderfer, ERG teorisinde 3 grup ihtiyaçtan söz etmektedir (Eren, 2003):

1.Varolma ihtiyacı: Fiziksel olarak hayatta kalarak neslini devam ettirme, bunun için her türlü tehlikeden uzak durarak güvencede olmaktır.

2.İlişkisel ihtiyaçlar: Hem çalışma ortamında hem de sosyal yaşamda insanlarla ilişki kurma ve bu ilişkileri devam ettirmektir.

3.Gelişme veya büyüme ihtiyaçları: İnsanın beşerî potansiyelini geliştirmesi ve bireysel gelişim ihtiyaçlarına destek olmaktır.

Bu teori, Maslow'un teorisinden farklı olarak, aynı anda birden fazla ihtiyacın faaliyet gösterebileceğini kabul etmektedir. Farklı yoğunluklarda olmakla birlikte, bir insan aynı anda bu üç ihtiyaca da sahip olabilir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

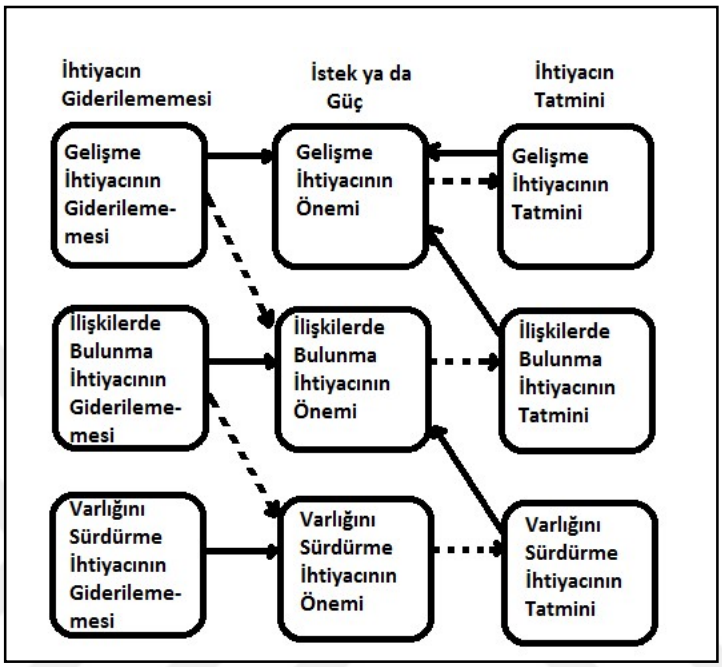
Tablo 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisi'nin Karşılaştırılması

Fizyolojik İhtiyaçlar Güvenlik İhtiyacı	Varolma İhtiyacı (Existance)
Sosyal İhtiyaçlar	İlişkisel İhtiyaçlar (Relatedness)
Saygınlık İhtiyacı Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Gelişme İhtiyacı (Growth)

Kaynak: Eren, 2003.

Yukarı bölümdeki ihtiyacın tatmininde görülen başarısızlık, tatmin edilmiş olan aşağı bölümdeki ihtiyacı etkiler ve bireyi alt kademedeki ihtiyaçların tatminsizliğine götürür. ERG modeli, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin edebilmelerine göre ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına ve üstüne, iki yönlü hareket edebileceklerini savunmaktadır (Eren, 2003). Maslow'a göre ihtiyaçlar arasında belirli bir hiyerarşi söz konusudur; bir alt

basamaktaki ihtiyaç tatmin edilmeden kişilerin üst ihtiyaçlara odaklanmayacağı kabul edilmektedir; diğer taraftan Alderfer kişilerin farklı zamanlarda farklı ihtiyaçlar vasıtasıyla motive olabileceğini öne sürmektedir (Wright and Noe, 1996).



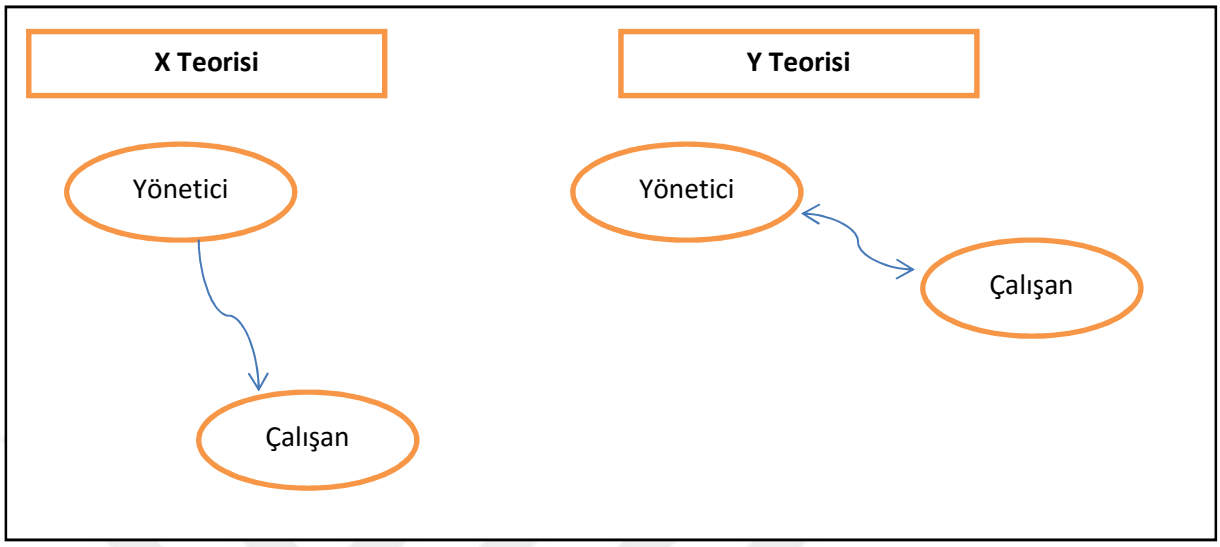
Şekil 2.6: ERG Teorisi'nin Grafikle Gösterimi

Kaynak: Hellriegel, Slocum, Woodman, 1989.

2.3.1.5. X ve Y Teorileri

X teorisi, insana ilişkin olumsuz bir bakış açısına sahip olup çalışanların yeterince azimli olmadığını, işi sevmediğini, sorumluluktan kaçındığını, etkili bir şekilde çalışmaları için yakın bir denetime tabi olmaları gerektiğini varsayar. Y teorisi ise insana ilişkin olumlu bakış açısına sahiptir; çalışanların işten keyif aldığını, sorumluluk arayışında olduğunu ve sorumluluk aldığını ayrıca kendini yönetebileceğini varsayar (Robins, Decenzo and Coulter, 2013). Bir diğer kaynağa göre Douglas McGregor insanlara ilişkin iki birbirine zıt görüş öne sürmüştür: biri temelde negatif olan Teori X olarak adlandırılmakta diğeri ise temelde pozitif olan Teori Y olarak adlandırılmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerini inceleyen McGregor yöneticilerin insanlara ilişkin davranışlarının temel yargılara dayandığını belirlemiştir.

Yöneticiler çalışanlara yönelik davranışlarını bu inanç ve kalıplara göre belirlemektedir (Robbins and Judge, 2013).



Şekil 2.7: X ve Y Teorileri

Kaynak: McGregor, 1960. çev. Şeker, 2014.

McGregor, Y teorisi varsayımlarının yönetim pratiğine rehberlik etmesi gerektiğine inanmıştır. McGregor, çalışan motivasyonunu en üst seviyeye çıkarmak için iyi grup ilişkiler, sorumluluk içeren mücadele gerektiren işler ve karar verme sürecine katılımı önermiştir. Maalesef yapılan çalışmalar neticesinde her iki teoriye ilişkin varsayımların geçerli olduğunu ya da Y teorisi yöneticisi olarak insanları motive etmenin tek yol olduğuna ilişkin kesin sonuç alınamamıştır (Robins, Decenzo and Coulter, 2013). Teori X'e göre yöneticiler, çalışanların doğal olarak işten kaçındıklarına inanmaktadırlar, bu nedenle yönlendirilmeli hatta gerektiğinde zorlanmalıdırlar. Tam tersi görüş olan Teori Y'ye göre yöneticiler, çalışanların işi oyun oynamak, dinlenmek kadar doğal algıladıklarına inanılmaktadırlar, bu nedenle ortalama bir kişi sorumluluğu kabullenmeyi öğrenebilir hatta sorumluluk üstlenmeyi arzu edebilir (Robbins and Judge, 2013).

Ayrıca Reddin tarafından geliştirilen Z Teorisi, X ve Y teorilerine etkililik boyutunu getirmiştir. Teori, ihtiyaçların bireyden bireye ve zamana göre farklılık göstereceği temeline dayanmaktadır. Teoriye göre, motivasyon güdüleri insan davranışlarının bulunduğu aşamaya göre belirlenmelidir. Çalışanların örgütlerdeki davranışlarının onların enerji seviyelerinin bir fonksiyonu olduğunu belirtir. Teoriye göre, yöneticiler

çalışanları motive edebilmek ve verimlilik sağlayabilmek için öncelikle her örgüt çalışanının gösterdiği davranışlar açısından hangi aşamada olduğunu tespit etmelidir. Z Teorisi'ne göre insan doğuştan ne iyidir ne de kötüdür, insanı, iyimser ya da kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek gerekir. İnsan ne dıştan zorlanarak ne de içten gönüllü olarak güdülenir, insan mantık yoluyla ve içinde bulunduğu duruma göre güdülenir (Özkalp ve Kırel, 2011).

Tablo 2.3: Kapsam Teorilerinin İçerdiği İhtiyaçlar

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	**Alderfer'in ERG Teorisi**	**Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**	**McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi**
Kendini Gerçekleştirme Saygınlık Sosyal Güvenlik Fizyolojik	Gelişme İlişki Kurma Varolma	Güdüleyiciler Hijyen Faktörleri	Başarı Güç Ait Olma

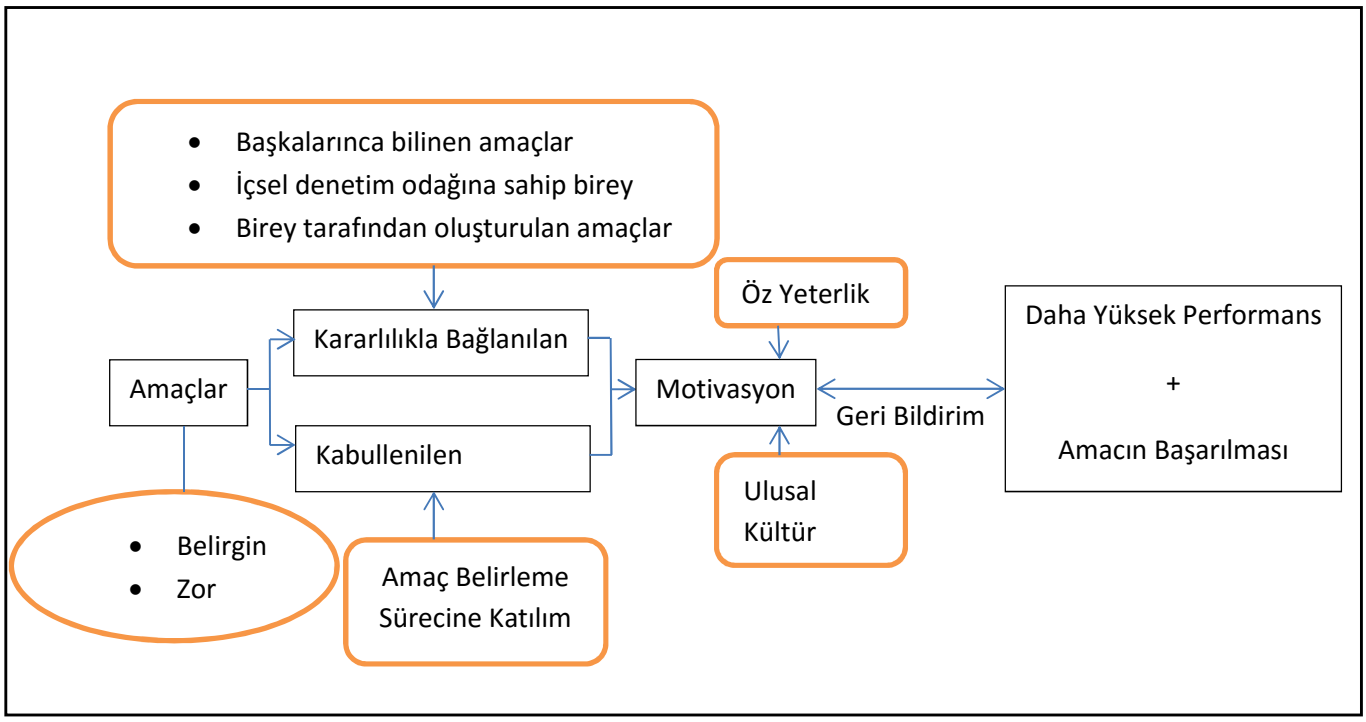
Kaynak: Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012.

2.3.2. Süreç Teorileri

2.3.2.1.Amaç Belirleme Teorisi (Hedef Belirleme Teorisi)

Amaç belirleme teorisi üzerine yapılan önemli sayıda araştırma, belirgin amaçların performansı arttırdığını, kabullenildiği takdirde zor amaçların kolay amaçlara göre daha yüksek performans sonuçları verdiğini belirtmektedir (Robbins, Decenzo and Coulter, 2013). Ayrıca belirli bir amaç doğrultusunda çalışma, iş motivasyonunun önemli bir kaynağıdır. Amaç oluşturma üzerine yapılan çalışmalar, belirgin ve mücadele gerektiren amaçların motivasyon üzerinde daha etkili olduğunu ifade etmektedir (Yeo, Loft, Xiao and Kiewitz, 2009). Bu tür amaçlar, "Elinden gelenin en iyisini yap." şeklindeki genel amaçlardan daha çok çıktı üretilmesine zemin hazırlar. Amacın belirginliği ise, içsel bir uyarıcı olarak görev yapar. Örneğin, bir satış temsilcisi, günde sekiz satış görüşmesi yapma kararlılığındaysa, bu durumda söz konusu kişi açısından ulaşılmaya çalışılacak bir amaç mevcuttur. Diğer taraftan, bazı

durumlarda katılımcı bir anlayışla oluşturulan amaçlar daha iyi bir performansa yol açarken, amaçların yöneticiler tarafından belirlendiği diğer durumlarda ise çalışanlar en iyi performansı göstermektedir. Ne var ki, çalışanların zorlayıcı ve mücadele gerektiren amaçlara direnç gösterme ihtimali, katılımcı anlayışla belirlenen amaçları yöneticilerce belirlenen amaçlara üstün kılmaktadır (Harkins and Lowe, 2000).



Şekil 2.8: Amaç Belirleme Teorisi

Kaynak: Robbins, Decenzo and Coulter, 2013. çev. Öğüt, 2013.

Locke ve Lotham'ın Amaç Belirleme Teorisi bir süreç teorisi olup altında yatan temel düşünce her amacın bir motivatör olarak bireye ve örgüte hizmet edeceğidir. Çünkü amaç belirlendikten sonra birey mevcut kapasitesini amaca ulaşmak için gerekli olanlarla karşılaştıracaktır. Birey mevcut kapasitesiyle amaca ulaşamayacağını hissettiği anda, eğer o amaca daha fazla çaba sarf ederek ulaşılabileceğine inanıyorsa çabalarını arttıracaktır. Amaca ulaşıldığını hissettiği anda ise birey kendini yetkin ve başarılı hissedecektir. Ayrıca bir amaca sahip olmak performansı arttıracaktır çünkü amaç bireyden ne tür ve ne düzeyde bir performans beklendiğine açıklık getirecektir (Greenberg and Baron, 1995).

Modelin bir başka iddiası ise bireylerin amaca ulaşma yolunda makul bir şanslarının olduğuna inandıkları takdirde amaçları daha yüksek düzeyde sahipleneceklerdir (Greenberg and Baron, 1995). Locke'a göre bireyin bilinçli amaç ve niyetleri, davranışlarının temel belirleyicisidir. Bilinçli davranışın temel özelliği ise amaca

ulaşıncaya kadar sürdürülmesidir. Mesela kişi bir projeye başladığında bu proje amaçlarına ulaşıncaya kadar çabalarını sürdürdüğü takdirde bireyin bilinçli çabalar sergilediği iddia edilebilir (Efil, 2015).

Locke'a göre bir amaç belirleme sürecinde üç temel özellik mevcuttur: Amaçların açıklığı, amaçların güçlüğü ve amaçların yoğunluğu. Amaçların açıklığı, bir amacın kantitatif yani sayısal anlamdaki netlik derecesidir. Amacın güçlüğü, amaca ulaşabilmek için gerekli uzmanlık derecesi veya performans düzeyidir. Amaç yoğunluğu ise amaca nasıl ulaşılacağına dair yolların belirlenmesi ile ilgilidir. Amaç belirleme süreci şu aşamalardan meydana gelmektedir:

- Hazırlık düzeyine ilişkin teşhis,
- Örgüt üyelerinin daha fazla kişilerarası etkileşim-iletişim, eğitim ve eylem planları yoluyla amaç belirlemeye hazır duruma getirilmeleri,
- Uygulama.

Uygulama adımının kendi içinde alt adımları vardır: Yöneticiler ve çalışanlarca anlaşılması gerekli amaç özelliklerinin vurgulanması, belirlenen amaçlarda gerekli değişikleri yapmak için ara görüşmelerin yapılması, konulan ve yenilenen amaçların kontrolü için nihai bir gözden geçirme işleminin yerine getirilmesidir (Ivancevich and Matteson, 1996).

1960'ların sonunda Edwin Locke bir hedef doğrultusunda çalışmanın motivasyonun temel kaynağı olduğunu savunmuştur (Locke, 1968). Sonuçlar hedeflerin önemini kuvvetli şekilde desteklemektedir. Belirli hedeflerin performansı attıracağını söyleyebiliriz. Ulaşılması zor hedefler kabul gördüğünde kolay hedeflere göre daha yüksek düzeyde performans ile sonuçlanır ve sonuçlara ilişkin geribildirim olması da olmamasına oranla daha yüksek performansa neden olmaktadır. Belirli hedefler "elinden gelenin en iyisi" şeklindeki genel hedeflere oranla daha yüksek sonuç getirmektedir. Çünkü belirgin hedefin kendisi bir içsel uyaran gibi çalışmaktadır. Örneğin bir kamyon şoförü Toronto ile Buffalo, New York arasında 12 sefer yapacağını taahhüt ederse her hafta bu eğilimi ona ulaşmak için belirli bir hedef verir. Diğer tüm faktörlerin eşit olması durumunda belirli hedefi olan kamyon şoförü hedefi olmayana ya da "elinden gelenin en iyisi" şeklinde genel bir hedefi olan göre daha başarılı olacaktır. Eğer hedeflerin kabulü gibi faktörler sabit kabul edilirse hedefin zorlaştığı ölçüde performans da artacaktır. Elbette ki mantıksal olarak kolay hedef daha fazla kabul görecektir. Ancak bir kez zorlu hedef kabul edildiğinde çalışanın

bunu başarmak için daha yüksek bir gayret göstermesini bekleyebiliriz (Robbins and Judge, 2013).

İnsanlar zor hedefler belirlendiğinde daha yüksek performans göstermek üzere kendilerini hazırlarlar. Çünkü zorlu hedefler dikkatimizi yoğunlaştırmamıza ve hedefe odaklanmamıza yardımcı olur. İkinci olarak zorlu hedefler bize enerji verir, çünkü onlara ulaşmak için daha fazla çalışmamız gerekmektedir. Üçüncü olarak hedefler zorlu olduğunda insanlar onlar ulaşma doğrultusundaki denemelerinde ısrarcı olurlar. Son olarak zorlu hedefler bir işi daha iyi yapma ya da bir görevi daha etkili bir biçimde yerine getirme doğrultusunda yeni stratejiler geliştirmemizi sağlarlar. Eğer zorlu bir problemi çözmede sorun yaşıyorsak genellikle bunu başarmanın daha iyi bir yolunu ararız. Fakat çok zor hedeflerin insanları hareketsizliğe ve gayretsizliğe itebileceğini de unutmamak gerekir.

İnsanlar hedefleri doğrultusunda nasıl ilerlediklerine ilişkin geribildirim aldıklarında daha iyisini yaparlar, çünkü geribildirim ne yaptıkları ile ne yapmak istedikleri arasındaki farklılıkları analiz etmelerini sağlar. Ancak her tür geribildirim aynı derecede güçlü değildir. Kendimiz tarafından oluşturulan geribildirim (çalışanların hedef doğrultusunda kendi ilerlemelerini takip etmeleri), motivasyon üzerinde, çevre tarafından sağlanan geribildirimden daha etkilidir (Locke, 1996). Ayrıca amaçlar doğrultusunda gösterilen gelişimi ortaya koyan geri bildirim, yapılmak istenilenle yapılan arasındaki farkı gösterdiği için insanların performansını arttıran bir faktördür. Ancak her geri bildirim eşit derecede etkili olmamaktadır. Başka bir kişiden gelen geri bildirime kıyasla, şahsi gelişimin izlenmesine olanak tanıyan, kişinin kendisinin elde ettiği geri bildirim daha etkili bir motive edicidir (Ivancevich and McMahon, 1982). Geribildirime ek olarak başka üç faktörün daha hedefleri etkilediği tespit edilmiştir: Hedef bağlılığı, görev özellikleri ve ulusal kültür.

