



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**FREDERICK HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI'NIN  
X VE Y KUŞAKLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Onur ÇELEMLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM

Ankara,2017



# FREDERICK HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI'NIN X VE Y KUŞAKLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Onur ÇELEMLİ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ankara, 2017

## KABUL VE ONAY

Onur ÇELEMLİ tarafından hazırlanan "Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nın X ve Y Kuşakları Açısından Değerlendirilmesi " başlıklı bu çalışma,31/01/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** : Yrd. Doç. Dr. Cavit ELGEZDI



**Danışman** : Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM



**Üye** : Yrd. Doç. Dr. Leyla GÖDEKMERDAN ÖNDER



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıyı kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir
- Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.

Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

31/01/2017

  
Onur ÇELEMLİ

## TEŞEKKÜR SAYFASI

Tez çalıřmam sűresince bilgi ve tecrűbesi ile desteęini sűrekli hissettięim saygıdeęer danıřmanım Yrd. Doç. Dr. Ayře Gűzde GűZŪM hocama, çalıřmam sűresince her zaman yanımda olan, zorlukları beraber gűęűsledięim sevgili eřim Funda ÇELEMLİ'ye, kendisine ayırmam gereken zamandan habersiz bir űekilde feragat eden biricik kızım Műge ÇELEMLİ'ye, maddi ve manevi desteklerini her zaman için hissettięim annem Nezihe ÇELEMLİ ve ablam Pınar ÇELEMLİ' ye, ayrıca çalıřmam sűresince bana destek olan tűm arkadařlarıma tűm kalbimle teőekkűrlerimi sunarım.

Onur ÇELEMLİ

## ÖZET

ÇELEMLİ, Onur, "Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nın X ve Y Kuşakları Açısından Değerlendirilmesi ", Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2017.

Bu araştırmada, Frederik Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nde ortaya konmuş olan hijyen faktörleri (ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, denetim düzeyi ve niteliği, kişiler arası ilişkiler, çalışanın kişisel hayatı, statü) ve motivasyon faktörlerinin (başarı, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, kişisel gelişim, yükselme) X ve Y kuşaklarının üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Motivasyon ve motivasyon kuramları, kuşak kavramı ve kuşak sınıflandırmasında olan Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağının temel karakteristik özellikleri, kuşak farklılıklarının yönetimi ve Türkiye'deki kuşaklar hakkında literatür taraması yapılmıştır. Hijyen ve motivasyon faktörlerinin çalışma motivasyonlarını nasıl etkilediği konusunda X ve Y kuşaklarının düşüncelerini ortaya çıkarmak için anket uygulaması yapılmıştır. Toplanan veriler SPSS 13.0 İstatistik Analiz Programı yardımıyla analiz edilmiştir. Analizde çıkan sonuçlar tablolar halinde açıklanmış, elde edilen bulgular da oluşturulan hipotezlere göre yorumlanmıştır.

Bu çalışma neticesinde, hijyen faktörlerinden ücret, çalışma koşulları, üstlerle ilişkiler, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, çalışanın kişisel hayatı ve statü faktörlerinin X ve Y kuşağına mensup çalışanlar tarafından algılanış biçimlerinde bir farklılığın olmadığı; yine hijyen faktörlerinden olan iş güvenliği, denetimin düzeyi ve şirket politikası kavramlarının ise X ve Y kuşağı çalışanlar tarafından farklı algılandığı ve ayrıca motivasyon faktörlerinin (başarı, tanınma, işin kendisi, yükselme ve terfi) tamamının her iki kuşağına mensup çalışanları aynı yönde motive ettiği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Herzberg, Motivasyon, Hijyen, Kuşak Kavramı, X Kuşağı, Y Kuşağı.

## ABSTRACT

ÇELEMLİ, Onur, "The Evaluation of Frederick Herzberg's Two Factor Theory In Terms of X and Y Generations", Master Thesis, Ankara, 2017.

In this research, it is aimed to figure out the effects of hygiene factors (salary, job security, work conditions, the degree and the quality of controlling, interpersonal relationships, the personal life of workers, status) and motivation factors (success, recognition, responsibility, the work itself, self-improvement, progress) stated in Frederick Herzberg's The Two Factor Theory on X and Y generations. Motivation and motivation theories, characteristic features of Silents, Baby Boomers, X generation, Y generation and Z generation which are in the term of generation and generation classification, the management of generation differences and literature reviews about generations in Turkey has been studied. Questionnaire application has been applied to find out the thoughts of X and Y generations about how hygiene and motivation factors affect the working motivations. Collected data has been analyzed with the help of SPSS 13.0 Statistic Analyzes Programme. The results in analyses has been explained in charts and the findings which are obtained have been interpreted according to developed hypothesis.