Hedef belirleme teorisi bireyin hedefe bağlanacağını ve onu düşürmeyeceğini ya da vazgeçmeyeceğini varsaymaktadır. Davranış süreçlerine bağlı olarak birey hedefe ulaşabileceğine inanır ve hedefe ulaşmaya isteklidir. Hedefe bağlılık, başkalarına açıklandığında, bireyler içsel denetim sistemine sahip olduklarında ve hedefler bir başkası tarafından atanmaktan ziyade kişinin kendisi tarafından belirlendiğinde daha yüksek olmaktadır (Bono and Colbert, 2005). Hedef belirleme teorisi her tür görev üzerinde benzer şekilde çalışmaz. Bulgular karmaşıktan çok basit, alışıldık olmayan yerine öğrenilmiş, başkalarına bağımlı olan yerine bağımsız, olduğunda hedef belirlemenin performans üzerinde daha etkili olduğunu savunmaktadır. Karşılıklı bağlılık gerektiren görevlerde grup hedefleri benimsenmelidir.

Son olarak belirgin, zor ve bireysel hedefler belirlemenin farklı kültürlerde farklı etkileri olabilir. Hedef belirleme ile ilgili olarak pek çok araştırma bireysel başarı ve performansın oldukça önemli olduğu ABD ve Kanada'da gerçekleştirilmiştir. Günümüzde araştırmalar bireysel kültürlere nazaran kolektivist kültürlerde grup temelli hedeflerin daha etkili olduğunu göstermemektedir. Kolektivist ve yüksek güç mesafesi olan kültürlerde orta zorluktaki hedeflerin zor hedeflere göre daha motive edici olduğuna yönelik bulgular tespit edilmiştir. Sonuç olarak atanmış hedeflerin, yüksek güç mesafesi olan kültürlerde düşük güç mesafesi olan kültürlere göre daha fazla hedef bağlılığı sağladığı görülmektedir (Chan and Ong, 2002).

Bir şeyi öğrenmek çok önemli olduğunda performansa ilişkin belirlenen hedefler uyum ve yaratıcılığa zarar verir çünkü insanlar değişen koşulları göz ardı ederek sonuçlara odaklanmışlardır. Bu durumda öğrenme ve alternatif çözümler üretme ile ilgili hedefler, hedefi gerçekleştirmeden daha önemlidir. Bazı yazarlar hedeflerin çalışanların belirli bir tek standarda odaklanacağını diğerlerini göz ardı edeceklerini öne sürmektedirler. Kısa dönemli hisse senedi fiyatına odaklanan işletmeleri düşündüğümüzde performans açısından tek bir standarda odaklanan firmalar uzun dönemli başarıyı göz ardı edebilirler hatta kayıtlarda sahtekârlık ya da oldukça riskli yatırımlara girme gibi ahlaki olmayan davranışlara yönelebilirler. Elbette işletmelerin ahlaki performans açısından hedefler belirlemeleri mümkündür bu doğrultuda fikir ayrılıklarına rağmen pek çok araştırmacı davranışların şekillendirilmesinde hedef belirlemenin önemli olduğuna inanmaktadır. Yöneticiler elbette işletmenin hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Hedef belirleme ilkelerinin motivasyon sağlama gücü 100 farklı görevde 40.000'den fazla çalışan ve farklı endüstriden, keresteciliken otomotive kadar araştırmalarla desteklenmektedir. Çalışanlar için belirgin ve zorlayıcı hedefler belirlemek yöneticilerin performansı arttırmak için yapacakları en iyi şeydir (Robbins and Judge, 2013).

2.3.2.2.Öz Yetkinlik Teorisi

Öz yetkinlik, bireyin bir görevi yerine getirme konusunda gerekli yeterliğe sahip olduğuna yönelik inancıdır. Öz yetkinlik algınız ne kadar yüksekse başarıya ilişkin yeteneğinize güveniniz o kadar yüksektir. Zorlu durumlarda öz yetkinlik algısı düşük olanlar ya gayretlerini düşürecek ya da tamamen bırakacaklardır; öz yetkinlik algısı yüksek olanlar ise daha fazla gayret gösterecekler ve zorluğun üstesinden gelmeye çalışacaklardır (Bandura, 1997).

Hedef belirleme teorisi ve öz yetkinlik teorisi birbirlerini tamamlarlar. Yöneticiler çalışanlar için zorlu hedef belirlediklerinde, çalışanların yetkinlik algıları yükselecek ve kendi performanslarına yönelik daha yüksek hedefler belirleyeceklerdir. Araştırma kişiler için yüksek hedef belirlemenin aynı zamanda onlara güvendiğiniz anlamına geldiğini göstermektedir. Patronunuzun sizin için meslektaşınıza göre daha zorlu bir hedef belirlediğini düşünün. Özellikle seçilmiş olduğunuzu hissetmediğiniz sürece "Sanıyorum patronum benim diğerlerinden daha iyi performans gösterme kapasitem olduğunu düşünüyor" şeklinde yorumlardınız. Bu durum kendinize güvenle ilgili psikolojik bir süreci başlatır (yüksek öz yetkinlik), kendiniz için daha yüksek hedefler belirler hem iş yerinde hem de iş yeri dışında daha yüksek performans göstermenize neden olurdu (Robbins and Judge, 2013).

Öz yetkinlik teorisini geliştiren Albert Bandura, öz yetkinliğin dört faktörle yükseltilebileceğini öne sürmüştür (Bandura, 1997):

1. Geçmiş tecrübeler

2. Rol modellerinin başarıları

3. Sözel teşvikler

4. Fizyolojik durum

Bandura'ya göre Öz yetkinlik algısını yükselten en önemli kaynak geçmiş tecrübelerdir. Eğer geçmişte bir işi başarı ile yerine getirmişseniz gelecekte benzer bir işi yapma konusunda kendinize daha fazla güvenirsiniz. İkinci kaynak rol modellerinin başarılarıdır. Eğer bir arkadaşınız kilo verirse bu kendinizin de kilo verme ile ilgili güveninizi arttıracaktır. Rol model yaklaşımı, kendinizi gözlemlediğiniz kişi ile benzer özelliklere sahip olduğunuzu düşündüğünüzde daha etkili çalışmaktadır. TigerWoods'u zorlu bir golf vuruşu yaparken izlemek benzer bir vuruşu gerçekleştirmek ile ilgili güveninizi yükseltmeyebilir ancak sizinle aynı yetersizliklere sahip kişinin bu vuruşu yaptığını izlemek teşvik edicidir. Üçüncü kaynak birinin sözel teşviklerle başarılı olmak için gerekli yeteneklere sahip olduğunuz konusunda sizi ikna etmesidir. Motivasyon arttırıcı konuşmalar yapanlar bu taktiği bol miktarda kullanmaktadırlar. Son olarak Bandura fizyolojik durumun öz yetkinliği arttıracağını belirtmektedir. Yapılan iş sebebiyle çalışanın etkisinde kaldığı uyarıcıların çokluğu sebebiyle meydana gelen uyarılmakişiyi enerjik bir duruma getirecek, bu durum da uyarılma kişinin görevi tamamlamasına destek olacaktır. Kişinin performansını

arttırması ile psikolojik algısı yükselecektir. Eğer görev sabit, daha düşük düzeyde bir yaklaşım gerektiriyorsa (örneğin yazılı bir dokümanı yayına hazır hâle getirmeniz gerekiyorsa) uyarılma performansı düşürecektir (Robbins and Judge, 2013). Çünkü fiziki yoğunluğun yüksek olduğu işlerde çalışanlar sürekli uyarılar ile harekete geçmek zorunda kalırken uzun vadeli ve daha az hareket gerektiren, durağan işlerde çalışanların harekete geçme hızı ve performansı düşebilir.

Eğitim programları kişisel tecrübenin geliştirilmesi ve yetkinlik kazanılması açısından fayda sağlamaktadır. Aslında eğitim programlarının bir nedeni de öz yetkinlik algısını geliştirmektir (Holladay and Quinones, 2003). Yöneticilerin sözel teşvikler kullanmasının en iyi yolu Pygmalionya etkisi veya Galatea etkisidir. Pygmalionya etkisi olması beklendiği için gerçekleşen kehanetin bir şekli olarak açıklanabilir. Herhangi bir kişinin amirine ya da öğretmenine o kişinin yeteneklerinin üst düzeyde olduğunu söylediğimizde Pygmalionya etkisi öz yetkinlik algısını arttırır (Robbins and Judge, 2013). Bazı araştırmalarda öğretmenlere, öğrencilerinin zekâları farklılık gösterse de tamamının çok yüksek IQ değerlerine sahip olduğu söylenmiştir. Pygmalionya etkisiyle uyumlu olarak öğretmenler zeki olduklarını düşündükleri öğrencileri ile daha fazla zaman geçirmişlerdir, onlara daha zorlu görevler vermiş ve onlardan beklentileri daha yüksek olmuştur. Bu durum öğrencilerin öz yetkinlik algısını geliştirerek daha yüksek dereceler almalarına neden olmuştur (Rist, 2000). Bu doğrultuda çalışanlara güvenildiğinde ve bu güven kendilerine hissettirildiğinde çalışanların normal zamandan daha yüksek performans göstermeleri ve öz yetkinlik seviyelerinin yükselmesiyle daha iyi işler çıkarmaları sonuçlarına ulaşılabilir.

Kişisel özelliklerin (zekâ düzeyi yüksek kişilerde bilinçlilik ve duygusal denge) boyutlarında yüksek skor alanların öz yetkinliği bu özelliklerden düşük alanlardan daha yüksektir. Bazı araştırmacılara göre öz yetkinlik, zeki ve güvenli bir kişiliğe sahip olmanın yan ürünüdür. Bu görüşe Bandura şiddetli bir biçimde karşı çıkmaktadır (Robbins and Judge, 2013).

2.3.2.3.Pekiştirme Teorisi

Hedef belirleme teorisinin bir karşıtı pekiştirme teorisidir. Hedef belirleme, bireyin hedeflerinin faaliyetlerini yönlendireceğini öne süren bilişsel bir yaklaşım iken pekiştirme teorisi ise pekiştirmenin davranışları yönlendireceğine ilişkin davranışsal bir yaklaşım benimsemektedir. Felsefi açıdan iki teori ayrı uçlardadır. Pekiştirme teorisyenleri davranışı çevre kaynaklı olarak değerlendirmektedirler. İçsel bilişsel olaylarla ilgilenmenin gerekli olmadığını savunmaktadırlar; davranışı kontrol eden pekiştireçlerdir. Tepkinin ardından gelen sonuçlar davranışın tekrarlanma ihtimalini artırmaktadır (Robbins and Judge, 2013).

Bazı davranışlarınızı pekiştiren edimsel koşullanma şekillerini her yerde görebilirsiniz. Eğitimciniz, eğer dersten yüksek puan almak istiyorsanız, testte doğru cevaplar vermeniz gerektiğini söyleyebilir. Komisyon temelli para kazanan bir satış temsilcisi kazancını tatminkâr bir düzeye getirmek istiyorsa kendi bölgesindeki satışları geliştirmeli. Elbette işletmenin faydaları doğrultusunda çeşitli ilişkilendirmeler çalışanlara öğretilebilir. Patronunuz önümüzdeki üç haftalık yoğun sezonda fazla mesai yaparsanız bunu bir sonraki performans döneminde değerlendirmeye alacağını söyleyebilir. Buna rağmen bir sonraki performans değerlendirme döneminizde fazla çalışmanız için herhangi bir pozitif pekiştireç verilmez. Bir sonraki seferde patronunuz fazla mesai yapmanızı isterse muhtemelen kabul etmezsiniz. Davranışınız edimsel koşullanma ile açıklanabilir: davranışınız olumlu olarak pekiştirilmezse davranışın tekrarlanma ihtimali azalır (Robbins and Judge, 2013).

Refleksif ya da öğrenilmemiş davranışların aksine edimsel davranış, davranışın sonuçlarına bağlı pekiştireçlerin söz konusu olmasından veya olmamasından etkilenir. Bu nedenle pekiştirme davranışı güçlendirir ve tekrarlanma ihtimalini arttırır (Skinner, 1971). Bir profesör sınıf için tartışmalara katılan her öğrencinin isminin karşısına bir işaret koymaktadır. Edimsel koşullanma bu davranışın motive edici özellik taşıdığını çünkü belirli bir davranış (sınıf tartışmalarına katılma) karşısında öğrencilerin bir ödül (olumlu bir değerleme almak) beklentisi içinde olduklarını öne sürmektedir. Edimsel koşullanma kavramı Skinner'in daha geniş bir teorisi olan davranışsalcılığın bir parçasıdır, bu teori davranışın bir uyaranı önceden tasarlanmamış bir şekilde izleyeceğini öne sürmektedir. Skinner'in radikal davranışsalcılığı; duyguları, düşünceleri ve zihnin davranışlara neden olan diğer durumlarını reddetmektedir. Kısaca, insanlar uyaran ve tepki arasında ilişki kurmayı öğrenirler, ancak bu ilişkilendirme ile bilinçli farkındalık ilişkisizdir (Mills, 2000).

İnsanın düşünerek hareket eden bir canlı olduğunu düşünüldüğünde pekiştirme teorisinin çalışan motivasyonu için tek başına yeterli olmayacağı, amaç belirleme teorisiyle desteklendiğinde daha uzun soluklu ve yüksek düzeyde motivasyonun sağlanacağı savunulabilir.

Ücret gibi pekiştireçler insanları motive etmesine rağmen tepki süreci bundan çok daha karmaşıktır. Bu basit haliyle pekiştirme teorisi duyguları, tutumları, beklentileri ve davranışları etkileyen diğer bilişsel faktörleri göz ardı etmektedir. Aslında bazı araştırmacılar pekiştireç teoricilerin gerçekleştirdikleri bazı araştırmalara bakarak bilişsel bir altyapı oluşturmaya çalışmışlardır. Pekiştirme hiç şüphe yok ki davranış üzerinde önemli bir etkendir. Ancak nadir sayıda öğreticiler bunun tek olduğunu öne sürmektedirler. İş ile ilgili sergilediğiniz davranışlar ve her bir görev için ayırdığınız gayret düzeyi davranışı izleyen sonuçlardan etkilenmektedir. Eğer diğer meslektaşlarınızdan daha fazla çalıştığınız için azarlanırsanız veriminiz düşecektir. Ancak verimliliğiniz azalması hedefler, eşitsizlik ya da beklentiler ile de açıklanabilir (Robbins and Judge, 2013).

Bireyler doğrudan deneyim ile öğrenebileceği gibi diğerlerini izleyerek ya da onların hangi sonuçlarla karşılaştığını başkalarından dinleyerek de öğrenebilir. Öğrendiklerimizin birçoğu izlediğimiz rol modellerden (ebeveynler, öğretmenler, arkadaşlar, sinema ve televizyon sanatçıları, patronlar) gelmektedir. Daha geniş açıdan bakıldığında, doğrudan deneyim ya da izleme yolu ile öğrenme sosyal öğrenme teorisi olarak adlandırılmaktadır (Bandura, 1977). Sosyal öğrenme teorisi edimsel koşullanmanın bir uzantısı da olsa davranışın sonuçlarının bir fonksiyonu olduğunu varsaymaktadır. Gözlemsel öğrenme ve algılamanın etkilerini de vurgulamaktadır. İnsanlar objektif sonuçlara göre değil sonuçları algılamalarına ve tanımlamalarına bağlı olarak tepki vermektedirler. Rol modelleri sosyal öğrenme teorisinin temellerini oluşturmaktadır. Bireyler üzerindeki etkileri dört süreçle açıklanmaktadır (Robbins and Judge, 2013):

1.Dikkat süreci: İnsanlar rol modellerinden, sadece tanıdıklarında ve onun önemli özelliklerine dikkat ettiklerinde öğrenebilirler.

2.Hafızada tutma süreci: Bir rol modelinin etkisi, kendisi ortamda olmadığı zaman davranışlarını ne kadar hatırladığımıza bağlı olarak değişmektedir.

3.Tekrarlama süreci: Bir rol modelinin gerçekleştirdiği davranışlar izlendiğinde, izleme benzer davranışı göstermeye dönüşebilmelidir. Bu süreç izlenen davranışı gerçekleştirme durumunu temsil etmektedir.

4.Pekiştirme süreci: Eğer pozitif özendiriciler veya ödüller söz konusu ise bireyler gözlemledikleri davranışları tekrarlama doğrultusunda motive olurlar. Olumlu şekilde pekiştirilen davranışlar daha çok dikkat çeker, daha kolay öğrenilir ve daha fazla tekrarlanır.

2.3.2.4.Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi belirli bir davranışı gösterme eğilimini, davranışın sonuçlarının çekiciliğine ve sonuçlara ilişkin beklentilerin gücüne bağlamaktadır. Daha basit anlamda, bireyler olumlu bir performans değerleme ile sonuçlanacağına inandıkları takdirde yüksek düzeyde gayret göstereceklerdir; olumlu performans değerleme prim, ücret artışı, terfi gibi örgütsel ödüllerle sonuçlanmalıdır; ödüller çalışanların kişisel hedeflerini tatmin edici nitelikte olmalıdır. Bu nedenle teori üç ilişki üzerine odaklanmaktadır (Robbins and Judge, 2013):

1. Gayret-performans ilişkisi. Bireyin gayreti ile gayret sonucunda oluşan performans arasındaki ilişki arasındaki olasılığa yönelik çalışanın algısı

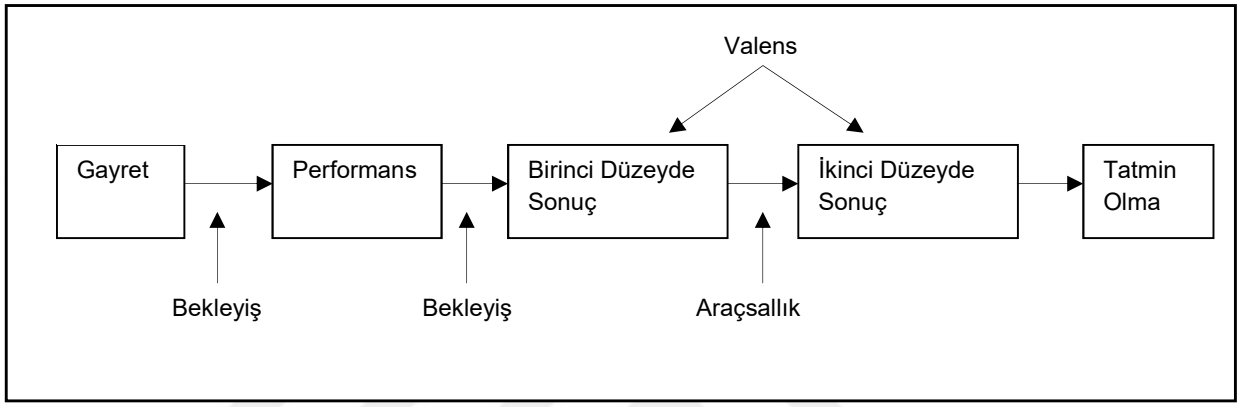
2. Performans ödül ilişkisi. Belirli düzeyde performans gösterme ile performans sonucu arzulanan ödüle ulaşma arasındaki ilişki

3. Ödül-kişisel hedefler ilişkisi. Örgütsel ödüllerin kişisel hedefleri veya ihtiyaçları karşılama oranı ya da potansiyel ödüllerin kişi için çekiciliği

Diğer teoriler motivasyonu ihtiyaçlara göre açıklarken, bu teori bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, yani umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesiyle ilgilidir. Eğer birey umduğunu bulamaz ise aynı davranışı tekrar etmeyecektir (Efil, 2015).

Beklenti teorisinin üçüncü kavramı olan araçsallık, kişinin gösterdiği verimliliğin belli sonuçlara ulaşmasıdır. Başka bir deyişle, kişi gösterdiği performans sonucu bir ödül alabilir, bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir. Bunu bir örnekle açıklarsak, kişi başarısı sonucunda yüksek bir maaş alabilir. Bu maaş, amacın elde edilmesini sağlayan bir araçtır (Koçel, 2005).

Beklenti teorisi, bireysel motivasyonu açıklayabilecek evrensel bir ilkenin var olmadığını, dolayısıyla yöneticilerin, çalışanlar açısından neyin çekici olup olmadığını anlaması gerektiğini savunur, bireyler değer verdikleriyle motive edilmelidir. Son olarak, teori algı kavramıyla yakından ilgilidir. Gerçekliğin ne olduğunun meselenin özüyle ilgisi yoktur. Bireyin motivasyonunu gerçekte elde edilen sonuçlar değil, kişinin algısı bağlamında performans, ödül ve amaçsal sonuçlar belirleyecektir (Robbins, Decenzo and Coulter, 2013).