At the end of this study, it has been found that there is no difference in the perception of workers belonging to generation X and generation Y about hygiene factors such as salary, working conditions, relationships with seniors and colleagues, worker's personal life and status; in addition, it has been concluded that hygiene factors such as job security, the degree of controlling, and terms of company policies are perceived differently by workers of generation X and generation Y; and moreover, all of the motivation factors (success, recognition, the work itself, development and the promotion) have motivated the workers of each generations in the same way.

**Keywords:** Herzberg, Motivation, Hygiene, Generation, X generation, Y generation.



## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR SAYFASI .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR .....	xiii
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	4
MOTİVASYON .....	4
1.1. MOTİVASYONUN TANIMI .....	4
1.1.1. Motivasyonun Genel Özellikleri .....	6
1.1.1.1. Örgütsel Açısından Motivasyonun Önemi .....	7
1.1.1.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi .....	8
1.1.1.3. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi .....	10
1.2. TEMEL MOTİVASYON KURAMLARI .....	11
1.2.1. Kapsam (İhtiyaç) Kuramları .....	11
1.2.1.1. A.H. Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	12
1.2.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	17
1.2.2. Clayton ALDERFER'in ERG Kuramı .....	19
1.2.2.1. McClelland ve Başarı Güdüsü (Öğrenilmiş İhtiyaçlar) Kuramı .....	21
1.2.2. Süreç Kuramları .....	23
1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	23
1.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı .....	26
1.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	28
1.2.2.4. Skinner'in Pekiştirme Kuramı .....	30
1.2.2.5. Locke'un Amaç Kuramı .....	32
1.3. HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMININ KAPSAMLI İNCELENMESİ .....	33

1.3.1. Herzberg'in Araştırmaları.....	34
1.3.2. Kuramın Açıklanması .....	37
1.3.3. Hijyen ve Motivasyon Faktörlerinin Çalışanlar Açısından Anlamı .....	48
1.3.3.1. Hijyen Faktörleri.....	49
1.3.3.1.1. Ücret (Maaş) .....	49
1.3.3.1.2. Çalışma Koşulları .....	50
1.3.3.1.3. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler (Kişiler Arası İlişkiler).....	51
1.3.3.1.4. İş Güvencesi Yoksunluğu (İş Güvenliği).....	53
1.3.3.1.5. Örgüt İklimi ( Şirket Politikası ve Yönetimi).....	55
1.3.3.1.6. Çalışanın Statüsü (Statü) .....	55
1.3.3.1.7. Çalışmada Bağımsızlık (Teknik Denetim) .....	56
1.3.3.2. Motivasyon Faktörleri.....	56
1.3.3.2.1. Başarı.....	57
1.3.3.2.2. Tanınma .....	58
1.3.3.2.3. İlerleme İmkânları ve Gelişme İhtimali.....	58
1.3.3.2.4. Sorumluluk .....	60
1.3.3.2.5. İşin Kendisi.....	60
1.3.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramına Yapılan Eleştiriler .....	61
1.3.5. Kuramla İlgili Yapılan Çalışmalar.....	63

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KUŞAK KAVRAMI**

2.1. KRONOLOJİK OLARAK KUŞAK SINIFLANDIRMASI .....	67
2.1.1. Sessiz Kuşak.....	68
2.1.2. Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı .....	70
2.1.3. X Kuşağı.....	71
2.1.4. Y Kuşağı.....	74
2.1.5. M Kuşağı .....	75
2.1.6. Z Kuşağı .....	76

2.2. KUŞAK FARKLILIKLARI VE KUŞAK FARKLILIKLARININ ÖRGÜTSEL TUTUMLAR AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI .....	78
2.2.1. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar .....	78
2.2.2. Kuşakların İş Dünyasındaki Davranış Özelliklerinin Karşılaştırması .....	82
2.2.3. Kuşaklar Arası Çatışma ve Farklılıkların Yönetimi.....	84
2.3. NÜFUS VERİLERİ VE KUŞAKLARIN ORANLARI .....	88
2.3.1. Türkiye'deki Nüfus Verileri.....	89
2.3.2. Türkiye'de Kuşaklara Ait Nüfus Verileri .....	90
2.3.3. Türkiye'deki İstihdam İçinde Kuşak Oranları .....	90