Şekil 2.9:Vroom'un Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, 2005.

Beklenti teorisi birçok çalışanın neden işlerinden motive olmadıklarını ve sadece asgari koşullara ulaşmak için gayret gösterdiklerini açıklamaktadır (Robbins and Judge, 2013):

İlk olarak, çalışanlar azami düzeyde gayret gösterdiklerinde performans değerleme sürecinde bu gayretlerinin farkına varılacağı konusunda tereddüt yaşarlar. Belki yetenekleri yeterli değildir, ne kadar gayret gösterirlerse göstersinler beklenen performans düzeyine ulaşamayacaklardır. Kurumun performans değerleme sistemi bağlılık, inisiyatif ya da cesaret gibi performans dışı faktörleri değerlendirme şeklinde yüksek gayretin yüksek değerlendirmeyle sonuçlanmayacağı şekilde kurulmuş olabilir. Bir başka olasılık da doğru ya da yanlış, çalışanların patronlarının kendilerinden hoşlanmadıklarını düşünmeleridir. Sonuç olarak gayretten bağımsız bir şekilde performanslarının düşük olarak değerlendirileceğini beklentisine sahip olabilirler. Bu örneklerin tamamı düşük motivasyonunun kaynağını ne kadar gayret ederlerse etsinler düşük performans değerlemesine sahip olacakları inancına bağlanmaktadır.

İkincisi, iyi bir performans değerlendirmesi aldıklarında bunun örgütsel ödüllere ulaşmalarını sağlayacağı konusunda tedirgindirler. Birçok organizasyon performans dışındaki pek çok faktörü ödüllendirmektedir. Ücret; kıdem, uyum, patronla yakın ilişkiler şeklindeki faktörlere bağlandığında çalışanlar performans-ödül ilişkisini düşük düzeyde ya da motivasyonu düşürücü nitelikte algılamaktadırlar.

Üçüncüsünde ise personel terfi almak umuduyla çok çalışır, karşılığında bir ücret artışı alır. Ya da çalışan daha ilginç ve mücadeleci bir görev ister ancak karşılığında birkaç sözel takdir alır. Veya çalışan Paris' te görevlendirilmek için fazladan gayret gösterir ancak karşılığında Singapur' da görevlendirilir. Ödülleri kişisel ihtiyaçlara bağlamak önemlidir. Ne yazık ki yöneticiler dağıtabilecekleri ödüller açısından sınırlara sahiptirler, bu da durumu daha zor hâle getirmektedir. Bazıları yanlış bir biçimde tüm çalışanların aynı şeyi istediğini düşünür ve farklı ödüllerin motivasyona katkısını göz ardı eder. Durum ne olursa olsun motivasyon seviyesi beklenenin altında kalır. Herhangi bir zamanda gereken çabayı ortaya koymak, yani çok çalışmak için motive olup olmayacağınız, amaçlarınıza ve bu amaçlara ulaşmak için belirli bir düzey performansın gerekli olup olmadığına ilişkin algınıza bağlı olacaktır.

Temel olarak beklenti teorisinin kritik noktası, bireyin amacı ve çaba-performans, performans-ödül ve ödül-kişisel amaç tatmini ilişkisini anlayabilmektir. Teori karşılık ya da diğer ifadeyle ödüllerin altını çizmekte, ödüller ile kişisel istekler arasında uyumun mevcut olması gerektiğini vurgulamaktadır (Robbins, Decenzo and Coulter, 2013).

Beklenti teorisinin çalışan canlı bir örneği için borsa analistlerini düşünün. Hayatlarını gelecekteki hisse fiyatlarını tahmin ederek kazanmaktadırlar; al, sat ya da beklet tavsiyeleri onları işte tutar ya da kovulmalarına neden olur. Ancak iş bu kadar basit değildir. Analiz yapanlar durağan bir pazarda bile hisseler üzerine oldukça az sat yorumu yaparlar, bunun açıklaması pek çok hisse düşmekte bir o kadarı da yükselmektedir. Beklenti teorisi bu duruma bir açıklama getirmektedir: Sat yorumu yapan analizciler üzerlerine çekecekleri hisse sahibi işletmenin öfkesi riski ile kazançları arasında denge kurmak durumundadırlar. Bu riskler arasında halk tepkisi, profesyonel olarak dışlanmak ya da bilgiden uzaklaştırılmak yer almaktadır. Bir hisse senedi üzerinde al kararı verenler bu tür tepkiler ile karşılaşmazlar çünkü işletmeler kendi senetlerini alma yönünde tavsiyede bulunanları severler. Dolayısı ile özendirici yapı al kararını sat kararından daha fazla desteklemektedir, bu nedenle al kararları sat kararlarından anlamlı derecede yüksektir (Robbins and Judge, 2013).

Bazı eleştirmenler beklenti teorisinin sınırlı bir kullanım alanı olduğunu ve sadece bireylerin açık olarak gayret -performans ve performans ödül bağı kurabildiklerinde geçerli olabileceğini savunmaktadırlar (House, Shapiro and Wahba, 1974). Sadece az sayıda bir personel bu bağı açık bir şekilde kurabileceğinden teori idealisttir. Eğer organizasyonlar kıdem, gayret, yetenek ve işin zorluğu yerine bireyleri gerçekten performanslarına bağlı olarak ödüllendirseler teori daha geçerli olabilir. Bununla birlikte geçerliliğini ortadan kaldırmak yerine bu tür eleştiriler neden iş gücünün önemli bir bölümünün işleri ile ilgili düşük gayret gösterdiklerini açıklamaktadır (Robbins and Judge, 2013).

2.3.2.5.Eşitlik Teorisi

Eşitlik terimi hakkaniyet ve benzer durumdaki kişilerle yakın muamele görmeyle ilişkilidir. Çalışanların kendilerini diğer çalışanlarla kıyasladığına ve eşitsizliğin çalışan çabasını etkilediğine ilişkin hatırı sayılır miktarda kanıt vardır (Adam's, 1965). J. Stacey Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, çalışanların bir iş için ortaya koydukları girdileri ile işten elde ettikleri çıktılar arasında yaptıkları karşılaştırma sonucu ortaya çıkan girdi-çıktı oranını, benzer durumumdaki kişilerin girdi-çıktı oranlarıyla karşılaştırır. Eğer bir çalışan kendi oranının diğerlerinin oranına eşit olduğu algısına ulaşırsa bir problemin ortaya çıkmaz. Ancak iki oran arasında eşitsizlik varsa, çalışan kendisinin olması gerekenden düşük ya da fazla miktarda ödüllendirildiğini düşünür. Eşitsizlik söz konusu olduğunda, çalışan bu konuda faaliyete geçebilir (Bell, 2011). Diğer taraftan çalışanların işten aldıkları (ücret düzeyi, zamlar, tanınma) ile işe verdiklerine (gayret, deneyim, eğitim, yetkinlik) ilişkin algıları bulunmaktadır. Çalışanlar, çıktı-girdi oranını uygun diğer kişilerle karşılaştırırlar. Eğer oran uygun bulduğumuz kişiler ile karşılaştırıldığında dengeli ise bir eşitlik durumundan söz edilebilir; bu durumda adalet yürürlüktedir. Eğer durum dengede değilse bir eşitlik gerginliği yaşarız. Daha düşük düzeyde ödüllendirildiğimizi düşündüğümüzde bu durum öfkeye dönüşür, daha yüksek düzeyde ödüllendirildiğimizi düşündüğümüzde ise suçluluk hissi devreye girer. J. Stacy Adams bu olumsuz gerilim sonucunda kişinin durumu tekrar dengeye getirmek adına bir davranışta bulunmak için motive olacağını öne sürmektedir (Robbins and Judge, 2013).

$$\frac{\text{Bireyin Kazancı}}{\text{Bireyin Gayreti}} = \frac{\text{Başkalarının Kazancı}}{\text{Başkalarının Gayreti}}$$

Şekil 2.10: Adams'ın Eşitlik Teorisi

Kaynak:Efil, 2015.

Bireye göre bir eşitsizlik varsa bu durum çeşitli huzursuzluklar meydana getirecektir. Bu konuda yöneticiye düşen çeşitli görevler vardır. Özellikle değerlendirmelerde objektif olmak zorundadır. Her şeyden önce eşit gayretleri eşit şekilde ödüllendirmek gerekir. Yöneticiler, ödüllerin nasıl dağıtıldığına ilişkin enformasyonun aleni olarak paylaşımını düşünmeli, tutarlı ve önyargısız süreçler takip etmeli ve benzer süreçlere yer vererek işlemsel adalet algısını yükseltmelidir. İşlemsel adaletin arttırılması çalışanların patronu ve örgütü olumlu olarak algılamaları ihtimalini yükseltecektir (Efil, 2015).

Araştırmalar hem erkek hem de kadınların karşılaştırma için genellikle hemcinslerini seçtiklerini göstermektedir. Karşılaştırmalı işlerde kadınlar erkeklere göre daha düşük ücret almaktadırlar, aynı iş için kadınların ücret beklentileri de daha düşük olmaktadır (Ostroff and Atwater, 2003). Dolayısı ile bir kadın başka bir kadını karşılaştırma kriteri olarak kullandığında daha düşük bir karşılaştırma standardı uygulanmaktadır. Bu durum bizi cinsiyet ayrımı olmayan işlerde, cinsiyet ayrımı olan işlere göre daha fazla karşı cins temelli karşılaştırmalar olduğu sonucuna yöneltmektedir. Aynı zamanda kadınlar benzer işler için düşük ücrete daha fazla tolerans gösteriyorlar ise bu kullandıkları karşılaştırma standardından kaynaklanıyor olabilir. Elbette çalışanların kadınlar ile ilgili basmakalıp yargıları ücret farkının açılmasına katkıda bulunuyor olabilir (Robbins and Judge, 2013). Diğer taraftan çalışanlar kendileri arkadaşları, komşuları, aynı işletmedeki meslektaşları ile karşılaştırabileceği gibi diğer işletmelerdeki meslektaşları ya da mevcut işlerini geçmişte yaptıkları işlerle karşılaştırabilirler. Karşılaştırma için seçilen kişiyi çalışanın onun hakkında sahip olduğu bilgi ya da karşılaştırılan kişinin çekiciliği etkileyebilir. Karşılaştırmada etkili olan kriterler: Cinsiyet, kıdem, organizasyon içindeki düzey ve eğitim ya da uzmanlık düzeyidir (Ambrose and Kulik, 1999).

İşletme içinde kısa süreli kıdeme sahip olanlar işletme içindeki diğerleri ile ilgili daha az bilgiye sahiptirler böylece kendi deneyimlerine güvenirler. Uzun süreli kıdeme sahip çalışanlar ise karşılaştırma kriteri olarak meslektaşlarına güvenirler. Üst düzey çalışanlar, uzmanlık gerektiren işlerde olanlar ve üst düzey eğitim gerektiren işlerde

çalışanlar daha çok diğer işletmelerdeki kişiler ile ilgili bilgi sahibi olmalarından dolayı karşılaştırma için "İşletme Dışı" kriterini kullanırlar (Robbins and Judge, 2013).

Farklı bir bakış açısında ise kurama göre karşılaştırmaya bağlı olarak eşitsizlik algılayanların 6 seçeneği bulunmaktadır (Greenberg, 1989):

1. Kendi girdilerini değiştirme (daha az ücret için daha az, daha fazla ücret için daha fazla gayret gösterme)

2. Kendi çıktılarını değiştirme (parça başı ücret alanlar kalitenin düşürüp daha fazla üreterek daha fazla kazanabilirler)

3 Kendisine ilişkin algılarını çarptırma (Orta hızda çalıştığımı düşünüyordum ancak şimdi fark ediyorum ki herkesten daha fazla çalışıyormuşum)

4. Diğerlerine ilişkin algılarını çarpıtma

5 Karşılaştırma için farklı birini seçme

6. Alanı terk etme (işten ayrılma)

Fazla ücretten kaynaklanan eşitsizliklerin işe ilişkin davranışlar üzerinde fazla etkisi olmadığı düşünülmektedir. Kişilerin fazla ücretten kaynaklanan eşitsizlikleri düşük ücretten kaynaklanan eşitsizliklere göre daha kolay tolere ettikleri ve daha iyi rasyonelleştirdikleri anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, tüm insanlar eşitlik kavramına çok fazla duyarlı değildirler (Judge and Colquitt, 2004).

Örgütsel Davranışa göre çalışanlar elde ettikleri çıktılar ve bunları elde etme şekillerine bağlı olarak örgütlerini adaletli olarak algılamaktadırlar. Örgütsel adaletin önemli bir faktörü bireyin adalet algısıdır. Diğer bir ifade ile adalet ve eşitlik sübjektiftir, algılamamıza dayanır. Bir kişi için adaletsiz olan diğer biri için mükemmel bir şekilde uygun olabilir. Genel olarak insanların benmerkezci bir önyargıları vardır. Kendilerini kayıran dağıtımları ya da süreçleri adaletli olarak algılarlar (Leung, Tong and Ho, 2004).

Adalet algısı kavramı dışında örgütsel adalet kavramı ile ilgili bir başka önemli faktör kavramın çok boyutlu olmasıdır. Ne kadar almayı düşündüğümüze göre ne kadar aldığımız elbette önemlidir. Ancak araştırmacılara göre bu ödemeyi nasıl aldığımız da bir o kadar önem taşımaktadır. Örgütsel adalet modeli prosedür adaletini de

kapsamaktadır (ödüllerin dağıtımında kullanılan süreçlerin ne kadar adaletli olduğuna ilişkin algı). Prosedür adaletinin iki önemli faktörü süreç kontrol ve açıklamalardır. Süreç kontrol kişilerin karar vericilere beklenen fayda ile ilgili kendi görüşlerini açıklama fırsatı verilmesiyle ilişkilidir. Açıklamalar ise yönetimin dağıtılan çıktılar ile ilgili nedenlerin açıklanmasıdır. Bu sebeple çalışanların bir süreci adaletli olarak değerlendirebilmesi için sonuçlar üzerinde kısmen de olsa kontrollerinin olduğunu hissetmeleri ve sonuçların neden bu şekilde gerçekleştiğine dair tatminkâr açıklamaların yönetim tarafından kendilerine yapılması gerekmektedir. Yöneticilerin tutarlı olması, önyargılı olmaması, doğru bilgilerle karar vermesi, görüşlere açık olması önemlidir (Leventhal, 1980).

Prosedür adaletinin etkileri dağıtım adaletinde eksikler varsa daha önemli hâle gelmektedir. Bu anlamlı bir sonuçtur. İstediğimizi alamazsak nedenlerine odaklanırız. Eğer amiriniz rahat bir ofisi sizin yerinize bir başka meslektaşınıza verirse ofisi almaktan çok amirinizin size davranışına odaklanırsınız (Shaw, Wild and Colquitt, 2003). Bu üç adalet türü içinde dağıtım adaleti, örgütsel bağlılık ve ücret gibi çıktılardan tatmin olmak ile ilgili en fazla ilişkili olandır. Prosedür adaleti iş tatmini, çalışan güveni, işten ayrılma, iş performansı ve vatandaşlık davranışı ile güçlü ilişki içindedir. Etkileşimsel adalet ile ilgili daha az kanıt bulunmaktadır (Colquitt et al, 2001).

Süreç teorileri arasında yer alan “eşitlik teorisi” kişilerin çalışma ortamındaki “eşitlik” ihtiyacını vurgulaması bakımından önem arz ederken, kişilerin önem verdikleri ödüllerin farklılık göstermesi ve karşılaştırılan kişinin net bir şekilde tanımlanamaması yönünden eleştiri almaktadır (McShane and Glinow, 2010.; Wright and Noe, 1996).

2.3.2.6.İş Özellikleri Modeli

İş tasarımı terimi, bir işi eksiksiz bir biçimde oluşturacak görevlerin bir araya getirilmesini ifade eder. İnsanların, örgütlerde yerine getirdikleri işler şans eseri belirlenmemelidir. Yöneticiler tarafından çalışanların beceri, kabiliyet ve tercihleri, örgütün kullandığı teknoloji ve değişim içindeki çevrenin talepleri dikkate alınarak planlı ve akıllı bir şekilde tasarlanmalıdır. İşler bu şekilde tasarlandığında çalışanlar daha fazla çalışmaya motive olurlar (Robbins, Decenzo and Coulter, 2013).

Hackman ve Oldham'a göre, herhangi bir iş aşağıda belirtilen beş temel iş boyutu ile tasvir edilir (Hackman and Oldham, 1976):

1. Beceri çeşitliliği: İşin, çalışanın farklı beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri farklı faaliyetleri içerme derecesidir.

2. Görev kimliği: İşin, çalışmanın tamamını veya belirgin bir parçasının tamamlanmasını içerme derecesidir.

3. Görevin önemi: İşin, başka insanların hayatlarını etkileme derecesidir.

4. Özerklik: İşin, yerine getirilecek çalışmaların planlanması ve kullanılacak süreçlerin belirlenmesinde bireye özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi verme derecesidir.

5. Geri bildirim: İşin gerektirdiği faaliyetlerin bireyin çalışmasının etkililiği ve performansı hakkında doğrudan ve net enformasyon verme derecesidir.

Çalışan motivasyonu bağlamında İş Özellikleri Modeli'ne göre bir çalışanın içsel ödüllere ulaşması, önem verdiği bir görevi kişisel olarak başarıyla yerine getirdiğini öğrendiği zaman gerçekleşir. İşlerin tasarımında ilk üç boyuta yer verilmesi (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi) çalışanların motivasyonunu, performansını ve iş tatminini arttırırken, işe devamsızlığı ve işten ayrılma ihtimalini azaltmaktadır (Robbins, Decenzo and Coulter, 2013). Çalışanlar yapacakları işler hakkında bir yol haritasına ve rehbere sahip olduklarında, işe uyum sağlamaları kolaylaşacak bunun yanında işi başarmak için gösterecekleri çaba da artacaktır.

2.3.2.7.Öz Kararlılık Teorisi

Öz kararlılık teorisinde insanlar davranışları üzerinde kontrolleri olduğunu hissetmek isterler, kişisel olarak tercih edilen ve keyif alınan bir davranış daha sonra bir mecburiyet haline dönüşürse bu durum insanların motivasyonunu olumsuz etkiler (Gagne and Deci, 2005). Örgütsel Davranış'ta kendini yönetme teorilerine yönelik araştırmalar bilişsel değerlendirme teorisine odaklanmaktadır, bu teori dışsal ödüllerin bir görevdeki içsel ödüllere yönelik ilgiyi azaltacağını öne sürmektedir. İnsanlar yaptıkları iş karşılığında para aldıklarında yapmak istediklerinden çok yapmak zorunda oldukları bir şeymiş gibi hissederler. Öz kararlılık teorisi özerklik ihtiyacına bağlı olarak insanların yetkinliklerini geliştirmenin ve diğerleri ile pozitif ilişkiler

kurmanın yollarını aradığını öne sürmektedir. Yapılan geniş sayıda araştırma öz kararlılık teorisini desteklemektedir (Greguras and Diefendorff, 2009). Bu doğrultuda insanların kendi arzuladıkları işleri yaparken zoraki yaptıkları işlerden daha fazla motive olacakları sonucuna ulaşılabilir.

İşletmeler üstün performansı dışsal olarak ödüllendirdiklerinde çalışanlar içsel gelişme arzularına bağlı olarak iyi bir iş yaptıklarını fazla hissetmezler, iyi bir iş yaptıklarını sadece organizasyonun kendilerinden bunu istediği için hissederler. Dışsal ödülleri kaldırıp içsel ödüllere yönelmek birinin neden çalıştığına yönelik algısını da açıklamaktadır. Eğer bir haftada bir romanı eğitmen istedi diye okuyorsanız okuma davranışına ilişkin tutumunuzu dışsal faktörlere bağlayabilirsiniz. Bununla birlikte dönem bittikten sonra her hafta bir roman okumaya devam ediyorsanız doğal eğiliminiz "Roman okumaktan hoşlanıyor olmalıyım, çünkü haftada bir roman okumaya devam ediyorum" şeklinde olur (Robbins and Judge, 2013). Yeni fikirler üretmeyi ve uygulamayı gerektiren görevlerdeki dışsal ödüllerin motivasyonu arttırdığına yönelik gerçekleştirilen güncel araştırmalar bilişsel değerleme teorisine ilişkin tahminleri daha geniş bir çerçevede değerlendirme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Eisenberger and Rhoades, 2001). Örneğin çeşitli hedefler için ödüller koyduğumuzda hedef belirleme motivasyonun gelişmesinde daha etkili olmaktadır. Öz kararlılık teorisini ortaya atan araştırmacılar da yetkinlikler ile ilgili sözel takdir ya da işle ilgili geribildiriminin belirli koşullar altında içsel motivasyonu bile arttırabileceğini kabul etmektedirler. İnsanlar işlerinin kendi kontrolleri altında olduklarını düşündüklerinde iş için belirlenmiş zamanlar ve çalışma standartları da aynı görevi görmektedir (Burgess, Enzle and Schmaltz, 2004). Bu durum öz kararlılık teorisinin temeli ile tutarlılık göstermektedir. Eğer insanlar onları birer yaptırım aracı olarak görürlerse, ödüller ve önceden belirlenmiş teslim süreleri motivasyona zarar vermektedir (Robbins and Judge, 2013).

Öz kararlılık teorisinin gelişen bir başka dalı da kişilerin amaçlara ulaşma ile ilgili nedenlerinin ilgileri ve temel değerleri ile ne kadar ilişkili olduğunu belirleyen öz uyum kavramıdır. Bireyler hedefleri içsel bir ilgi nedeniyle takip ediyorlar ise hedefe ulaşma olasılıkları artacak, hedefe ulaşamasalar bile yine de mutlu olacaklardır. Bunun nedeni sadece hedeflere ulaşma çabasının bile eğlenceli olmasıdır. Bununla birlikte dışsal faktörler (para, statü ve diğer faydalar) nedeniyle hedefe ulaşmaya çalışanlar hedefe ulaşma doğrultusunda daha az çaba harcayacaklar ve ulaştıklarında da daha az mutlu olacaklardır. Bunun nedeni hedeflerin onlar için daha az anlamlı olmasıdır (Sheldon et al, 2004). Örgütsel Davranış araştırmaları içsel nedenlerle hedeflere

ulaşmaya çalışan insanların yaptıkları işlerden daha fazla tatmin olacaklarını, içinde yer aldıkları organizasyona daha uyumlu olacaklarını ve daha iyi performans göstereceklerini öne sürmektedir. Yöneticilerin hem içsel hem de dışsal özendiricilere yönelmeleri gerektiğidir. İşi çalışanlar için daha ilgi çekici hâle getirmeleri aynı zamanda ilerleme ve gelişme için destek sağlamaları gerekmektedir. Çalışanlar yaptıkları işin kendi kontrollerinde olduğunu düşünürler ve özgür iradeleri ile karar verdiklerine inanırlarsa işlerinde daha fazla motive, yöneticilerine de daha bağlı olacaklardır (Robbins and Judge, 2013). Genel olarak yöneticiler astlarına tavsiyelerde bulunarak yapılan işlerin içselleştirilmesini ve motivasyonun arttırılmasını sağlamaya çalışmalıdır. Yaptıkları işi içselleştiren çalışanların çalışma hayatlarında motivasyonlarını yüksek düzeyde tutmaları beklenir.

Kısacası, öz kararlılık teorisi; kapsam ve süreç teorilerinin sentezi olan; otonomi, yeterlik ve ilişki ihtiyaçlarının tüm dünyadaki kişilerin temel gereksinimi olduğunu ileri süren; motivasyon durumlarını amotivasyon, dışsal motivasyon ve içsel motivasyon olarak gruplandıran; motivasyon sürecini ise güdümlü ve otonom olmak üzere ikiye ayıran ve en fazla arzulanan motivasyon çeşidinin “kişilerin içsel olarak ve süreklilik arz eden otonom bir biçimde motive olduğu” durum olarak belirten teoridir (Kayacan, 2016).

3.MOTİVASYONDA ÖZENDİRME ARAÇLARI

Tüm motivasyon teorilerinde üzerinde önemle durulan nokta istenilen sonuçları alabilmek için bireylerin harekete geçirilmesinde farklı yolların ve araçların var olduğudur. Her bir teori kendine göre bireyi harekete sevk eden sebebi ve aracı vurgulamaktadır. İş hayatında yöneticiler çalışanları motive edebilmek için işte bu özendirici araçlardan faydalanırlar. Bu özendirici araçlardan faydalanırken unutulmaması gereken husus; her bireyin farklı olduğu, dolayısıyla da farklı özendiricilerden etkilenebildiğidir. Birisi için özendirici olan araç diğeri için anlam ifade etmeyebilir. Bireylerin yaşadıkları çevre, aldıkları eğitim, kültürel değerler özendirici araçların etkinliğinde önemli rol oynarken bireylerin içinde bulunduğu toplumsal yapı da önem arz etmektedir. Az gelişmiş toplumlarda sosyal araçlardan ziyade ekonomik araçlar tercih edilecek, daha gelişmiş toplumlarda sadece ekonomik araçlar yeterli olmamakta bunun yanında sosyal araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca kişilerin sürekli değişkenlik arz eden yapıları da genel ilkeler geliştirmeyi pek mümkün kılmamaktadır (Bayrakdar, 2016). Uzun araştırmalar sonucu belirlenmiş özendirme araçlarının önem derecesi kişiden kişiye ve kurumdan kuruma değişiklik göstermektedir. Bu sebeple güdüleme faaliyetleri bu araçlara dayanarak yapılırsa daha etkili sonuçlara ulaşılacaktır.

3.1.Gelir

Çalışanlar yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle gelir konusuna karşı son derece duyarlıdır (Sabuncuoğlu, 2008). İnsanların birçoğu için daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışma için önemli bir özendirme aracıdır. Örgütlerde, belli görevlerde gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak arttırılır. Örnek olarak, satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret bu yolun etkili olduğu kullanım alanlarıdır. Kısaca “insan emeğinin bir bedeli” olarak tanımlanan ücret; işgücünün, fonksiyonel gelir dağılımı neticesinde milli gelirden elde ettiği payı

belirtmektedir (Topalhan, 2010). Diğer bir yöntem ise prim vermektir. Mali özendirmede, terfi ettirerek ücretlerin arttırılması söz konusu olduğu gibi, kişiyi aynı mevkide tutarak ücretini arttırma yolu da kullanılabilir. Terfi eden kimsenin sorumluluğu da arttığından iş yükü ve etki alanı artmaktadır. Bu örnekte daha yüksek gelir sağlanması diğer özendirme araçlarıyla birlikte kullanılmaktadır. Diğer taraftan daha az ücret verme tehdidi, eski ücret düzeyine alışmış personeli daha fazla çalıştırma hususunda özendirme aracı olarak kullanılır. Ayrıca modern personel yönetimi uygulamalarında bu tip girişimlere son çare olarak başvurulur (Eren, 2003). Bu yöntem, herkes tarafından doğruluğu kabul edilen önemli bir iş kuralına aykırı hareket eden ve aynı durumu birçok kez tekrar eden kişiler için uygulanmalıdır. Yöntem sayesinde gevşek davranan personel kendisine çeki düzen verir, disiplinsizliği azaltma eğilimi içine girer.

Yetki, sorumluluk, inisiyatif kullanabilme ve en önemlisi kâr ile başarıyı paylaşabilme, insanları motive eden, heyecanlandıran, çalıştıran ve en önemlisi verimlerini arttıran öğelerdir (Garih, 2013). Günümüzde özellikle pazarlama işlerinde çalışana temel ücret olarak asgari ücret verdikten sonra yaptığı satış miktarına göre ücretini arttırmak çalışanı daha çok çalışmaya sevk eden, performansını arttıran ve sık kullanılan bir ücret yöntemidir.

Kişilerin maddi imkânlarının iyi olması ile maddi imkânsızlıklar içinde olmaları ücrete karşı farklı tepki göstermelerine sebep olacaktır. Yani ekonomik olarak durumu iyi olan, istediği ve ihtiyacı olan mal ya da hizmetleri elde etmiş ya da etme imkânına sahip kişiler için ücret motive edici olmayacaktır. Oysa ekonomik durumu kötü olan, istediği ve ihtiyacı olan mal veya hizmetleri tam olarak elde edememiş, elde etme imkânı da kısıtlı olan kişiler için ücret motive edici bir araç olacaktır (Bayrakdar, 2016).

3.2.Güvenlik

Ekonomik korunma biçimleri günümüzde oldukça gelişmiş bir konudur. İşletmeler, politikalarla bunları yararlı biçimlere sokarak teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece, alınan güvenlik önlemleri sayesinde personelin işinden memnun olması ve tatmin olması sağlanır. Güvenlik duygusu personel için ekonomik garantiden daha kapsamlı bir konudur. Bir işletmede kişi, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, işi nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni artar. İşletmelerde genel olarak güven duygusu astlara üstler tarafından hissettirilir

(Eren, 2003). İş sözleşmesinin işveren tarafından feshinin sınırlandırılması ve iş sözleşmesinin sürekliliğinin sağlanması olarak tanımlanan iş güvencesi ise; çalışanların işyerine bağlılıklarını arttıran önemli bir motivasyon aracı olarak belirtilmektedir (Hotamışlı ve Şenol, 2011).

Güvenlik duygusunun bir başka boyutu da psikolojik güvencedir. Çalışan, yöneticilerinin ve işverenin kendisine yönelik olumsuz bir davranış sergilemeyeceğine inanıyor ise motivasyonu yüksek olacaktır. Psikolojik güvence, fiziksel anlamdaki bir güvenceden öte duygusal anlamda bir güvencedir (Keser, 2006).

Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat, belirsizlik ve güvensizlik duygusu altında, tedirgin olarak çalışan kimsenin göstereceği gayret seviyesi düşük olacaktır. Güvenlik duygusu altında çalışan kimseler genelde enerjik ve gayretlidir. Bu ortamlarda personelin etkinliği arttırılabilecektir (Eren, 2003). Personelin motivasyonu için temel hazırlamak isteyen yöneticiler gerek maddi olanaklar yönünden gerek de psikolojik yönden personelin kendini güvende hissedeceği ve iş yaparken özgür olabileceği bir çalışma ortamı oluşturmalıdır.

3.3.Yükselme Olanakları

İşgörenler çalıştıkları işletmede yükselme ve terfi imkânları olmasını isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş onlar için sıradanlaşacak, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Ayrıca daha fazla yetkiye ve sorumluluğa sahip olmak isteyeceklerdir. Diğer taraftan, ilerleme veya yükselme olanakları kısıtlanan kişilerin çalışma gayretleri ve şevkleri azalacaktır. Astlarına yükselme olanağı sağlayan yönetici, planlarını uygulamaya koymak için kendisine yardımcı olacak ve iş birliğini kabul edecek çalışanlarını psikolojik açıdan hazır hale getirebilecektir (Eren, 2003). Bu sebeple yöneticiler hem işletme çıkarlarını hem de çalışanların çıkarlarını düşünerek hareket etmeli, işinde başarılı olan, çaba gösteren ve ek gayret gösteren çalışanlara gerek aldıkları ücret yönünden gerek de kademe yönünden ilerleme imkânları sunmalıdırlar. Böylece çalışanlar daha üst mevkilere ulaşmak ve daha yüksek ücret almak için gayret gösterecek işletmenin de verimliliği artacaktır.

Kariyer imkânları olarak da literatürde yer alan söz konusu motivasyon aracının, özellikle iş değiştirme aşamasında olan kişiler tarafından ücrete kıyasla daha fazla göz önünde bulundurulan bir unsur olduğu belirtilmektedir (Keser, 2006).

3.4.Çekici İş

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, işe karşı olumlu bir tutumla dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. İş gereği bir eser oluşturmak, kişisel yetenek gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimseler için o iş bir özendirme aracı olacaktır. Çalışanların bir bölümü için rekabetçi ve maceralı bir iş görmek tatmin kaynağı olmaktadır. Bir işletmede bölüm yöneticileri, satış elemanları diğer departmanlardan daha yüksek verimlilik göstermeye çalışırlar. Bu yolda risk almaktan sakınmadıkları gibi riskle karşı karşıya kalmaktan hoşlanırlar. Yarışmalı ve maceralı işlere meyil özellikle gençlik coşkusundan kaynaklanır, ilerleyen yaşlarda bu duyguların törpülendiği görülmektedir. Aynı makinelerle veya aynı satış bölgelerinde çalışan kişiler birbirlerini geçmek için beklenenin üzerinde gayret gösterirler. Bu sebeple iş yerinde kontrollü bir rekabet ortamı oluşturmak ve işlere biraz macera havası katmak özendirme aracı olabilir. Ayrıca uygun fiziksel ortam, iyi iş arkadaşları, yöneticilerin olumlu yaklaşımı, çalışana sağlanan sosyal imkânlar, iş kazalarını önlemeye yönelik alınan tedbirler, personel eğitimleri gibi imkânlar işin ve işletmenin ilgi çekici olmasını sağlayacaktır (Eren, 2003). İşletmenin sağladığı imkânların personelin ilgisini çeken konularla ilişkili olması personelin işe karşı tutumunu olumlu yönde etkilemektedir. İşletmenin çekici fırsatlar oluşturması sonucu çalışanlar işlerine daha istekli gelecek, tatminsizlik sebep olan kaynakların işletmeden arındırılmasıyla çalışanların motivasyonu artacaktır.

3.5.Yapılmaya Değer Bir İş Vermek

Birçok insan yapılmaya değer bir işe sahip olduğun zaman daha fazla çaba gösterir, bütün toplum için faydalı bir işi görmenin hazzını duyar. Çünkü insanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu sonuçlarını görmekten mutluluk duyan canlılardır. Yaptığı işlerin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan kişiler çektikleri zahmeti ya az duyar ya da hatırlamazlar. Ayrıca daha iyi işler yapabilmek için fiziksel,

düşünsel ve duygusal güçleri artar. Bu kişiler örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin kendileri için de tatmin ve yaşam kaynağı olduğuna inanırlar. Bu sebeple işletmeler çalışanlarına, topluma faydalı işler yaptıklarını hissettirmelidir. Müşterilerden gelen memnuniyet ve takdir mektupları çalışanlara işgören temsilcileri veya toplantılar aracılığıyla duyurulmalıdır. Böylece personelde işletme hedeflerini gerçekleştirmekle topluma katkıda bulunulduğu duygusu uyandırılmalıdır. Ayrıca, işletmenin amaçlarına ulaştırılmasında personelin fedakârca çalışmaları ve değerli katkılarının etkili olduğu örgüt içinde ve basında duyurulmalıdır (Eren, 2003). İşletmelerin kuruluş amaçlarından birisi olan topluma fayda sağlamak amacına yönelik işlerde çalışan ve yöneticilerinden takdir gören personelin özverisi ve işletmeye bağlılığı topluma daha az fayda sağlayan sektörlerin çalışanlarına göre daha yüksek olacaktır.

Araştırmalar neticesinde içsel motivasyonun arttırılmasını sağlayan araçlardan birinin ilgi çekici ve zorlayıcı iş olduğu, işin rutin olmamasını ve kişilerin bilgi ve yeteneklerini zorlayıcı bir biçimde kullanabilmelerine izin vermesi olduğu belirlenmiştir (Hotamışlı ve Şenol, 2011).

3.6.Statü

Statü, bir kişiye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Statü genellikle saygı ile bütünleşmiştir. Gerçek statü sahibi kimse iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkide olduğu kişilerden saygı görür. Çalışılan mevki farkı gözetmeksizin, yapılan işin takdir edildiğini görme ve işletmede nitelikli personel olarak kabul edilme hemen hemen her çalışan için bir tatmin kaynağı oluşturur. Aynı şekilde tanınmış bir işletmede çalışma ya da önemli bir unvana sahip olma, başkaları tarafından atfedilecek statüye katkı sağlar. Bazı durumlarda manevi tatmin unsurları, bazı çalışanların daha az ücretle aynı işi yapmaya devam etmelerine sebep olur (Eren 2003). Dışsal motivasyon aracı olan statü ise; kişilerin örgüt ya da bir grup içerisinde diğerleri ile kıyaslandıklarında bulundukları konumu ifade etmektedir (Hotamışlı ve Şenol, 2011).

Çalışma ortamında gerek yöneticileri gerekse çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmek birey üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. Özellikle üstleri tarafından beğenilme bireyi işine ve işyerine daha fazla bağlamaktadır (Keser, 2006). Motivasyon üzerinde statünün etkili olabilmesi için yöneticiler işgörenlerin kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Çünkü işgörenler,

yöneticileri ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinimi duyarlar (G. Budak ve G. Budak, 2010). Bu kapsamda işletmelerin çalışanlarına prestijli işler sunması, çalışanların hem çalışma arkadaşları hem de yöneticileri tarafından takdir edilmesi çalışanın motivasyon sürecine sosyal açıdan olumlu katkılar yapacaktır.

3.7.Kişisel Yetke, Yetki Devri ve Güç Kazandırma

Yetke başkalarına bir işi gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerektiren bir güçtür. Bir çalışanın yetki sahası genişleyince yönetimin ona verdiği yetki alanı yetersiz kalır. Bu gibi durumlarda biçimsel olmayan ilişkilerin gücünün arttığı, biçimsel olmayan yetkeye dayanarak iş yaptırıldığı haller çoğalmaktadır (Eren, 2003). Kriz gibi olumsuz durumlarda biçimsel yetkiye nazaran yöneticinin biçimsel olmayan yetkesi astları yönlendirmede ve ortamda sakinliği sağlamada daha etkili olmaktadır.

Yetki devri, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli motivasyon araçlarındandır. Yetki devri, üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi anlamına gelmektedir (Keser, 2006). Üst yönetim yetki devrinden yararlanarak kişisel güçten yararlanma olanaklarını arttırmaktadır. Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler vererek yetkilerini arttırırlarsa, astlar kendileri için uygun görülen yeni durumda başarılı olmak üzere çabalarını arttıracaktır. Yani kendine yetki verilmesini arzu eden kişi, bu olanaklar kendisine sağlandığı takdirde, üstleriyle iş birliği yaparak görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek isteyecektir (Eren, 2003). Yetki devri astların yöneticilerinin kendilerine güvendiğini düşünmelerine, özgüvenlerinin artmasına, işletmeye bağlanmalarına sebep olur. Böylece üstlerinden aldığı destekle alt ve orta kademe yöneticileri işlerini daha özverili, gayretli ve yüksek motivasyonla yapmaya çalışırlar.

Araştırmalar neticesinde içsel motivasyonun arttırılmasını sağlayan araçlardan bir diğerinin yetki devri; örgütlerin çeşitli kademelerinde denetleme, kontrol, karar verme gibi yetkilerin genellikle üstlerden astlara aktarılmasına izin vermesi olduğu belirlenmiştir (Hotamışlı ve Şenol, 2011).

3.8.Özel Yaşama Saygılı Olma

Kişinin işyeri dışında ilgi duyduğu, aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duygusu, özel tutkular, din, sağlık gibi konular kişinin özel yaşamını meydana getirir. Bir işgörene etkili bir şekilde iş yaptırabilmek için onun işdışı sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması gerekir. Yöneticiler, işgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı, çözüm için elinde bulunan her türlü imkânı kullanmalıdır. Özel yaşamla ilgili sorunlarında astlar için sadık bir dost gibi davranmak, elde bulunan olanaklarla yardım etmek, iş birliğini ve çalışma arzusunu desteklemek önemli bir husustur. Üstler astlarının iş dışı sorunlarının çözümlenmesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmalı ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmalıdır. Çünkü, astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygularından ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Sorunların çözümlenmesinde ve geleceğe yönelik planların hazırlanmasında, astlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven verecektir. Böylece, işgörenin özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bir tutması olanağı arttırılacaktır (Eren, 2003). Sosyal hayatındaki sorunlarıyla ilgilenildiğini ve yöneticilerinden yardım gördüğünü hisseden çalışanlar, işletmeye ve yöneticilerine yakınlık hissederler. Böylece kendilerine verilen görevleri kendi özel işlerine gösterdikleri hassasiyetle yapmaya çalışırlar.

3.9.Kararlara Katılma Olanakları Sağlama

Uygulamadaki aksaklıkların en önemlilerinden birisi personeli etkileyecek kararlara iştirak ettirmemek, alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamaktan ileri gelir. Personelin çıkarlarını gözeten planlar dâhil onlara hak ettikleri için verildiği duygusu uyandırılarak sunulmazsa, aksine bir lütuf şeklinde verilirse beklenen yarar elde edilemez. Özellikle insanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İşi bizzat gerçekleştiren kimseler, kendi yapacakları işle ilgili bilgi sahibi olduğu kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir. Burada işgören kişiliğine saygı gösterilmesini istemektedir. Bir işgören yapacağı işlerin planlanmasına yardımcı olduğu zaman, işleri daha yüksek motivasyonla yapmaya çalışır. Kişiler bu

konudaki arzuları ve istekleri kendilerine güvenleri arttıkça daha çok duyururlar (Eren, 2003).

Örgütte çalışanlara kararlarda söz hakkı tanınması onların örgütün bir parçası hissini yaşamalarını kuvvetlendirir. İşletme açısından da çalışan ile sıkı ilişkiler kurmak verimlilik ve etkinlik açısından iki taraflı kazançlı bir durumu oluşturur (Bayrakdar, 2016). Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını da aramalıdır. Bu davranış iş yerinde birlikte çalışma havası oluşturur. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan biz fikri işletme personeli için kuvvetli bir özendirme unsurudur (Eren, 2003). İşletmelerde sinerji oluşturulması böylece çalışanlardan daha fazla verim alınması için astların karalara katılması sağlanmalı sadece üstün emir verdiği ben merkezli sistem yerine herkesi kapsayan, biz temeline dayanan sistem oluşturulmalıdır.