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### FREDERICK HERZBERG'İN HİJYEN VE MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN X VE Y KUŞAKLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ.....	92
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI .....	99
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	100
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	100
3.5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	102
3.5.1. Örneklem Süreci.....	102
3.5.2. Ön Çalışma .....	103
3.5.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	103
3.6. VERİLERİN ANALİZİ .....	106
3.6.1. Demografik Özellikler .....	107
3.6.2. Güvenilirlik Analizi .....	109
3.6.3. Faktör Analizi.....	111
3.6.4. Çalışanları Motive Eden Hijyen ve Motivasyonel Faktörlerin X ve Y Kuşakları Bakımından Karşılaştırılması.....	115
3.6.4.1. Hijyen Faktörlerin X ve Y Kuşakları Bakımından Karşılaştırılması.....	115

3.6.4.2. Motivasyonel Faktörlerin X ve Y Kuşakları Bakımından Karşılaştırılması .....	126
3.6.4.3. Hipotez Sonuçları .....	131
3.7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	133
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>139</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>146</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>150</b>



## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	Herzberg ve Arkadaşlarının Çalışma Aşamaları ve Sonuçları .....	35
<b>Tablo 2.</b>	Etki Analizlerinin Kategorileri .....	36
<b>Tablo 3.</b>	İş Memnuniyetsizliğine Sebep Olan Faktörler.....	39
<b>Tablo 4.</b>	İş Memnuniyetini Sağlayan Faktörler.....	41
<b>Tablo 5.</b>	Maslow ve Herzberg'in Teorilerinin Karşılaştırılması .....	43
<b>Tablo 6.</b>	Farklı Kaynaklardaki Kuşak Sınıflandırmaları ve Tarih Aralıkları .....	68
<b>Tablo 7.</b>	Farklı Kuşakların Karşılaştırma Tablosu .....	77
<b>Tablo 8.</b>	Belirlenen 12 Kritere Göre Kuşaklar Arasındaki Farklar .....	79
<b>Tablo 9.</b>	Kuşakların Çeşitli Özelliklerine Göre Örgütsel Farklılıkları.....	80
<b>Tablo 10.</b>	Kuşakların Örgütsel Özelliklerindeki Farklılıklar.....	81
<b>Tablo 11.</b>	Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Türkiye Nüfus Verileri.....	89
<b>Tablo 12.</b>	Türkiye'de Kuşaklara Ait Nüfus Verileri .....	90
<b>Tablo 13.</b>	Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre İşgücü ve İstihdam İçinde Dağılım .....	91
<b>Tablo 14.</b>	Türkiye'deki Kuşakların İşgücü ve İstihdam İçinde Dağılımı .....	91
<b>Tablo 15.</b>	Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörleri Boyutları .....	104
<b>Tablo 16.</b>	Araştırmaya Katılanların Demografik Dağılımları.....	107
<b>Tablo 17.</b>	Cronbach's Alpha Katsayısı Değerleri ve Güvenirlik Anlamları .....	109
<b>Tablo 18.</b>	Güvenilirlik Analizi .....	110
<b>Tablo 19.</b>	Hijyen Faktörleri için KMO ve Bartlett Testi .....	111
<b>Tablo 20.</b>	Hijyen Faktörleri için Faktör Analizi (N= 416).....	112
<b>Tablo 21.</b>	Motivasyonel Faktörler için KMO ve Bartlett Testi .....	113
<b>Tablo 22.</b>	Motivasyon Faktörleri için Faktör Analizi (N= 416).....	114
<b>Tablo 23.</b>	Üstlerle İlişkiler Değişkeni için Normallik Testleri.....	116
<b>Tablo 24.</b>	Üstlerle İlişkiler Değişkeni için Fark Testleri.....	116
<b>Tablo 25.</b>	Statü Değişkeni için Normallik Testleri.....	117
<b>Tablo 26.</b>	Statü Değişkeni için Fark Testleri .....	117
<b>Tablo 27.</b>	İş Güvenliği Değişkeni için Normallik Testleri .....	118