3.10.Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikâyetlerin değerlendirilmesi de belli başlı bir tatmin kaynağıdır. Yerinde cezalandırmaya ve ödüllendirmeye gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum eşit muamele etme ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisinin önemli ölçüde arttıran bir özendirme aracı olacaktır (Eren, 2003).

Yöneticiler kendi emir kumandaları altında çalışan astlarını işletme içinden gelebilecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve astlarının çıkarları gözetmelidir. Bu çıkarlar, ücret, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, gerekli araç ve gereç temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir. İşgörenlerin bu tür sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikâyetleri azaltmanın yanında işgörenlerin yöneticilerine duyduğu bağlılık duygusunu geliştirir. Ödül verilirken adalete önem verilmeli, aynı başarıyı sağlanmış kişilere farklı seviyede ödüller verilmemelidir. Ayrıca başarı bir kişinin değil de bir grubun ise ödüllendirme grup üyelerinin hepsini kapsayacak şekilde yapılmalıdır. Haklı ve sürekli bir disiplin aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içerir. Olumsuz bir durum karşısında gerekli uyarılar zamanında yapılmalı ayrıca ilgili belgeler tespit edilmelidir. Her durumda uyarı personeli iş arkadaşlarının yanında küçük düşürecek tarzda olmamalı, gizli tutulmalı ve personele savunma hakkı tanınmalıdır (Eren, 2003). İşveren kendi çalışanlarını

her türlü tehlikeye karşı korumalı ve koruyacağına dair güvenceyi de çalışanlarına vermelidir. Çalışanlarından gelen herhangi bir şikâyet durumunda işveren çalışanının rahatlıkla durumu ifade edebileceği bir ortam oluşturmalıdır. Ardından en kısa sürede şikâyet konusunu çözüme kavuşturmalıdır (Bayrakdar, 2016). Adaletle disiplin aynı zamanda her şeyin daha önceden planlı ve programlı şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Personelin her olumlu veya olumsuz davranışın karşılığında neyle karşılaşacağı önceden belirlenmeli ve personel eyleme geçmeden davranışının sonucunu bilmelidir. Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine iş birliği ve iş görme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracıdır (Eren, 2003). İşletmede oluşturulan adalet sisteminin tüm personel için geçerli olması ve herkesi kapsaması, işletmede kurumsal yapının var olduğunun bir göstergesi olarak firma imajını arttırır. Böylece firmanın yeni nesil tarafından çalışılmak istenen işletmeler arasında yer alması için gerekli olan kurumsal işletme kimliği oluşturulur.

Çalışanları motive edebilmek için temel oluşturan özendirme araçları, motivasyon sürecinin tamamlanmasında aracı rol oynamaktadır. Örnek olarak ücret tek başına çalışanı motive edemese de çalışanların maddi ve sosyal beklentilerinin karşılanmasıyla birlikte motivasyon sürecinin tamamlanmasını ve devam etmesini sağlayacaktır. Önceki bölümlerde kuşaklar, motivasyon ve özendirme araçları kavramları açıklandıktan sonra çalışanları motive eden faktörlerin kuşaktan kuşağa farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan çalışma bir sonraki bölümde tanıtılacak, araştırmanın hazırlık, uygulama ve sonuç kısımlarına değinilecektir.

4. AKADEMİSYENLERİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ: FARKLI KUŞAKLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada üç farklı kuşaktan akademisyenleri, motive eden faktörler ile iş değerleri belirlenmeye çalışılmış, ayrıca akademisyenler için çalıştıkları kurumda önemli olan faktörler PWC şirketinin kuşaklara yönelik hazırlamış olduğu soru formu Türkçe'ye çevirilerek tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca cinsiyete, medeni duruma ve çalışılan sektöre göre akademisyenleri motive eden faktörler ve iş değerleri arasında farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma üç kuşağın da hangi değişkenlere daha fazla önem verdiklerinin belirlenmesi, özellikle iş hayatındaki gençler olarak bilinen Y Kuşağı üyelerini hangi faktörlerin motive ettiğini belirlemeye çalışması, günümüz ile geleceğin yöneticilerine yol göstermesi açısından tavsiye niteliği taşımaktadır. Araştırmanın gelecekte kuşakları etkileyen değerleri belirlemeye yönelik yapılacak araştırmalara yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma kuşaklar ve motivasyon kavramlarının incelenmesi konusunda literatüre özellikle kuşakları motive eden faktörler konusu hakkında katkı sağlayacak, ileride yapılacak olan çalışmalara da yardımcı olacaktır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Varsayımı

Araştırma kapsamında İstanbul'daki devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim üyeleri ve yardımcılarından 128 kişiye ulaşılmıştır. Anketler eposta yoluyla katılımcılara gönderilmiştir. Araştırmada İstanbul'da bulunan 9 devlet, 40 vakıf üniversitesinden 5 devlet, 6 vakıf üniversitesine ulaşılmış ve örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu tip örnekleme, örneğe seçilecek

bireylerden sadece ulaşılabilir olanların örnek kapsamına dahil edilmesini içerir (Gegez, 2010).

Anketteki ifadelerin katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığı, verilen cevapların gerçeği yansıttığı, soruların özenle cevaplandığı ve herhangi bir baskı altında kalınmadan anketlerin tamamlandığı varsayılmaktadır.

4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu, web tabanlı anket aracılığıyla gönüllü katılımcılara dağıtılmış ve toplanmıştır. Ankete verilecek cevapların sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı belirtilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların doğum yılı, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı sektör, şu anki işyerlerinde ne kadar süredir ve hangi pozisyonda çalıştıklarını öğrenmek amacıyla demografik sorular sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde, çalışanları motive eden faktörleri ölçmek amacıyla Jaroslawa Kubatova ve Adela Kukelkova tarafından geliştirilen "Motivasyon Faktörleri Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 24 ifadeden oluşmaktadır ve ifadelerin ölçülmesinde "0, Motivasyonumu hiç etkilemiyor" ve "10, Motivasyonumu tamamen olumlu etkiliyor" şeklinde 10'lu tip ölçekten yararlanılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde, ayrıca çalışanlar için işletmede önemli olan iş değerlerini ölçmeye yönelik Jaroslawa Kubatova ve Adela Kukelkova tarafından geliştirilen "İfadeler Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 19 ifadeden oluşmaktadır ve ifadelerin ölçülmesinde "1, Kesinlikle katılmıyorum", "6, Kesinlikle katılıyorum" şeklinde 6'lı likert ölçeği kullanılmıştır.

Motivasyon ve İş Değerleri ölçekleri, İnglizce Bölümü'nde görev yapan öğretim görevlilerinden yardım alınarak İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş, ardından yapılan pilot çalışmada 15 kişiye uygulanan iki öçeğin güvenililirlik düzeyleri (Cronbach Alpha değerleri) 0,70'in üzerinde bulunmuş ve araştırmanın dilsel görünüş geçerliliği çalışması tamamlanmıştır. Ayrıca ölçeğin yazarlarından Jaroslawa Kubatova ile eposta aracılığıyla bilgi alışverişinde bulunulmuş. Yazar tarafından ölçeklerin alt faktörlerinin henüz belirlenmediği ve çalışmanın devam ettiği belirtilmiştir.

Araştırmanın devam etmesi ve tek faktör yapısı bulunması sebebiyle faktör analizi yapılmamıştır.

Anketin dördüncü bölümünde ise, PWC şirketinin kuşaklar için işletmelerde en önemli faktörlerin belirlenmesine yönelik hazırlanan soru formu kullanılmıştır. Katılımcılardan işletmede kendileri için önemli olan ilk beş faktörü, belirlenen on dört faktör arasından sıralamaları istenmiştir.

Son olarak araştırmaya katılanların araştırmanın sonucunu merak edecekleri düşünülerek: "Bu araştırma sonuçlarının tarafınıza ulaşmasını istiyorsanız mail adresinizi yazınız." şeklinde bir ifade yardımıyla sonuçları öğrenmek isteyen katılımcıların e-posta adresleri toplanmıştır.

4.4. Veri Analiz Teknikleri

Anket formu aracılığıyla elde edilen veriler "SPSS for Windows 22.0" paket programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarının ne ölçüde güvenilir olduğunun belirlenmesi için veriler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi, tanımlayıcı istatistiki analizler; motivasyon faktörlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin ölçülmesi için ise T-testi ve tek yönlü varyans analizi (One-WayAnova) testleri kullanılmıştır.7

4.5. Güvenilirlik Analizi

Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemi yardımıyla incelenmiştir. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Durmuş vd., 2011). Motivasyon faktörleri ve ifadeler değişkenleri için ayrı ayrı α= 0,943 ve α= 0,860 gibi yüksek değerler çıkmıştır. Bulunan Alfa değerleri 1'e yaklaştıkça ölçeklerin güvenilirliği artmaktadır.

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada öğretim üyelerinin ve yardımcılarının ait oldukları kuşaklara göre motive oldukları faktörlerin ve iş değerlerinin farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmadaki değişkenlerin belirlenebilmesi için kuşaklar ile motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik bir literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmada motivasyon faktörlerini belirlemeye yönelik Jaroslawa Kubatova ve Adela Kukelkova tarafından geliştirilen anket Türkçe'ye çevrilerek katılımcılara uygulanmıştır, hazırlanan anketin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Ayrıca PWC şirketi tarafından kuşaklara özgü işletmede çalışanlar için en önemli faktörlerin belirlenmesine yönelik hazırlanan soru formu Türkçe'ye çevrilerek katılımcılara uygulanmıştır. SPSS programı yardımıyla anketin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

Anketteki değişkenlere göre anlamlı farklılık gösteren hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Ana Hipotez 1:

H1: Öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Alt Hipotezler:

H1a: Mesleki gelişim fırsatlarına verilen önem, kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H1b: Kariyer yükselme fırsatlarına verilen önem, kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H1c: Esnek çalışma imkânlarına verilen önem, kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H1d: İşyeri atmosferine verilen önem, kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H1e: İşletmedeki liderliğe verilen önem, kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H1f: Görevlerdeki özerkliğe verilen önem, kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H1g: Sonuca kısa sürede ulaşılan işlere verilen önem, kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H1h: İşte kendinden ne istendiğinin bilinmesine verilen önem, kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H1i: Görev tamamlandığında yüksek finansal ödüllere, primlere verilen önem, kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H1j: Finansal olmayan getirilerin olduğu ücret sistemine verilen önem, kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H1k: Eğitim alınan alanda çalışılmasına verilen önem, kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Ana Hipotez 2:

H2: Öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler çalışılan sektöre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Alt Hipotezler:

H2a: İşletmedeki liderliğe verilen önem çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

H2b: Görev tamamlandığında yüksek finansal ödüle, prime verilen önem çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

H2c: Alanda profesyonellerle çalışmaya verilen önem çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

H2d: Yabancı ülkelerde staj yapma fırsatlarına verilen önem çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

Ana Hipotez 3:

H3: Öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Alt Hipotezler:

H3a: Mesleki gelişim fırsatlarına verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H3b: Kariyer yükselme fırsatlarına verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H3c: Görevde özerk olunmasına verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H3d: Görev tamamlandığında yüksek finansal ödüllere, primlere verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H3e: Finansal olmayan getirilerin olduğu ücret sistemine verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Ana Hipotez 4:

H4: Öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Alt Hipotezler:

H4a: İşyeri atmosferine verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H4b: Görevde özerk olunmasına verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Ana Hipotez 5:

H5: Öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Alt Hipotezler:

H5a: Kariyere verilen önem kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H5b: İşe verilen önem kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H5c: İş için boş zamanarda çalışmaya verilen önem kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Ana Hipotez 6:

H6: Öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Alt Hipotezler:

H6a: Kariyere verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H6b: Baskı altında çalışabilmek cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H6c: Kişisel kariyere verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H6d: İşletmenin sosyal sorumluluk projelerine verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H6e: İşten hoşlanıldığında zamanın nasıl geçtiğinin önemsenmemesi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Ana Hipotez 7:

H7: Öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Ana Hipotez 8:

H8: Öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.7. Bulgular ve Yorumlar

4.7.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları, kuşakları, işyerindeki pozisyonları ve çalıştıkları sektörlere dair bilgiler aşağıda belirtilmektedir.

Frekans analizi sonuçlarına göre Tablo 4.1 incelendiğinde ankete katılan 128 kişinin 70'i kadın (%55), 58'i erkektir (%45).

Ankete katılanların medeni durumlarına bakıldığında; evli olan 83 kişi (%65) ve bekâr olan 45 kişi (%35) bulunmaktadır.

Katılımcıların eğitim seviyesine bakıldığında doktora mezunu 59 kişi (%46), yükseklisans mezunu 36 kişi (%28), üniversite mezunu 29 kişi (%23) bulunmaktadır.

Katılımcıların ait oldukları kuşaklara bakılacak olursa, çoğunluğu y kuşağı üyelerinin oluşturduğu göze çarpmaktadır. Y kuşağı üyesi 68 kişi (%53), X kuşağı üyesi 33 kişi (%26) ve Bebek patlaması kuşağı üyesi 26 kişi (%20) bulunmaktadır.

Tablo 4.1'e göre, katılımcıların işyerindeki pozisyonlarına bakıldığında işyerindeki çalışan sayısı 93 kişi (%73) ve yönetici sayısı 35 kişidir (%27).

Ankete katılanların 49'u (%38) kamuda çalışırken, 79'u (%62) özel sektörde çalışmaktadır.

Tablo 4. 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	70	55
	Erkek	58	45
Medeni durum	Evli	83	65
	Bekâr	45	35
Eğitim durumu	Üniversite	29	23
	Yüksek Lisans	36	28
	Doktora	59	46
	*Undefined	4	3
Kuşaklar	Bebek Patlaması Kuşağı	26	20
	X Kuşagı	33	26
	Y Kuşagı	68	53
	*Undefined	1	1
İş yerindeki pozisyon	Çalışan	93	73
	Yönetici	35	27
Çalışılan sektör	Devlet	49	38
	Vakıf	79	62

* Veriler eksik olduğu için araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Çalışanların motivasyon faktörlerine verdikleri önemin; cinsiyet, medeni durum, işyerindeki pozisyon ve çalışılan sektöre göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için t-testi yapılmış; eğitim düzeyi ve kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için ise tek yönlü varyans analizi (one-way anova) uygulanmıştır. Motivasyon faktörlerine verilen önem ile demografik özelliklere ilişkin yapılan incelemelerde; çalışanların motivasyon faktörlerine verdikleri önemin, eğitim durumu ve işyerindeki pozisyona göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.7.2. Motivasyon Faktörleri ile Kuşaklar Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular

H1: Öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.2: Motivasyon Faktörleri ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	28,48	2	14,24	3,96	,02
Gruplar İçi	445,21	124	3,59		
Toplam	473,70	126			

Tablo 4.2'ye bakıldığında, öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörlerle ile kuşak değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler ile kuşak değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (p=0,02<0,05).

H1a: Mesleki gelişim fırsatlarına verilen önem kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.3'e bakıldığında, çalışanların mesleki gelişim fırsatlarına verdikleri önemle yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların mesleki gelişim fırsatlarına verdikleri önem ile yaş değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (p=0,00<0,05).

Tablo 4.3: Mesleki Gelişim Fırsatları ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	52,91	2	26,45	6,08	,00
Gruplar İçi	539,53	124	4,35		
Toplam	592,44	126			

İstatistikî olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; Bebek Patlaması Kuşağı (ort: 7), X Kuşağı (ort: 6,4242) ve Y Kuşağı (ort: 7,9118) üyelerinin mesleki gelişim fırsatlarına verdikleri önem arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Y kuşağı üyelerinin mesleki gelişime en çok önem veren kuşak üyeleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Y kuşağı çalışanları motive olabilmek için kendilerine, kendilerini kanıtlayabilecekleri fırsatlar sunulmasını beklemektedir (Berkup, 2015). Bu sebeple Y kuşağı üyelerine mesleki gelişim fırsatları verilmesi iş yerinde motivasyonu olumlu yönde etkileyecek faktörlerdendir.

H1b: Kariyer yükselme fırsatlarına verilen önem kuşaklara göre arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.4'e bakıldığında, çalışanların kariyer yükselme fırsatlarına verdikleri önemle yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların kariyer yükselme fırsatlarına verdikleri önem ile yaş değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (p=0,00<0,05).

Tablo 4.4: Kariyer Yükselme Fırsatları ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	77,32	2	38,66	6,95	,00
Gruplar İçi	689,52	124	5,56		
Toplam	766,85	126			

İstatistikî olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; Bebek Patlaması Kuşağı (ort: 6,7308), X Kuşağı (ort: 6,0606) ve Y Kuşağı (ort: 7,8529) üyelerinin kariyer yükselme fırsatlarına verdikleri önem arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Y kuşağı üyelerinin kariyer yükselme fırsatlarına en çok önem veren kuşak üyeleri olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı üyeleri becerilerini geliştirmeye özen gösterir ve fırsatları değerlendirmekten hoşlanırlar (Smola ve Sutton, 2002). Ayrıca Y kuşağı çalışanları motive olabilmek için kendilerine kariyerine dair tavsiyeler verilmesini beklemektedir (Berkup, 2015). Buradan hareketle Y kuşağı üyelerine kariyer gelişim fırsatları verilmesi çalışma isteğini olumlu yönde etkileyecektir.

H1c: Esnek çalışma imkânlarına verilen önem kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.5'e bakıldığında, çalışanların esnek çalışma imkânlarına verdikleri önemle yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonuncuda; çalışanların esnek çalışma imkânlarına verdikleri önem ile yaş değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (p=0,00<0,05).

Tablo 4.5: Esnek Çalışma İmkânları ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	82,43	2	41,21	5,55	,00
Gruplar İçi	919,78	124	7,41		
Toplam	1002,22	126			

İstatistikî olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; Bebek Patlaması Kuşağı (ort: 6,1538), X Kuşağı (ort: 5,6364) ve Y Kuşağı (ort: 7,4412) üyelerinin esnek çalışma imkânlarına verdikleri önem arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Y kuşağı üyelerinin esnek çalışma imkânlarına en çok önem veren kuşak üyeleri olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı üyeleri esnek çalışma şartlarını tercih ederler. İşin nerede yapıldığının değil, işin tamamlanmasının önemli olduğunu savunurlar (Zemke, 2013). Y kuşağı üyelerini motive etmenin bir yolu da işlerini tamamlarına imkân sağlayacak esnek çalışma imkânlarını kendilerine vermektir.

H1d: İşyeri atmosferine verilen önem kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.6'ya bakıldığında, çalışanların işyeri atmosferine verdikleri önemle yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların işyeri atmosferine verdikleri önem ile yaş değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (p=0,01<0,05).

Tablo 4.6: İşyeri Atmosferi ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	53,66	2	26,83	4,68	,01
Gruplar İçi	710,33	124	5,72		
Toplam	764,00	126			

İstatistikî olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; Bebek Patlaması Kuşağı (ort: 6,5769), X Kuşağı (ort: 6,1212) ve Y Kuşağı (ort: 7,5884) üyelerinin esnek çalışma imkânlarına verdikleri önem arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Y kuşağı üyelerinin işyeri atmosferine en çok önem veren kuşak üyeleri olduğu tespit edilmiştir. Sorunları çözerken faydacı olabilen Y Kuşağı üyeleri kararlarını verme konusunda ünlülere ya da statülü kişilere değil, tanıdığı, güvendiği, danışman olarak gördüğü kişilerin fikirlerine ihtiyaç duymaktadır (Schmit, 2014). Bu sebeple Y kuşağı üyelerini isteklendirmenin bir diğer yolu da işyerinde güvenin olduğu bir atmosfer oluşturmakta ve yöneticilerin çalışanları destekledikleri bir iş ortamı oluşturmaktadır.

H1e: İşletmedeki liderliğe verilen önem kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.7'ye bakıldığında, çalışanların işletmedeki liderliğe verdikleri önemle yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların işletmedeki liderliğe verdikleri önem ile yaş değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (p=0,01<0,05).

Tablo 4.7: İşletmedeki Liderlik ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	62,35	2	31,17	4,37	,01
Gruplar İçi	884,32	124	7,13		
Toplam	946,67	126			

İstatistikî olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; Bebek Patlaması Kuşağı (ort: 5,8846), X Kuşağı (ort: 6,1818) ve Y Kuşağı (ort: 7,4412) üyelerinin işletmedeki liderliğe verdikleri önem arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu sonuca göre işletmedeki liderliğe en çok önem veren kuşağın Y kuşağı olduğu belirlenmiştir. Y kuşağı, kendisine güvenilmesini, patron-yönetici desteğinin hissettirilmesini, konusunda uzman ve güveneceği kişiler tarafından rehberlik edilmesini (Berkup, 2015) istemektedir. Sorunları çözerken faydacı olabilen Y Kuşağı üyeleri kararlarını verme konusunda ünlülere ya da statülü kişilere değil, tanıdığı, güvendiği, danışman olarak gördüğü kişilerin fikirlerine ihtiyaç duymaktadır (Schmit, 2014). Bu sebeple Y kuşağı üyelerini motive etmenin bir yolu da onlara yol gösterecek, rehberlik edecek ve destek verecek liderlerin işletmede bulunmasıdır.

H1f: Görevlerdeki özerkliğe verilen önem kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.8'e bakıldığında, çalışanların görevlerdeki özerkliğe verdikleri önemle yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların görevlerdeki özerkliğe verdikleri önem ile yaş değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (p=0,05~0,05).

Tablo 4.8: Görevlerdeki Özerklik ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	33,72	2	16,86	2,97	,05
Gruplar İçi	702,14	124	5,66		
Toplam	735,87	126			

İstatistikî olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; Bebek Patlaması Kuşağı (ort: 6,9231), X Kuşağı (ort: 6,1515) ve Y Kuşağı (ort: 7,3824) üyelerinin görevlerdeki özerkliğe verdikleri önem arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu sonuca göre görevlerdeki özerkliğe en çok önem veren kuşağın Y kuşağı olduğu bunun yanında Bebek Patlaması kuşağı üyeleri için de özerkliğin önemli olduğu görülmektedir. Bu sebeple yönetim kademesinde görev yapan Bebek Patlaması kuşağı üyeleri, yılların getirdiği tecrübe ve işlerini iyi bildikleri düşüncesiyle görevlerinde özerk olmayı istemektedirler. Y Kuşağı kendine en çok güvenen kuşaktır (Glass, 2007). Y kuşağı üyeleri baskıdan hoşlanmayan ve özgür olmayı isteyen yapılarıyla özerkliği arzulamaktadır. Buradan hareketle Bebek Patlaması kuşağı ve Y kuşağı üyelerini isteklendirmenin bir yolu onlara görevlerinde özerk olma ve özgür hareket etme imkânı vermekten geçer.

H1g: Sonuca kısa sürede ulaşılan işlere verilen önem kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.9'a bakıldığında, çalışanların sonuca kısa sürede ulaşılan işlere verdikleri önemle yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların sonuca kısa sürede ulaşılan işlere verdikleri önem ile yaş değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (p=0,02<0,05).

Tablo 4.9: Sonuca Kısa Sürede Ulaşılan İşler ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	63,25	2	31,62	3,94	,02
Gruplar İçi	994,78	124	8,02		
Toplam	1058,04	126			

İstatistikî olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; Bebek Patlaması Kuşağı (ort: 3,7308), X Kuşağı (ort: 5,1818) ve Y Kuşağı (ort: 5,5588) üyelerinin sonuca kısa sürede ulaşılan işlere verdikleri önem arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu sonuca göre sonuca kısa sürede ulaşılan işlere en çok önem veren kuşağın Y kuşağı olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle işletmede bulunan sabırsız kuşak üyelerini motive etmek için onlara kısa sürede sonuçlandırabilecekleri ve işin sonunda takdir, prim gibi maddi, manevi ödüller alabilecekleri işler verilebilir.

H1h: İşte kendinden ne istendiğinin bilinmesine verilen önem kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.10'a bakıldığında, çalışanların işte kendilerinden ne istendiğinin bilinmesine verdikleri önemle yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların işte kendilerinden ne istendiğine verdikleri önem ile yaş değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (p=0,02<0,05).

Tablo 4.10: İşte Kendinden Ne İstendiğinin Bilinmesi ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	37,51	2	18,75	3,92	,02
Gruplar İçi	592,01	124	4,77		
Toplam	629,52	126			

İstatistikî olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; Bebek Patlaması Kuşağı (ort: 6,7692), X Kuşağı (ort: 6,4545) ve Y Kuşağı (ort: 7,6618) üyelerinin işte kendilerinden ne istendiğine verdikleri önem arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu sonuca göre işte kendilerinden ne istendiğine en çok önem veren kuşağın Y kuşağı olduğu belirlenmiştir. Helikopter ebeveynleri (Lipkin and Perrymore, 2009) tarafından titizlikle büyütülmüş olan Y kuşağı üyelerinin, yapacakları iş için bilgi sahibi olmayı istemeleri sebebiyle işletmede kendilerine verilen görevle birlikte kendilerine işle ilgili bilgi verilmesi de onların motive olmasını sağlayacaktır.

H1i: Görev tamamlandığında yüksek finansal ödüllere, primlere verilen önem kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.11'e bakıldığında, çalışanların yüksek finansal ödüllere verdikleri önemle yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların yüksek finansal ödüllere verdikleri önem ile yaş değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (p=0,01<0,05).

Tablo 4.11: Görev Tamamlandığında Yüksek Finansal Ödüller ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	63,67	2	31,83	4,35	,01
Gruplar İçi	906,18	124	7,30		
Toplam	969,85	126			

İstatistikî olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; Bebek Patlaması Kuşağı (ort: 5,7692), X Kuşağı (ort: 5,9394) ve Y Kuşağı (ort: 7,2794) üyelerinin yüksek finansal ödüllere verdikleri önem arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu sonuca göre yüksek finansal ödüllere en çok önem veren kuşağın Y kuşağı olduğu belirlenmiştir. Hızlı yükselmek isteyen ve hedefe kısa sürede ulaşmayı isteyen kuşak üyeleri kısa zamanda zengin olmayı istemeleri sebebiyle prime ve yaptıkları işlerin sonucunda finansal ödüllere en çok önem veren kuşaktır. Uba ve arkadaşları tarafından 267 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmaya göre; Y Kuşağı'nı motive eden faktörlerin başında "iş-yaşam dengesi" yer alırken, ikinci sırada ise "ücret" bulunmaktadır (Uba vd., 2012). Bu sebeple Y kuşağını motive etmenin bir yolu da gayretlerinin ve çalışmalarının karşılığında kendilerini finansal materyallerle ödüllendirmekten geçmektedir.

H1j: Finansal olmayan getirilerin olduğu ücret sistemine verilen önem kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.12'ye bakıldığında, çalışanların finansal olmayan getirilerin olduğu ücret sistemine verdikleri önemle yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların finansal olmayan getirilerin olduğu ücret sistemine verdikleri önem ile yaş değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (p=0,00<0,05).

Tablo 4.12: Finansal Olmayan Getirilerin Olduğu Ücret Sistemi ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	75,47	2	37,73	5,08	,00
Gruplar İçi	920,46	124	7,42		
Toplam	995,93	126			

İstatistikî olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; Bebek Patlaması Kuşağı (ort: 5,6923), X Kuşağı (ort: 5,2424) ve Y Kuşağı (ort: 6,9559) üyelerinin finansal olmayan getirilerin olduğu ücret sistemine verdikleri önem arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu sonuca göre finansal olmayan getirilerin olduğu ücret sistemine en çok önem veren kuşağın Y kuşağı olduğu belirlenmiştir. Y kuşağı iş yaşamında en çok talepte bulunan kuşaktır. Kuşak üyeleri, iş yaşamını ve işyerini sosyal alanlar, işe gitmeyi ise sosyalleşme ve insanlarla bir araya gelme olarak görürler (Yüksekbilgili, 2013). Y Kuşağı çalışanları motive olabilmek için sosyal yardım gibi manevi değerlere önem verirler (Berkup, 2015). Yazınla aynı doğrultuda özel sağlık sigortası ve yemek yardımı gibi yan ödemeler Y kuşağı üyelerini motive etmektedir

H1k: Eğitim alınan alanda çalışılmasına verilen önem kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.13'e bakıldığında, çalışanların eğitim alınan alanda çalışılmasına verdikleri önemle yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların eğitim alınan alanda çalışılmasına verdikleri önem ile yaş değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (p=0,00<0,05).

Tablo 4.13: Eğitim Alınan Alanda Çalışılması ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	57,01	2	28,50	5,27	,00
Gruplar İçi	670,77	124	5,41		
Toplam	727,79	126			

İstatistikî olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; Bebek Patlaması Kuşağı (ort: 7), X Kuşağı (ort: 6,303) ve Y Kuşağı (ort: 7,8676) üyelerinin eğitim alınan alanda çalışılmasına verdikleri önem arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu sonuca göre eğitim alınan alanda çalışılmasına en çok önem veren kuşağın Y kuşağı olduğu belirlenmiştir. Eğitime önem veren bu kuşağın karakteristik özelliği talepkar olmasıdır (Martin, 2005). Y Kuşağı çalışanları motive olabilmek için kendisine eğitim ve öğretim fırsatlarının oluşturulmasını beklemektedir (Berkup, 2015). Eğitim alınan alanda çalışma tüm kuşaklar için önemli iken, Y kuşağı üyeleri eğitim aldıkları alanda işlerde çalıştırılır ve kendilerine gelişim fırsatları sunulursa geleceğe yönelik hedeflerini gerçekleştirmek üzere daha fazla gayret göstereceklerdir. Bu sebeple işe alım amacına uygun işlerde çalıştırılmaları Y kuşağı üyelerinin motive olmalarına zemin hazırlayacaktır.

H2: Öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler çalışılan sektöre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.14: Motivasyon Faktörleri ile Çalışılan Sektör Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Devlet	49	6,22	1,83		
Vakıf	79	6,83	2,02	-1,72	0,08

Tablo 4.14'e bakıldığında, öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörlerle ile çalışılan sektör değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda; öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler ile çalışılan sektör değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır (p=0,08>0,05).

H2a: İşletmedeki liderliğe verilen önem çalışılan alana göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların işletmedeki liderliğe verdikleri önem ile çalıştıkları alan arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre işletmedeki liderliğe verilen önem çalışılan alana göre farklılık göstermektedir (p=0,03<0,05). Tablo 4.15'deki ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcılar devlet üniversitelerinde çalışan katılımcılara göre işletmedeki liderliğe daha fazla önem vermektedir.

Tablo 4.15: İşletmedeki Liderlik ile Çalışılan Sektör Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Devlet	49	6,12	2,79	-2,08	,03
Vakıf	79	7,16	2,66		

H2b: Görev tamamlandığında yüksek finansal ödüle, prime verilen önem çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların görev tamamlandığında yüksek finansal ödüle, prime verdikleri önem ile çalıştıkları alan arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre görev tamamlandığında yüksek finansal ödüle, prime verilen önem çalışılan alana göre farklılık göstermektedir (p=0,02<0,05). Tablo 4.16'daki ortalama sonuçlarına bakıldığında farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcılar devlet üniversitelerinde çalışan katılımcılara göre görev tamamlandığında yüksek finansal ödüle, prime daha fazla önem vermektedir. Özel sektörde yapılan iş karşılığının finansal getiri olarak ödenmesi yaygın olarak kullanılan bir uygulama olması sebebiyle özel sektör çalışanları görev tamamlandığında verilecek finansal ödüllere daha fazla önem vermektedir. Diğer taraftan kamuda çalışan sayısının fazla olması ve devletin kısıtlı kaynaklarını maksimum verimle kullanılması ilkesi gereği yapılacak işlerin karşılığında ödenecek ücret kanun, yönetmelik ve tüzük gibi yasal çerçevelerle sınırlandırıldığı için kamuda finansal getirilerin cazibesi azalmaktadır.

Tablo 4.16: Görev Tamamlandığında Yüksek Finansal Ödül ile Çalışılan Alan Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Devlet	49	5,89	2,68	-2,21	,02
Vakıf	79	7	2,81		

H2c: Alanda profesyonellerle çalışmaya verilen önem çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların alanda profesyonellerle çalışmaya verdikleri önem ile çalıştıkları alan arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre alanda profesyonellerle çalışmaya verilen önem çalışılan alana göre farklılık göstermektedir (p=0,05~0,05). Tablo 4.17'deki ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcılar devlet üniversitelerinde çalışan katılımcılara göre alanda profesyonellerle çalışmaya daha fazla önem vermektedir.

Tablo 4.17: Alanda Profesyonellerle Çalışma ile Çalışılan Alan Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Devlet	49	6,26	2,57	-1,9	,05
Vakıf	79	7,16	2,37		

H2d: Yabancı ülkelerde staj yapma fırsatlarına verilen önem çalışılan alana göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların yabancı ülkelerde staj yapma fırsatlarına verdikleri önem ile çalıştıkları alan arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre yabancı ülkelerde staj yapma fırsatlarına verilen önem çalışılan alana göre farklılık göstermektedir (p=0,03<0,05). Tablo 4.18'deki ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcılar devlet üniversitelerinde çalışan katılımcılara göre yabancı ülkelerde staj yapma fırsatlarına daha fazla önem vermektedir.

Tablo 4.18: Yabancı Ülkelerde Staj Yapma Fırsatları ile Çalışılan Alan Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Devlet	49	5,22	3,06	-2,13	,03
Vakıf	79	6,36	2,72		

H3: Öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.19: Motivasyon Faktörleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Bekâr	45	7,01	1,67		
Evli	83	6,37	2,09	1,74	0,08

Tablo 4.19'a bakıldığında, öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörlerle ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda; öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler ile medeni durum değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır (p=0,08>0,05).

H3a: Mesleki gelişim fırsatlarına verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların mesleki gelişim fırsatlarına verdikleri önem ile medeni durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre mesleki gelişim fırsatlarına verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermektedir (p=0,03<0,05). Tablo 4.20'deki ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, bekar çalışanlar, evli çalışanlara göre mesleki gelişim fırsatlarına daha fazla önem vermektedir. Ayrıca motivasyon faktörlerine bekar çalışanların verdikleri önemle Y kuşağı çalışanlarının verdikleri değerler benzerlik göstermektedir. Bunun sebebi ise genç yaşta olan Y kuşağı çalışanlarının bir kısmının bekâr olmasıdır.

Tablo 4.20: Mesleki Gelişim Fırsatları ile Medeni Durum Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Bekâr	45	7,82	1,78	2,20	,03
Evli	83	7,01	2,37		

H3b: Kariyer yükselme fırsatlarına verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların kariyer yükselme fırsatlarına verdikleri önem ile medeni durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre mesleki gelişim fırsatlarına verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermektedir (p=0,01<0,05). Tablo 4.21'deki ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, bekar çalışanlar, evli çalışanlara göre kariyer yükselme fırsatlarına daha fazla önem vermektedir.

Tablo 4.21: Kariyer Yükselme Fırsatları ile Medeni Durum Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Bekâr	45	7,75	1,74	2,47	,01
Evli	83	6,77	2,77		

H3c: Görevde özerk olunmasına verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların görevde özerk olunmasına verdikleri önem ile medeni durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre görevde özerk olunmasına verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermektedir (p=0,03<0,05). Tablo 4.22'deki ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, bekar çalışanlar, evli çalışanlara göre görevde özerk olunmasına daha fazla önem vermektedir.

Tablo 4.22: Görevde Özerk Olunması ile Medeni Durum Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Bekâr	45	7,53	2,25	2,16	,03
Evli	83	6,59	2,52		

H3d: Görev tamamlandığında yüksek finansal ödüllere, primlere verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların görev tamamlandığında yüksek finansal ödüllere, primlere verdikleri önem ile medeni durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre görev tamamlandığında yüksek finansal ödüllere, primlere verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermektedir (p=0,02<0,05). Tablo 4.23'deki ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, bekar çalışanlar, evli çalışanlara göre görev tamamlandığında yüksek finansal ödüllere, primlere daha fazla önem vermektedir.

Tablo 4.23: Görev Tamamlandığında Yüksek Finansal Ödüller ile Medeni Durum Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Bekâr	45	7,28	2,46	2,23	,02
Evli	83	6,19	2,91		

H3e: Finansal olmayan getirilerin olduğu ücret sistemine verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların finansal olmayan getirilerin olduğu ücret sistemine verdikleri önem ile medeni durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre finansal olmayan getirilerin olduğu ücret sistemine verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermektedir (p=0,00<0,05). Tablo 4.24'deki ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, bekar çalışanlar, evli çalışanlara göre finansal olmayan getirilerin olduğu ücret sistemine daha fazla önem vermektedir.

Tablo 4.24: Finansal Olmayan Getirilerin Olduğu Ücret Sistemi ile Medeni Durum Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Bekâr	45	7,08	2,49	2,71	,00
Evli	83	5,74	2,89		

H4: Öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.25: Motivasyon Faktörleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kadın	70	6,77	1,92	1,08	0,27
Erkek	58	6,39	2,01		

Tablo 4.25'e bakıldığında, öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda; öğretim üyelerini ve yardımcılarının motive eden faktörler ile cinsiyet değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır (p=0,27>0,05).

H4a: İşyeri atmosferine verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların işyeri atmosferine verdikleri önem ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre işyeri atmosferine verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir (p=0,03<0,05). Tablo 4.26'daki ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre işyeri atmosferine daha fazla önem vermektedir.

Tablo 4.26: İşyeri Atmosferi ile Cinsiyet Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kadın	70	7,4	2,18	2,17	,03
Erkek	58	6,43	2,74		

H4b: Görevde özerk olunmasına verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların görevde özerk olunmasına verdikleri önem ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre görevde özerk olunmasına verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir (p=0,04<0,05). Tablo 4.27'deki ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre görevde özerk olunmasına daha fazla önem vermektedir.

Tablo 4.27: Görevde Özerk Olunması ile Cinsiyet Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kadın	70	7,32	2,24	2,04	,04
Erkek	58	6,43	2,64		

4.7.3. İş Değerleri ile Kuşaklar Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular

H5: Öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.28: İş Değerleri ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	1,79	2	,89	1,80	,16
Gruplar İçi	61,70	124	,49		
Toplam	63,49	126			

Tablo 4.28'e bakıldığında, öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri ile kuşak değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri ile kuşak değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır (p=0,16>0,05).

H5a: Kariyerim benim için önemlidir ifadesine verilen önem kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.29'a bakıldığında, çalışanların kariyerim benim için önemlidir ifadesine verdikleri önemle yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların kariyerim benim için önemlidir ifadesine verdikleri önem ile yaş değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (p=0,05~0,05).

Tablo 4.29: Kariyerin Önemi ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	8,51	2	4,25	2,9	,05
Gruplar İçi	176,35	124	1,42		
Toplam	184,86	126			

İstatistikî olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; Bebek Patlaması Kuşağı (ort: 5,3077), X Kuşağı (ort: 4,5455) ve Y Kuşağı (ort: 4,9265) üyelerinin kariyerim benim için önemlidir ifadesine verdikleri önem arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu sonuca göre kariyerim benim için önemlidir ifadesine en çok önem veren kuşağın Bebek Patlaması kuşağı olduğu belirlenmiştir. Çalışmak için yaşayan kuşak üyeleri, kendilerini motive ederken, çok çalışmak ve fedakârlıkta bulunmanın başarıya ulaşmak için ödenen bir bedel olduğuna inanırlar (Lester vd., 2012). Kanada'da faaliyet gösteren NAS Danışmanlık şirketi tarafından kuşaklar ile ilgili yapılan araştırmaya göre; X Kuşağı'nın çalışma hayatında gösterdiği temel karakteristikler (Nas, 2014);

- Sürekli ve hızlı geribildirim beklentisi
- Gelecekte terfi etmenin sözünü almış olmak
- Para için iş değiştirmeye açık olma
- İşverenden ziyade mesleğe karşı sadakat duygusu

Bu doğrultuda kariyerlerini yıllarca çalışmalarının sonucunda oluşturan kuşak üyeleri büyük emek harcayarak oluşturdukları bu kariyerlerine diğer kuşaklardan daha fazla önem vermektedirler.

H5b: İşim hayatımın önemli bir parçasıdır ve olacaktır ifadesine verilen önem kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.30'a bakıldığında, çalışanların işim hayatımın önemli bir parçasıdır ve olacaktır ifadesine verdikleri önemle yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların işim hayatımın önemli bir parçasıdır ve olacaktır ifadesine verdikleri önem ile yaş değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır ($p=0,01<0,05$).

Tablo 4.30: İşe Verilen Önem ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	10,08	2	5,04	4,38	,01
Gruplar İçi	142,52	124	1,14		
Toplam	152,61	126			

İstatistikî olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; Bebek Patlaması Kuşağı (ort: 5,5), X Kuşağı (ort: 4,8182) ve Y Kuşağı (ort: 4,7941) üyelerinin işim hayatımın önemli bir parçasıdır ve olacaktır ifadesine verdikleri önem arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu sonuca göre işim hayatımın önemli bir parçasıdır ve olacaktır ifadesine en çok önem veren kuşağın Bebek Patlaması kuşağı olduğu belirlenmiştir. Yüksek başarma ihtiyacı içerisinde olan insanlar, herhangi bir işi daha önceki örneklerinden daha iyi ve etkin yapmanın arzusu içerisindedir (McClelland, 1961). Uzun yıllar emek verdikleri işleri kendileri için çok önemli olan Bebek Patlaması kuşağı üyeleri, işlerine 6 üzerinden 5,5 puan vererek, işlerine oldukça yüksek bir değer vermektedir. Kariyerlerinin üst basamaklarında bulunan Bebek patlaması kuşağı üyelerinin McCleland'ın da belirttiği üzere motive olmak için başarıya, işlerini daha etkin yapmaya ve iş yaşamlarıyla bu başarılarını gösterebilmeye ihtiyaçları vardır.