<b>Tablo 28.</b>	İş Güvenliği Değişkeni için Fark Testleri .....	119
<b>Tablo 29.</b>	Denetimin Düzeyi Değişkeni için Normallik Testleri .....	120
<b>Tablo 30.</b>	Denetimin Düzeyi Değişkeni için Fark Testleri.....	120
<b>Tablo 31.</b>	İş Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkeni için Normallik Testleri.....	121
<b>Tablo 32.</b>	İş Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkeni için Fark Testleri .....	121
<b>Tablo 33.</b>	Çalışma Koşulları Değişkeni için Normallik Testleri.....	122
<b>Tablo 34.</b>	Çalışma Koşulları Değişkeni için Fark Testleri.....	123
<b>Tablo 35.</b>	Kişisel Hayat Değişkeni için Normallik Testleri .....	124
<b>Tablo 36.</b>	Kişisel Hayat Değişkeni için Fark Testleri .....	124
<b>Tablo 37.</b>	Ücret Değişkeni için Normallik Testleri .....	125
<b>Tablo 38.</b>	Ücret Değişkeni için Fark Testleri .....	125
<b>Tablo 39.</b>	Kişisel Gelişim Değişkeni için Normallik Testleri.....	126
<b>Tablo 40.</b>	Kişisel Gelişim Değişkeni için Fark Testleri .....	127
<b>Tablo 41.</b>	Başarı ve Tanınma Değişkeni için Normallik Testleri.....	128
<b>Tablo 42.</b>	Başarı ve Tanınma Değişkeni için Fark Testleri .....	128
<b>Tablo 43.</b>	İşin Kendisi Değişkeni için Normallik Testleri.....	129
<b>Tablo 44.</b>	İşin Kendisi Değişkeni için Fark Testleri .....	129
<b>Tablo 45.</b>	Yükselme Değişkeni için Normallik Testleri .....	130
<b>Tablo 46.</b>	Yükselme Değişkeni için Fark Testleri.....	131

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b>	Temel Motivasyon Süreci.....	6
<b>Şekil 2.</b>	Motivasyon Süreci.....	12
<b>Şekil 3.</b>	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	13
<b>Şekil 4.</b>	İhtiyaçlar .....	15
<b>Şekil 5.</b>	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması.....	20
<b>Şekil 6.</b>	Lawler ve Porter Motivasyon Modeli .....	26
<b>Şekil 7.</b>	Adams'ın Eşitlik Kuramının Şematik Gösterimi .....	28
<b>Şekil 8.</b>	Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	42
<b>Şekil 9.</b>	Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyen ve Motivasyon Faktörlerinin Karşılaştırılması.....	45

## KISALTMALAR

<b>KMO</b>	: Keiser-Meyer-Olkin
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>vd.</b>	: ve diğerleri.





## GİRİŞ

Motivasyon, Latince hareket ettirme anlamına gelen “movere” kelimesinden gelmektedir. Fransızca ve İngilizce “motive” kelimesinden türetilmiş olan motivasyon kavramı Türkçe olarak güdülenme ve isteklendirme terimleriyle ifade bulmaktadır. Hislerimizi belirli bir hedefe yönlendirebilmek, dikkatimizi toplayarak faaliyete geçme, üretken olma ve oto-kontrol için motivasyona ihtiyacımız bulunmaktadır.

Çalışanların nasıl motive olduklarını ortaya çıkarmak için bir dizi teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teoriler Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri başlıkları altında toplanmıştır. Kapsam kuramları başlığı altında incelenen motivasyon kuramlarından olan Çift Faktör Kuramı, Frederick Herzberg’in 1950’li yıllarda iki yüz mühendis ve muhasebeci ile ilgili yaptığı bir araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada Herzberg, mühendis ve muhasebecilere çalıştıkları işlerde hangi zamanlarda kendilerini son derece iyi, hangi zamanlarda son derece kötü hissettiklerini ayrıntılı olarak açıklamalarını istemiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda, kuramında “Hijyen” ve “Motivasyon” olarak adlandırdığı iki faktörden bahsetmiştir (Şimşek ve diğerleri, 2014: 153).