H5c: İşimi tamamlamak için boş zamanlarımda dahi çalışırım ifadesine verilen önem kuşaklar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.31'e bakıldığında, çalışanların işimi tamamlamak için boş zamanlarımda dahi çalışırım ifadesine verdikleri önemle yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların işimi tamamlamak için boş zamanlarımda dahi çalışırım ifadesine verdikleri önem ile yaş değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (p=0,01<0,05).

Tablo 4.31: İş İçin Boş Zamanlarda Çalışmak ile Kuşak Değişkeni Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	16,02	2	8,01	4,7	,01
Gruplar İçi	208,05	124	1,67		
Toplam	224,07	126			

İstatistikî olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; Bebek Patlaması Kuşağı (ort: 5,4231), X Kuşağı (ort: 4,9091) ve Y Kuşağı (ort: 4,5147) üyelerinin işimi tamamlamak için boş zamanlarımda dahi çalışırım ifadesine verdikleri önem arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu sonuca göre işimi tamamlamak için boş zamanlarımda dahi çalışırım ifadesine en çok önem veren kuşağın Bebek Patlaması kuşağı olduğu belirlenmiştir. NAS Danışmanlık şirketi tarafından yapılan araştırmaya göre; X Kuşağı'nın çalışma hayatında gösterdiği temel karakteristiklerden biri de çok çalışma ve iyi kazanma beklentisidir (Nas, 2014). Çalışkan, idealist, sadakat duyguları yüksek olan kuşak üyeleri zor işlerde uzun saatler çalışmanın önemli olduğuna inanır (Lester vd., 2012). Araştırma sonucunda da görüldüğü üzere üç kuşak arasında boş zamanlarında dahi çalışmayı en yüksek puan ortalamasıyla kabul eden kuşağın Bebek Patlaması kuşağı olduğu görülmektedir.

H6: Öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.32: İş Değerleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kadın	70	4,83	0,76		
Erkek	58	4,7	0,62	1,09	0,27

Tablo 4.32'ye bakıldığında, öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda; öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri ile cinsiyet değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır (p=0,27>0,05).

H6a: Kariyerim benim için önemlidir ifadesine verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların kariyerim benim için önemlidir ifadesine verdikleri önem ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre kariyerim benim için önemlidir ifadesine verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir (p=0,04<0,05). Tablo 4.33'deki ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre kariyerim benim için önemlidir ifadesine daha fazla önem vermektedir.

Tablo 4.33: Kariyere Verilen Önem ile Cinsiyet Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kadın	70	5,1	1,09	1,98	,04
Erkek	58	4,67	1,30		

H6b: Baskı altında çalışabilirim ifadesine verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların baskı altında çalışabilirim ifadesine verdikleri önem ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre baskı altında çalışabilirim ifadesine verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir (p=0,02<0,05). Tablo 4.34'deki ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, erkek çalışanlar, kadın çalışanlara göre baskı altında çalışabilirim ifadesine daha yüksek puan vermiştir

Tablo 4.34: Baskı Altında Çalışabilmek ile Cinsiyet Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kadın	70	2,88	1,89	-2,29	,02
Erkek	58	3,60	1,64		

H6c: Kişisel kariyerimi oluşturuyorum ifadesine verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların kişisel kariyerimi oluşturuyorum ifadesine verdikleri önem ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre kişisel kariyerimi oluşturuyorum ifadesine verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir (p=0,01<0,05). Tablo 4.35'deki ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre kişisel kariyerimi oluşturuyorum ifadesine daha fazla önem vermektedir.

Tablo 4.35: Kişisel Kariyer ile Cinsiyet Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kadın	70	5,2	1,09	2,49	,01
Erkek	58	4,67	1,26		

H6d: İşletmenin sosyal sorumluluk projeleri benim için önemlidir ifadesine verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların işletmenin sosyal sorumluluk projeleri benim için önemlidir ifadesine verdikleri önem ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre işletmenin sosyal sorumluluk projeleri benim için önemlidir ifadesine verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir (p=0,03<0,05). Tablo 4.36'daki ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre işletmenin sosyal sorumluluk projeleri benim için önemlidir ifadesine daha fazla değer vermektedir.

Tablo 4.36: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Projeleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kadın	70	5,01	1,14	2,08	,03
Erkek	58	4,55	1,32		

H6e: İşimden hoşlanırsam zamanın nasıl geçtiğini önemsemem ifadesine verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların işimden hoşlanırsam zamanın nasıl geçtiğini önemsemem ifadesine verdikleri önem ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucuna göre işimden hoşlanırsam zamanın nasıl geçtiğini önemsemem ifadesine verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir (p=0,03<0,05). Tablo 4.37'deki ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre işimden hoşlanırsam zamanın nasıl geçtiğini önemsemem ifadesine daha fazla değer vermektedir.

Tablo 4.37: İşten Hoşlanıldığında Zamanın Nasıl Geçtiğini Önemsememe ile Cinsiyet Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kadın	70	5,27	1,48	2,16	,03
Erkek	58	4,58	2,00		

H7: Öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri çalışılan sektöre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.38: İş Değerleri ile Çalışılan Sektör Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Devlet	49	4,74	0,71		
Vakıf	79	4,79	0,70	-0,41	0,68

Tablo 4.38'e bakıldığında, öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri ile çalışılan sektör değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda; öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri ile çalışılan sektör değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır (p=0,68>0,05).

H8: Öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.39: İş Değerleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişki İçin T Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Bekar	45	4,83	0,58		
Evli	83	4,74	0,76	0,68	0,49

Tablo 4.39'a bakıldığında, öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda; öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri ile medeni durum değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır (p=0,49>0,05).

Tablo 4.40: Araştırma Bulguları Tablosu

Hipotezler		P değerleri	Kabul	Ret
H1	Öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermektedir.	0,02	x	
H2	Öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler çalışılan sektöre göre anlamlı farklılık göstermektedir.	0,08		x
H3	Öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	0,08		x
H4	Öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	0,27		x
H5	Öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermektedir.	0,16		x
H6	Öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	0,27		x
H7	Öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri çalışılan sektöre göre anlamlı farklılık göstermektedir.	0,68		x
H8	Öğretim üyelerinin ve yardımcılarının iş değerleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	0,49		x

Araştırma bulguları incelendiğinde 8 ana hipotezden P değeri 0,05'in altında olan H1: "Öğretim üyelerini ve yardımcılarını motive eden faktörler kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermektedir." hipotezi kabul edilmiş, diğer hipotezler reddedilmiştir. Diğer taraftan araştırmada elde edilen sonuçlar Jaroslawa Kubatova ve Adela Kukelkova tarafından 2014 yılında 209 Y kuşağı üyesine yapılan "Cultural differences in the motivation of generation y knowledge workers" isimli araştırmayı desteklemektedir. Jaroslawa Kubatova ve Adela Kukelkova'nın yaptığı araştırmada Y kuşağı için en önemli motivasyon faktörleri: İşyerindeki atmosfer, ilginç iş kapsamının olması, profesyonel gelişim fırsatları, kariyer geliştirme fırsatları ve finansal ödüllerin olmasıdır. Y kuşağının çok talepkâr bir kuşak olduğu, örgüt kültürüne, sosyal sorumluluk projelerine, sürekli eğitime önem verdiği ve görev odaklı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu araştırmada Y kuşağı üyelerinin mesleki ve kariyer gelişim imkânlarına, esnek çalışma imkânlarına, işyeri atmosferine, işte kendinden ne istendiğinin bilinmesine, görevlerde özerk olmaya, eğitim alınan alanda çalışmaya, işletmedeki liderliğe, sonuca kısa sürede ulaşılan işlere, yapılan işler sonucunda kendilerine finansal ve finansal olmayan ödüller verilmesine en çok önem veren kişiler olduğu görülmüştür. İki araştırmanın sonuçları incelendiğinde tutarlı ve birbirini destekleyen sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Anketin son bölümünde yapılan analiz sonuçları incelendiğinde Tablo 4.41'e göre iş yerinde önemli faktör olarak üç kuşağın da birinci sırada eğitim ve geliştirme faaliyetlerini tercih ettikleri görülmüş. İkinci sırada Bebek Patlaması ve Y kuşağı çalışanları esnek çalışma imkânlarını tercih ederken, X kuşağı çalışanları ücretsiz özel sağlık hizmetlerini tercih etmiştir. Üçüncü sırada Bebek Patlaması kuşağı üyeleri ücretsiz özel sağlık hizmetlerini tercih ederken, X kuşağı üyeleri primler ile esnek çalışma imkânlarını, Y kuşağı üyeleri ise primleri tercih etmiştir.

Tablo 4.41: Kuşaklar İçin Önemli Olan Faktörler

Sıralama	KUŞAKLAR		
	BB	**X**	**Y**
1.	**Eğitim ve geliştirme**	**Eğitim ve geliştirme**	**Eğitim ve geliştirme**
2.	**Esnek çalışma saatleri**	**Ücretsiz Özel Sağlık hizmetleri**	**Esnek çalışma saatleri**
3.	**Ücretsiz özel sağlık hizmetleri**	**Primler ve Esnek çalışma saatleri**	**Primler**

Gerek yapılan analizler gerek de Tablo 4.41 incelendiğinde günümüz çalışanlarının fiziksel getirilerden daha çok sosyal getirilerle motive oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çağımızda yönetim kademesine ve yöneticilere düşen sorumluluk, astlarının yalnızca maddi ihtiyaçlarını karşılamak değil aynı zamanda onların sosyal ihtiyaçlarına, eğitimlerine, çalışma olanaklarının esnetilmesine, beklentilerin üzerinde bir yönetim anlayışı sunarak çalışanların işletmede tutulmasına ve etkili bir şekilde çalıştırılmasına imkân sağlamaktır. Ayrıca çalışanlar arasında farklılıklar olabileceği göz önüne alındığında yöneticilerin sık sık çalışanlarının isteklerini tespit etmeye yönelik anket, yüz yüze görüşme ve odak grup çalışmaları gibi uygulamalar yaparak çalışanların taleplerini tespit etmeleri çalışan verimliliğini arttırabilir. PWC şirketinin 2011 yılında Y kuşağı üyelerine yapmış olduğu "Millennials at work reshaping the workplace" isimli araştırmanın sonuçları incelendiğinde, çalışmamızda, araştırma ile benzerlik gösteren, tutarlı bulgulara ulaşıldığı görülmüştür. PWC şirketinin yaptığı araştırmanın sonucunda da Y kuşağı üyelerinin çalıştıkları işletmede ilk olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerine, ikinci olarak esnek çalışma saatlerine ve üçüncü olarak primlere önem verdikleri görülmüştür.

5.SONUÇ ve ÖNERİLER

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz iş dünyasında nitelikli işgücünü elde tutmanın yolu çalışanları memnun etmek, onların gelişimlerinin ve motivasyonlarının devamlılığını sağlamaktan geçmektedir. Rakip işletmelerin nitelikli personeli transfer etmesi, birçok kurumsal firmanın entelektüel sermayesinin olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Çalışanları tek tip uygulamalarla motive etmenin oldukça zor olduğu, içinde bulunduğumuz yüzyılda işgörenlere özel çalışma imkânları sağlanması işletmelerde personel devir oranlarının düşürülebilmesini sağlayacaktır.

Kuşak kavramı belirli dönemlerde birlikte yaşamış, benzer sıkıntılarla mücadele etmiş kişilerin aynı karakteristik özellikler göstermesi sonucu ortaya çıkmıştır. Yaklaşık 15-20 yılda bir yeni bir kuşağın ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Gelecekte, ise değişimin hızlanması sonucu bu sürenin azalacağı öngörülmektedir. Kuşakların değer yargıları birbirinden farklılık göstermektedir. Bu sebeple farklı kuşak üyelerinin farklı enstrümanlarla motive olabileceği öngörülerek bu çalışmaya başlanmıştır. Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde de değindiği üzere tüm çalışanlar gösterecekleri performans karşısında adil ücret alacaklarına inanmalı ve güvenmelidirler ki işte yüksek performans göstersinler. İşletmede adil bir sistem oluşturulması Herzberg'in Hijyen Faktörleri ile açıklamaya çalıştığı gibi motivasyonun oluşmasına zemin hazırlayacak temel olgulardan biridir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde Y kuşağı üyelerinin mesleki ve kariyer gelişim imkânlarına, esnek çalışma imkânlarına, işyeri atmosferine, işte kendinden ne istendiğinin bilinmesine, görevlerde özerk olmaya, eğitim alınan alanda çalışmaya, işletmedeki liderliğe, sonuca kısa sürede ulaşılan işlere, yapılan işler sonucunda kendilerine finansal ve finansal olmayan ödüller verilmesine en çok önem veren kişiler olduğu görülmüştür.

Y kuşağı çalışanlarının yapacakları işler hakkında bir yol haritasına ve rehbere sahip olduklarında işe uyum sağlamaları kolaylaşacaktır. İş Özellikleri Modeli'nde belirtildiği gibi Y kuşağı çalışanları geri bildirimlerle sürekli beslenmeli ve yöneticileri tarafından kendilerine yaptıkları işlerde nasıl daha ileriye gidebilecekleri yönünde rehberlik edilmelidir. Bu kuşağı yönetecek bireylerin sürekli kendilerini yenileyen, eski alışkanlıkları yeni uygulamalarla ve güncel gelişmelerle harmanlayarak kuşak üyelerinden maksimum faydayı sağlayabilecek kişiler olmaları gerekmektedir. Ayrıca üst yönetimin işletmeyi çalışanların beklentilerini karşılayabilen hatta beklentilerinin ötesinde emeklerinin karşılıklarının verildiği Beklenti Teorisi'nde de değinildiği üzere yapılan işler neticesinde karşılıkların alındığı bir temele yerleştirmeleri, işletmelerin sağlıklı büyümelerini ve nitelikli işgücünü elde tutmalarını sağlayacak önemli bir etken olmuştur.

Y kuşağını idare ederken dikkat edilecek bir diğer önemli husus ise, işletmelerin imkanları dahilinde, Öz Kararlılık Teorisi'nde belirtildiği üzere kendi kararlarını vermelerine ve uygulamalarına imkân sağlayacak işletme altyapısını kurmaktır. Çünkü helikopter ebeveynleri (Lipkin and Perrymore, 2009) tarafından el üstünde tutularak ve istedikleri yapılarak yetiştirilen bu kuşak kendi kararlarını verme yönünden daha önceki kuşaklara göre baskın özellik göstermektedir.

Diğer taraftan Bebek Patlaması kuşağı üyelerinin kişisel kariyerlerine diğer kuşak üyelerine göre daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşılmış ve Patlama Kuşağı olan kuşak üyelerinin işlerini diğer kuşak üyelerine göre daha fazla önemsediği, iş yerinde fazla mesai harcamaya diğer kuşaklara göre daha fazla gönüllü olduğu tespit edilmiş. İşletmelerine sadık ve işlerine bağlı olarak bilinen kuşak üyelerinin harcadıkları emeğin karşılığını kariyer basamaklarının üst kademelerinde bulunarak görmek istedikleri ve gerektiğinde işletmeleri için rahatlıkla fedakarlıkta bulunabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

X kuşağı üyelerinin ise iş yeri atmosferi ile görevlerde özerk olmaya en az önem veren kuşak üyeleri olduğu sonucuna ulaşılmış olup buradan hareketle X kuşağının sosyal faktörlerden daha ziyade maddi faktörlere önem veren kuşak olduğu saptanmıştır.

Araştırmada, diğer demografik değişkenler incelendiğinde özel sektör çalışanlarının işletmedeki liderliğe, görev tamamlandığında yüksek finansal ödüllere, alanda profesyonellerle çalışmaya, yabancı ülkelerde staj yapma fırsatlarına ve görevlerdeki özerkliğe kamu çalışanlarına göre daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bekâr çalışanların, mesleki ve kariyer gelişim fırsatlarına, görevde özerk olmaya, yapılan işler sonucunda finansal ve finansal olmayan ödüller verilmesine evli çalışanlara göre daha fazla önem verdiği görülmüştür.

Cinsiyet değişkeninin incelenmesi sonucunda; kadın çalışanların işyeri atmosferine, görevde özerk olunmasına, kariyerlerine, işletmenin sosyal sorumluluk projelerine ve işletmede fazla mesai harcamaya erkek çalışanlara göre daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmış. Diğer taraftan erkek çalışanların baskı altında çalışabilirim ifadesine kadın çalışanlara göre daha yüksek puan verdikleri görülmüştür.

Anketin dördüncü bölümünde, işletmede çalışanlar için önemli olan faktörlerin sıralanması istenmiş ve verilen yanıtlar analiz edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde üç kuşağın da birinci sırada eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem verdikleri görülmüş. İkinci sırada Bebek Patlaması ve Y kuşağı çalışanları esnek çalışma imkânlarına önem verirken, X kuşağı çalışanları ücretsiz özel sağlık hizmetlerine önem vermiştir. Üçüncü sırada ise Bebek Patlaması kuşağı üyeleri ücretsiz özel sağlık hizmetlerine önem verirken, X kuşağı üyeleri primler ile esnek çalışma imkânlarına, Y kuşağı üyeleri ise primlere önem vermektedir. Ayrıca, PWC şirketinin yaptığı araştırmada da Y kuşağı üyelerinin çalıştıkları işletmede ilk olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerine, ikinci olarak esnek çalışma saatlerine ve üçüncü olarak primlere önem verdikleri görülmüştür.

Araştırma sonucunda çalışanları motive eden faktörlerin kuşaktan kuşağa farklılık gösterdiği, entelektüel sermayesini zenginleştirmek, rekabet avantajını korumak isteyen işletmelerin, çalışanlarının işlerini daha istekli yapmalarını sağlayabilmeleri için farklı ve yeni motivasyon faktörleri kullanmaları gerektiği tespit edilmiştir. Alderfer'in ERG teorisinin en üst basamağına koyduğu gelişme ve ilerleme imkanları çalışanlara her zaman sunulmalıdır. Geleceğin yöneticisi olacak Y kuşağı çalışanlarını mesleki, kariyer gelişim imkânları sağlayarak, esnek çalışma ortamı, işletmede güven ortamı ve örnek liderlik uygulamaları oluşturarak motive etmek yöneticilerin üzerine düşen önemli bir sorumluluktur. Bu sebeple Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'yle aynı yönlü olarak çalışanları motive etmek için kendilerine kariyerlerini geliştirme imkanları sunulmalı, takdir ve geri bildirimler aracılığıyla kendilerine değer verildiği hissettirilmelidir.

Gelecekte yapılacak araştırmaların daha fazla katılımcıyla yapılması verilerin güvenilirliğinin arttırılmasını sağlayacak, farklı sektörlerde uygulanması yeni verilerin elde edilmesine, ilgili sektörlerde rekabet avantajı sağlayacak uygulamaların hayata geçirilmesine zemin oluşturacaktır.

KAYNAKÇA

Adams, S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 2), **New York: Academic Press**.

Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya H. vd. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, Aralık, s.15.

Albayrak, A. ve Özkul, E. (2013). Y Kuşağı Turistlerinin Destinasyon İmaj Algıları Üzerine Bir Araştırma, Turkish Studies International Periodical For The Languages, **Literature and History of Turkish or Turkic**, Vol. 8/6, Spring, s.18.

Ambrose, M. L. and Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation in the 1990s. **Journal of Management**, 25.

Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue, **Leadership & Organization Development Journal**, 25.

Aşkın K. (2006). **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Bursa, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, s. 2.

Ayhün Erden, S. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, s.99.

Bahar, H. İ. (2008). **Sosyoloji**. 2. Baskı. Ankara: Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu.

Bandura, A. (1997). **Social learning theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bayrakdar B. (2016). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Behrstock-Sherratt, E. and Coggshall, J. (2010). **Realizing the Promise of Generation Y**, Educational Leadership, Sayı:67, 8, s.30.

Bell, R. (2011). Addressing employees feelings of inequity: capitalizing on equity theory in modern management, **National Research Bureau**.

Berkup Baysal, S. (2015). Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X Ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.

Bono, J. and Colbert, A. (2005). Understanding responses to feedback: The role of core self-evaluations, **Personnel Psychology**, 58.

Bourne Bea, B. (2009). Phenomenological Study Of Response To Organizational Change: Baby Boomers, Generation X and Generation Y, A Dissertation Presented İn Partial Fulfillment Of The Reqirements For The Degree Doctor Of Management İn Organizational Leadership, University Of Phoenix, s. 55.

Bozkır, H. S. (2014). Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Buckley Ronald, M. (2011). Beu Danielle S., Novıcevıc Milorad M., Sıgerstad Thomas, Managing Generation Next: Individual and Organizational Perspectives, **Review Of Business**, Sayı 22/1.

Burgess, M., Enzle, M. E., and Schmaltz, R. (2004). Defeating the potentially deleterious effects of externally imposed deadlines. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 30.

Bush, A., Martin, C. and Bush, V. (2004). Sports Celebrity Influence On The Behavioral Intentions Of Generations Y, **Journal Of Advertising Research**.

Can, H. (1999). **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Chan, S. and Ong, M. (2002). Goal assignment and performance: assessing the mediating role of goal commitment and selfefficacy and the moderating role of power distance, **Organ. Behav. Hum. Decis. Process**.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., and Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, **Journal of Applied Psychology**, 86, 2001.

Coutts, R., (2010). A Pilot Study for the Analysis of Dream Reports Using Maslow's Need Categories: An Extension to the Emotional Selection Hypothesis, **Psychological Reports**.

Deneçli, C., Deneçli, S. (2012). Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Sayı: 2, s.1.

Duvendack, C.M. (2010). Correlation of Work-Life Balance Decisions of Different Generations of Physicians, (Unpublished PhD Thesis), Capella University.

Efil, İ. (2015). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Dora Yayıncılık.

Eisenberger, R. and Rhoades, L. (2001). Incremental Effects of Reward on Creativity, **Journal of Personality and Social Psychology**.

Elmore, L. (2011). Competing For Jobs When You're Up Against Your Mum, Your Grandpa and Your Pers. **Women In Business**. Summer, s.38.

Eren, E. (2003). **Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Etlican, G. (2012). X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması, Bahçeşehir Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Families and Work Institute, (2002). **Generation and Gender**, the American Business Collaboration.

Ferri-Reed, J. (2013). Millenials – Generation 'Screwed' or Generation 'Shrewd?', **The Journal for Quality & Participation**, April, s.22.

Fox, A. (2011). **Mixing It Up**, Society for Human ResourceManagement.

Gagne, M. and Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, 26.

Garih, Ü. (2013). **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yayıncılık.

Gegez, A. E. (2010). **Pazarlama Araştırmaları**. 3. bs. İstanbul: Beta Basım.

Gilbaugh, P. (2009). Supervision of Intergenerational Dynamics, University of Iowa School of Social Work – National Resource Center for Family Centered Practice, Committed to Excellence Through Supervision.

Gilleard, C. (2004). **Cohorts and Generations in the Study of Social Change**, Social Theory & Health.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 39 Issue: 2.

Gordon, T. (1999). **Çocukta İç Disiplin Mi? Dış Disiplin Mi?**, Sistem Yayınevi, İstanbul.

Greenberg, J. (1989). Cognitive Re-Evaluation Of Outcomes İn Response To Underpayment İnequity, **Academy of Management Journal**, March.

Greenberg, J. and Robert A. (1995). Baron, **Behavior İn Organizations: Understanding & Managing The Human Side Of Work.** Fifth Edition, New Jersey: Prentice- Hall International Inc.

Greguras, G. J. & Diefendorff J. M., Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee attitudes and performance using selfdetermination theory. **Journal of Applied Psychology**, 94, 2009.

Gürgen, H. (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory, **Organizational Behavior and Human Performance**, 16.

Harkins S. and Lowe M. (2000). The effects of self-set goals on task performance, **Journal of Applied Social Psychology,** 30.

Harrison, L. H. (2007). **Managing Today's Multigenerational Workforce**, http://marketing.adeccona.com/lhh_enewsq2/pdf/lhh_wp_multigen.pdf, (Erişim Tarihi: 03.06.2017).

Hellriegel, D., Slocum, J.W. Jr. and Woodman, R. W. (1989). **Organizational Behavior**. St. Paul: West Publishing Company.

Hodgetts R. (1999). **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul.

Holladay, C.L. and Quinones, M.A. (2003). Practice Variability and Transfer of Training: The role of self-efficacy generality. **Journal of Applied Psychology**, 88.

Hotamışlı, M. ve Şenol F. (2011). **İşgüvencesinin Motivasyon Açısından Önemi**, Ankara, Nobel Basım Yayım Dağıtım, s. 63-75.

House R., Shapiro H. and Wabba M. (1974). Expectancy theory as a predictor of work behavior and attitude: A reevaluation of empirical evidence, **Decision Sciences**.

Howe, N. and Strauss, W. (1999). **Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069**, William Morrow Paperbacks.

Ivancevich, J. M. and McMahon J. T. (1982). The effects of goal setting, external feedback and self-generated feedback on outcome variables: A field experiment, **Academy of Management Journal**, Vol. 25, No. 2 (June), pp. 359-372

Ivancevich, J. M. and Michael T. M. (1996). **"Organizational Behavior and Management"** 4 th ed., Chicago: Irwin.

Jain, V. and Pant, S. (2012). Navigating Generation Y For Effective Mobile Marketing In India: A Conceptual Framework, **Mobile Marketing Association IJMM**, Vol.7, No.3, Winter, s.58.

Johnson Controls, (2010). **Global WorkPlace Innovation**, Generation Y and the Workplace Annual Report, s.36.

Joshi, A., Dencker, J. C. and Franz, G. (2011). Generations in Organizations, **Research in Organzational Behavior**, 31, s.177-205.

Judge, T. A. and Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. **Journal of Applied Psychology**, 89.

Karp, H., Fuller, C. and Sirias, D. (2002). **Bridging The Boomer Xer Gap : Creating Authentic Teams For High Performance At Work**. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub.

Kayacan, E. (2016). X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi İstanbul.

Kennon, S., Ryan, R.M., Deci, E.L. and Kasser, T. (2004). The independent effects of goal contents and motives on well-being: It's both what you pursue and why you pursue it, **Personality and Social Psychology Bulletin**, 30.

Koç, İ., Özgören, A., ve Şirin, H. (2010). **Türkiye'de yaşlıların yaşam kalitesi ve aile yapısının yaşlıların yaşam kalitesine etkisi**, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve TÜBİTAK.

Koçel, T. (2005). **İşletme Yöneticiliği**. 10. Baskı. İstanbul, Arıkan Basım. 2005.

Koçel, T. (1983). **Yönetim Kavram ve Teknikleri.** Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları,

Kogan, I. (2007). **The struggle against mourning**, Lanham, MD: Jason Aronson.

Kubatova, J. and Kukelkova, A. (2014). Cultural Differences in the Motivation of Generation Y Knowledge Workers, **Journal of Human Affairs**, 24.

Kupperschmidt, B. R. (2000). **Multi-generation employees: Strategies for effective management**, The Health Care Manager.

Kuran, E. (2014). Zehir ile İlacı Ayıran Dozdur, **Aktivist Dergisi**, 5. Sayı, s.80.

Küçükali, S. (2011). Creative Writing And Foreign Language Development, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kyles, D. (2005). Managing Your Multigenerational Workforce, **Strategic Finance**, Vol.87, Issue:6, s.54.

Lagree, J. C. (1991). **Generations**, Les Annales de Vaucresson.

Lancaster, L. and Stillman, D. (2010). **When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How To Survive The Generational Puzzle At Work**, New York: Harper Business.

Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J. and Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: an empirical examination, **Journal of Leadership and Organizational Studies**.

Leung, K., Tong, K. and Siu-Ying Ho, S. (2004). Effects of interactional justice on egocentric bias in resource allocation decisions, **Journal of Applied Psychology**, 89.

Leventhal, G. S. (1980). **What should be done with equity theory?** In Gergen, K. J., Greenberg, M. S., and Willis, R. H. (eds.), Social Exchange: Advances in Theory and Research, Plenum Press, New York.

Levickaite, R. (2010). **Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case OF Lithuania**, LIMES.

Lipkin, N. A., Perrymore, A. J. (2009). **Y in The Workplace: Managing the "Me First" Generation**, New Jersey, The Career Press Inc., s. 73-77.

Locke, E. (1996). Motivation through conscious goal setting, **Applied & Preventive Psychology** 5: 117-124, Cambridge University Press.

Locke, E. (1968). "Toward A Task Theory of Motivation and Incentives", **Organizational Behavior and Human Performance**, Sayı:3, Cilt: 2.

Lovely, S. and Buffum, A. J. (2007). **Generations at school: Building an age friendly learning community**, Thousand Oaks.

Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y, **Industrial and Commercial Training**, 37 (1).

McClelland, D. and Burnham, D. (1976). **Power is Still the GreatMotivator – With a Difference!**, Burnham Rosen Group.

McClelland, D. (1961). **The Achieving Society.** By Princeton, Van Nostrand Co.

McCrindle, M. and Hooper, D. (2006). Gen Y: Attracting, engaging, and leading a new generation at work. **Working paper from University of Tasmania**.

McGregor, D. (1960). **The Human Side of Enterprise.** New York, McGrawHill.

Mengi, Z. (2009). **BB, X, Y ve Z Kuşakları Birbirinden Çoook Farklı**, Hürriyet Gazetesi İK eki, Köşe Yazısı, 11 Ekim 2009.

Michelle, U. v.d. (2017). "Generation Y and Work/Life Balance: What Are Their Expectations?", http://seanlyons.ca/wp-content/uploads/2012/01/WLB.pdf. [Erişim Tarihi: 03.07.2017]

Miller, R. and Washington K. (2011). **Consumer Behavior**, Richard K. Miller & Associates.

Miller, R. K. (2014). **Consumer Behavior 2014 Edition**, MarketResearh.com.

Mills, J.A. (2000). **Control: a history of behavioral psychology**, NY University Press.

Miron, D. and McClelland D. (1979). The impact of achievement motivation training on small business performance, **California Management Review**, 21 (4).

NAS, (2014). "**Recruiting & Managing the Generations**".

Olson, P. (2011). **The Power Of 4 He Four Generations: Who They Are**, Adayana.

Ostroff, C. and Atwater, L. (2003). **Women and Management: Global Issues and Promising Solutions**.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2011). **Örgütsel Davranış.** Seçkin Yayınevi.

Parry, E. and Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values:A Review of Theory and Evidence, **International Journal of Management Reviews**, Volume 13, Issue 1.

Patrick, M. W. and Raymond A. N. (1996). **Management of Organizations**, Chicago, Irwin Press Inc., s. 350.

Pekala, N. (2001). Conquering the generational divide, **Journal of Property Management**, November/December.

Rist, R. C. (2000). Student social class and teacher expectations: The self-fulfilling prophesy in ghetto education. **Harvard Educational Review**, 70(3).

Robbins, S. (1989). **Organizational Behaviour**, Upper Saddle River:Prentiee Hall.

Sabuncuoğlu, Z. (2008). **Örgütsel Psikoloji** 4.baskı Furkan Yayıncılık, Bursa.

Schmit, K. (2014). **Working With Different Generations**, Credit Uninon Management, January, s.24.

Seçkin Büyük, S. (2005). Biz Kuşağı Geliyor, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Yıl:13, Sayı:10, s.112.

Selçuk,Çınar, E. (2016). Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Çalışma Ortamları Algısı ile İşten ve Meslekten Ayrılma Niyetinin İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Senbir, H. (2004). **Z Son İnsan Mı?**, O Kitaplar, 1. Baskı, İstanbul.

Shaw, J. C., Wild, E., and Colquitt, J. A. (2003). To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations, **Journal of Applied Psychology,** 88(3).

Skinner, B.F. (1971). **The Technology of Teaching.** Appleton Crofts, New York.

Smola, K. W., and Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, 23(4).

Steers, R. M., Mowday, R. T. and Shapiro, D. L. (2004). The Future Of Work Motıvatıon Theory, **Academy Of Management Review**, Vol. 29, No. 3.

Stephen, P. R., David, A. D., Mary C., Öğüt, A. (çev. ed.) (2013). **Yönetimin Esasları-Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Nobel Akademik Yayıncılık, 8.Basımdan Çeviri.

Stephen, P. R. and Timothy, A. J., Erdem, İ. (çev.ed.) (2013). **Örgütsel Davranış**, Nobel Akademik Yayıncılık, 14.Basımdan Çeviri.

Steven, L. M. and Mary, A. G. (2010). **Organizational Behavior**, 5. Bs., New York, McGrw Hill Companies Inc.

Şeker, S. E. (2014). Teori X ve Teori Y, **YBS Ansiklopedisi** 1:1.

Taşdemir, S. (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi, İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.

TDK,http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5932b8b46e4648.57279192 [Erişim Tarihi: 03.06.2017].

Tevrüz, S., Erdem, İ., ve Bozkurt, T. (2012). **Davranışlarımızdan Seçmeler-Örgütsel Yaklaşım**, Nobel Akademik Yayıncılık.

Timmermann, S. (2007). What A Difference A Genration Makes: How Our Life Experences Shape Our Viewpoints and Behaviors, **Journal Of Financial Service Professionals**, May.

Tolbize A. (2008). **Generational Differences In The Workplace**. http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf [Erişim Tarihi: 03.06.2017].

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

Tulgan, B. and Carolyn, A. M. (2001). **Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties**, HRD Press.

Topalhan, T. (2010). **Ücret ve Ücret Sistemleri**, Ankara, Gazi Kitabevi, s. 4.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., Lance C. E. (2010). Generational Differences in Work Values:Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing, **Journal of Management**, Vol.36, No:5, s.1117-1142.

Villarreal P. (2012). How Are Baby Boomers Spending Their Money?, **National Center For Policy Analysis**, Policy Report No.341.

Weingarten, R. M. (2009). Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View Of Team Building İn The Emergency Department. **Journal of Emergency Nursing**. 35 (1), s.27-30.

Williams, K. C. and Robert A. P. (2011). Marketing to the Generations, **Journal of Behavioral Studies in Business**, 3, 3-11.

Wolburg, J. and Pokrywczynski, J. (2001). A Psychographic Analysis of Generation Y College Students. **Journal of Advertising Research**, 41(5), s.37.

Wong, M., Elliroma, G., Whitney, L. and Leah, C. (2008). Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace?, **Journal of Managerial Psychology**.

Yeo, G., Loft, S., Xiao, T. and Kiewit, C. (2009). Goal orientations and performance: Differential relationships across levels of analysis and as a function of task demands, **Journal of Applied Psychology**.

Yiğit Seyfi, Ü. (2016). X Ve Y Kuşaklarının Ruhsal Zeka Özellikleri ile Çalışma Algıları Üzerine Bir Analiz, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Manisa.

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Bahar, Cilt:12, Sayı:45, s.342-353.

Zel, U. (2001). **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Zemke, R., Claire, R. and Bob, F., (2013). **Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace**, 2. Bs, New York, American Management Association.

Zhang, K. ve Bonk, C. (2010). **Generational Learners ve E-Learning Technologies.** Handbook Of Research On Practices and Outcomes İn ELearning: Issues and Trends. USA: IGI-Global.

EKLER

Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programında Yrd.Doç.Dr. Esin ERTEMSİR danışmanlığında devam eden “Farklı kuşakları motive eden faktörlerin belirlenmesi” konulu tezde kullanılmak üzere yapılmaktadır. Elde edilecek verilerbilimsel amaç için kullanılacaktır.

Not: Ankette ad-soyad talep edilmemektedir.

İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Azizhan ESİROĞLU

1. Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek

2. Medeni durumunuz: a) Bekâr b) Evli c) Diğer

3. Kiminle yaşıyorsunuz? a) Ailemle b) Arkadaşlarımla c) Yalnız

4.Doğum Yılınız: .....

5. Öğrenim durumunuz:

a) İlköğretim b) Lise c) Üniversite d) Yüksek Lisans e) Doktora

6. İşyerindeki pozisyonunuz: a) Çalışan b) Yönetici

7. Hangi sektörde çalışıyorsunuz? a) Kamu b) Özel

8. Hangi alanda çalışıyorsunuz?

a) Sağlık b) Eğitim c) Bilişim Sistemleri ve Teknoloji

d) Finans e) Turizm f) Savunma g)Diğer:……..

9. Bu işyerinde ne kadar süredir çalışmaktasınız?

a) 1 yıldan az b) 1-3 yıl c) 4-6 yıl d) 7-10 yıl e) 10 yıldan fazla

10. Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı: a) Yok b) 1 c)2 d) 3 ve üzeri

Aşağıdaki faktörlerin yanına işyerindeki motivasyonunuzu etkileme derecelerine göre 0'dan 10'a kadar bir değer veriniz. Lütfen her maddeyi doldurunuz.

(0: İşteki motivasyonumu hiç etkilemiyor. 10: İşteki motivasyonumu tamamen olumlu etkiliyor.)

	Motivasyonumu hiç etkilemiyor.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motivasyonumu tamamen olumlu etkiliyor.
	0										10
İşin kapsamının ilginç olması											
Yenilikçilik fırsatları											
Kişinin kararından sorumlu olması											
Mesleki gelişim fırsatları											
Kariyer yükselme fırsatları											
İş çevresi											
Esnek çalışma imkânları (Evden çalışma ve esnek çalışma saatleri)											
İşyeri atmosferi											
İşletmedeki liderlik (Yöneticinin çalışana ilham vermesi)											
Görevimde özerklik (Otonomi)											
Sonuca kısa sürede ulaşılan işler (örneğin; fırıncılıkvb.)											
Sonuca uzun çalışmaların ardından ulaşılan işler(örneğin; bilimadamı vb.)											
Yöneticiden sözlü geri bildirim alma											
İşte kendinden ne istendiğini bilme											
Farklı kültürlerden insanlarla çalışma											
İşte yeni teknolojileri kullanma fırsatları											
Görev tamamlandığında yüksek finansal ödül (prim vb.)											
Finansal olmayan getirilerin (yan haklar; özel sağlık sigortası, yemek desteği vb.) olduğu ücret sistemi											
Takım çalışması											
Sıra dışı ve zor görevlerde çalışma											
Alanda profesyonellerle çalışma											
İşte yabancı dili kullanma fırsatları											
Yabancı ülkelerde staj yapma fırsatları											
Eğitim alınan alanda çalışma											

Aşağıdaki ifadelere 1'den 6'ya kadar değer veriniz. Lütfen her maddeyi doldurunuz.
(1: Kesinlikle katılmıyorum. 6: Kesinlikle katılıyorum.)

	Kesinlikle Katılmıyorum.					Kesinlikle Katılıyorum.
	1	2	3	4	5	6
Uluslararası projelere katılmak isterim.						
Bu işte çalışmak için farklı bir ülkeye taşınabilirim.						
Kariyerim benim için önemlidir.						
Baskı altında çalışabilirim.						
Farklı ülkelere iş gezilerine gönderilmek isterim.						
Aynı anda birçok görevi idare edebilirim.						
Yabancı dille iletişim kurmaktan hoşlanırım.						
Hayat boyu eğitim almak isterim.						
Kendime iddialı hedefler belirlerim.						
Örgüt kültürü benim için önemlidir.						
İşim hayatımın önemli bir parçasıdır ve olacaktır.						
Sadece bir iş değil aynı zamanda bir misyon üstlenmek istiyorum.						
Kişisel kariyerimi oluşturuyorum.						
İş yerinde çeşitlilik benim için önemlidir.						
Gelişmeyi ve eğitilmeyi isterim.						
İşletmenin sosyal sorumluluk projeleri benim için önemlidir.						
İşim sayesinde kişisel hedeflerimi de gerçekleştiririm.						
İşimi tamamlamak için boş zamanlarımda dahi çalışırım.						
İşimden hoşlanırsam zamanın nasıl geçtiğini önemsemem.						

İşletmede sizin için önemli olan 5(beş)faktörü, önem derecesine göre 1'den 5'e doğru sıralayınız.

	Eğitim ve geliştirme
	Doğum yardımı
	Yol harcırahı
	Sosyal sorumluluk faaliyetleri için izin verilmesi
	Düşük faizli kredi imkanı
	Ücretsiz çocuk bakımı
	Şirket aracı temin edilmesi
	Öğrenim kredimin ödenmesine destek olunması
	Barınma yardımı
	Daha iyi tatil imkanları sağlanması
	Emeklilik fonu sağlanması
	Ücretsiz özel sağlık hizmeti sağlanması
	Primler
	Esnek çalışma saatleri

Ankete katıldığınız için teşekkürler...

Bu araştırma sonuçlarının tarafınıza ulaşmasını istiyorsanız mail adresinizi yazınız.....

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Ad Soyad: Azizhan ESİROĞLU

Doğum Tarihi: 17.10.1990

Doğum Yeri: İstanbul

İş Deneyimi:

2012- Kara Kuvvetleri

Öğretim Görevlisi

2011- Borusan Mannesmann (Muhasebe)

Stajyer

Eğitim Durumu:

2012-2017 Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

2007-2012 İstanbul Ticaret Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi

İşletme

Yabancı Dil:

İngilizce