Herzberg, hijyen faktörlerini; denetim, işletme politikası ve yönetimi, yöneticilerle ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, iş görenlerin kendi aralarındaki ilişkileri, iş görenin hayatı, iş görenlerin altındakilerle ilişkileri, statü ve güvenlik olarak belirlemiştir (Herzberg ve diğerleri, 1959: 30). Motivasyon faktörlerini ise; motive etme derecesine göre; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, terfi ve gelişme olarak belirlemiştir (Vroom, 1970: 88). Hijyen faktörleri kabul edilebilir seviyeye ulaşmadığı sürece iş tatmini gözlemlemek mümkün olmamaktadır. Motivasyon faktörleri ise, bireyi yönettici, harekete geçirici ve giderildikleri ölçüde tatmin oluşturan niteliktedirler. Söz konusu faktörlerden birinin gerçekleşmemesi, çalışanın motivasyon yapısında bir boşluk oluşturur ve çalışanın motivasyonunu engeller (Küçük, 2007:76). Frederik Herzberg ve çalışma arkadaşlarının asıl üzerinde durdukları nokta, çalışma ortamında hijyen faktörlerini sağlayan

koşulların ya da şartların belirli bir seviyenin altına düşmemesi gerekliliğidir. Düşme ya da yoksunluk yaşanması durumunda, çalışanlar işlerinden, çalışma ortamlarından, işletmeden, çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden sıkılacaklar, hatta bu durum çalışanların hastalanmasına, devamsızlıklarının artmasına ya da işten ayrılmasına neden olacaktır. Bu sebeple hijyen faktörlerinin sahip olduğu seviyenin altına düşmemesi ve mevcut şartların daha iyiye çıkarılması için gerekli tedbirlerin alınması gereklidir. Hijyen faktörlerinin tesisini müteakip motivasyon faktörleri anlamında yapılan her türlü iyileştirme, organizasyondaki çalışan motivasyonunu arttıracaktır. Herzberg'in teorisine göre, her iki faktör grubunun motive etmede ayrı bir yeri vardır. Herzberg'e göre, bu iki grup faktörün üstünlük durumu yoktur. Herzberg motivasyonun üst düzey ihtiyaçların doyurulmasını sağlayan işlerle olacağına inanmakta ve iş zenginleştirme ile bunun başarılacağına öne sürmektedir (Herzberg ve diğerleri, 1969: 61).

Dünyadaki ekonomik ve sosyal hareketliliklerin ortaya çıkardığı zaman aralıklarında yaşayan, birbirleri arasında kişilik, çalışma metotları, işyerinden ve hayattan beklentiler anlamında farklı düşüncelere sahip bireylerin oluşturduğu topluluklar kuşak olarak adlandırılmaktadır. Genel olarak kuşakların sınıflandırılması, 1945'li yıllardan önce doğanlar Sessiz Kuşak, 1946-1964 yılları arasında doğanlar Bebek Patlaması (Baby Boomers), 1965-1979 yılları arasında doğanlar X Kuşağı, 1980-1994 yılları arasında doğanlar Y Kuşağı, 1995-2002 yılları arasında doğanlar M Kuşağı ve 2003 yılından sonra doğanlar ise Z Kuşağı şeklindedir. İş dünyasına etki eden ve çalışma ortamında birlikte çalışma zorunluluğu olan farklı kuşakların sahip olduğu bakış açısı ve değer yargılarındaki farklılıklar, detaylı bir şekilde anlamlandırılıp doğru okunduğunda yönetim anlamında yöneticilere büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Atak, 2016: 157).

Bu çalışmada Frederik Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nde belirtilen hijyen ve motivasyon faktörlerinin ayrı ayrı iş yaşamında bir arada bulunan X ve Y kuşağı mensubu çalışanların motivasyonlarına olan etkisi incelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde; motivasyon kavramı ve motivasyon kuramları hakkında

bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde; kuşak kavramı ve kuşakların karakteristik özellikleri, kuşak farklılıklarının örgüte olan etkileri ve Türkiye'deki kuşakların nüfus verileri ve oranları üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümde ise Frederik Herzberg'in çalışmalarında ortaya koyduğu hijyen ve motivasyon faktörlerinin X ve Y Kuşağına mensup çalışanlar tarafından algılanış biçimlerini ortaya koymak için yapılan bir araştırma yer almaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON

#### 1.1. MOTİVASYONUN TANIMI

Fransızca ve İngilizce “motive” kelimesinden türetilmiş olan motivasyon kavramı Türkçe olarak güdülenme ve isteklendirme terimleriyle ifade bulmaktadır. Türkçe karşılık olarak güdü, saik gibi kelimler kullanılmaktadır (Eren, 1993:316).

Gellerman’a göre motivasyon kavramı, farklı etkilere maruz kalan bireyin normalden farklı davranışlar göstermesi, farklı yönde hareket etmesi olarak açıklanmıştır. Bu davranış değişikliği, bireyin güdülenmesini ifade eder (Eroğlu, 2013:439).

Motivasyon Latince “movere” yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Kişilerin kendi iradeleriyle hedeflerine ulaşmak için davranışa geçmeleri olarak da ifade edilebilen motivasyonun psikolojik bir olgu olarak farklı açılardan incelenmiş olması çeşitli tanımların yapılmasına neden olmuştur (Genç, 2012: 264).

Ayhan’a göre hisleri belirli bir hedefe ulaştırmak için yönlendirmek, dikkati toplamak; eyleme geçme, üretkenlik ve kendini kontrol etmek için motivasyona ihtiyaç vardır. Bireylerin davranışlarının altında yatan özellikleri duygusal kontrol, doyum erteleyebilme ve fevri davranışları kontrol altında tutabilme olarak sıralayabiliriz. Duygular, belirlenen hedefe ulaşmak için mevcut olan kapasiteyi hedefe yöneltir ve bireyin düşünce, planlama kabiliyetinin çerçevesini belirleyerek bireyin potansiyelini ortaya çıkarır. Motivasyon kaynağı bireyin içindedir ve bu nedenle dış çevreden motivasyon beklemek, hayatta yapılacak en büyük hatadır. Umut beslemek, metanetle gayret göstermek ve morali daima yüksek tutmak motivasyonun temelini oluşturur (aktaran Serinkan, 2012: 158).

Öztabağ'a göre güdü, motivasyon kavramının özüdür. Kişiyi harekete geçiren ya da bireyi davranış sergilemeye tetikleyen etkenler ve itici güce güdü denir (aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 86).

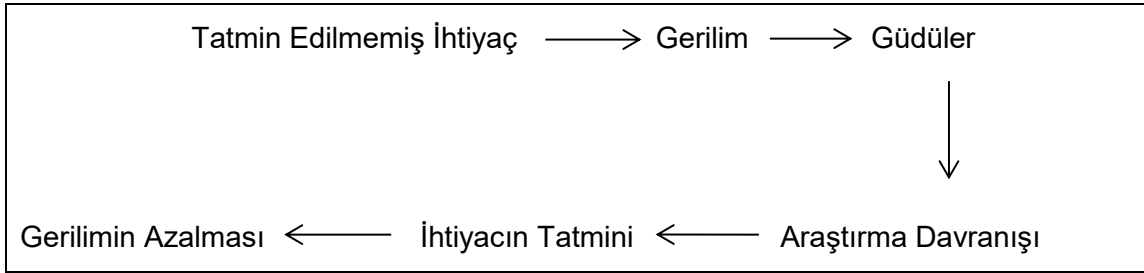
İnsan davranışları ile alakalı olan motivasyon, genel bir tanımla bireyi isteklendirme ve davranışa yönlendirme olarak ya da bir başka bir ifadeyle insanları belli davranışları sergilemelerine yönlendiren çeşitli güdü ve güdüleyiciler topluluğu şeklinde tanımlanabilir. Yapılan tüm motivasyon tanımlarının temelinde üç unsur bulunmaktadır (Genç, 2012: 265);

- a. İnsanın bir davranışta bulunmasını sağlama,
- b. Bu davranışı yönlendirme ve sürdürme,
- c. Bu davranışı yapmadan dolayı özel bir mutluluk duymaktır.

Birinci unsur, kişinin içinde bulunan ve onu davranışa yönelten güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel uyarıcılarla ilgilidir. İkinci unsur, kişinin amaca yönelmesi ile ilgilidir. Son unsur ise; ilk iki unsura bağlı kalarak kişinin davranışa devam etmesi ile ilgilidir

Çalışanlar motivasyonu, amaçlarına ulaşmada bir araç olarak kullanırlar. Motivasyonun yükseltilmesi işletmelere bir takım ilave maddi yük getirmektedir. Bu nedenle sağlanan ekonomik fayda direk olarak ölçülememektedir. İşletmelerin daha donanımlı çalışanlar tarafında tercih edilmesi, nitelikli elemanların elde tutulması, çalışan verimliliğinin artışı, motivasyonu tesis edebilecek iş yeri koşulları ile mümkündür (Genç, 2012: 265).

Belirlenmiş amaç ya da şahsi ihtiyaçların karşılanması amacıyla eyleme geçme ve ihtiyacın tatmin edilmesi sonucunda eylemi durdurma olacak şekilde bir döngü içerisinde bulunan motivasyon sürecini aşağıdaki şekil vasıtasıyla göstermek mümkündür (Keser, 2006: 4).



**Şekil 1.** Temel Motivasyon Süreci

Kaynak: (Keser, 2006: 4)

Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar gerilim meydana getirir. Gerilim kişileri davranışa iter, güdülerini harekete geçirir. Kişi hareketi sonucu ihtiyacı açısından doyuma ulaşır ve ortaya çıkan gerilim sona erer.

### 1.1.1. Motivasyonun Genel Özellikleri

Motivasyonun çeşitli özellikleri bulunmaktadır. Farklı yazarlar bu konuda farklı açıklamalar yapmışlardır;

Mitchel, motivasyonun dört genel özelliğinden bahsetmiştir. Motivasyonun kişiye özel bir durum göstermesi sebebiyle, tüm motivasyon kuramları temelde bu farklılığa vurgu yapmaktadır. Genel olarak motivasyon istek olarak değerlendirilebilir. Bireylerin kontrolünde olduğu kabul edilen motivasyon tarafından sergilenen davranışlar ve gayret belirlenir. Motivasyon birçok yöne sahiptir. Bu nedenle bireyi daha da isteklendiren, zamanla değişiklik gösteren motivasyon faktörlerinin bilinmesinde fayda vardır. Son olarak motivasyon bir davranış ya da sergilenen bir performans değildir. Bireyi içeriden ya da dışarıdan etki altına alan güçlerle alakalıdır (Genç, 2012: 264-265).

Koçel (2010) ise, motivasyonun iki önemli özelliği olduğundan bahsetmektedir. Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir. ( Koçel, 2010: 620)

Yıldırım (2006) ise, motivasyonun özelliklerini şu şekilde sıralamıştır ( Yıldız, 2010: 8): Motivasyon kişiseldir, yani bir insan için motive edici olan bir durum veya olay bir başkası için motive edici olmayabilir. Motivasyon ancak insanların davranışlarında gözlenebilir. Yöneticiler çalışanlarının davranışlarını iyi gözlemleyerek hangi gereksinimlerinin onları ne ölçüde motive ettiğini bilmelidirler. Motivasyonda önem taşıyan bir ihtiyaç (gereksinim), tatmin edildiğinde, artık motivasyon aracı olma özelliğini kaybeder. Bu ihtiyacın yerine, başka bir ihtiyaç ortaya çıkar. Yöneticiler ve liderler, çalışanların motivasyonuna etki edebilir, fakat bunları kontrol edemezler. Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır. Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmayabilir. Kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler vardır.

## **Motivasyonun Önemi**

Bu başlıkta örgüt, çalışanlar ve yöneticiler açısından motivasyonun önemi incelenmiştir.

### **1.1.1.1. Örgütsel Açıdan Motivasyonun Önemi**

Örgütsel etkinliği yükseltmede ve verimliliği arttırmada, motivasyondan yararlanmak mümkündür. Bunun için en önemli konulardan birisi örgüt üyelerinin etkinliğini arttırmaktır. Örgüt üyelerinin bireysel ve kolektif olarak etkinliğini arttırmanın yolu ise özendirici veya güdüleyici araçların kullanılmasıdır. (Eroğlu, 2004: 326)

Motivasyon, örgüt hedefleri ile çalışan hedeflerini aynı doğrultuya getirmek için uygulanan yöntemleri içerir. Motivasyonun amaçlarını işletme verimliliği ve çalışan memnuniyetinin artışı olarak sıralamak mümkündür. Çalışan motivasyonunun arttırılması, temel amacı kar elde etmek olan işletmelerin piyasada varlığını sürdürmesi için yöneticiler tarafından titizlikle takip edilmesi gereken bir durumdur (Genç, 2012: 269).

Örgütlerin işlevlerini yerine getirebilmelerinde motivasyonun büyük önemi vardır. Bunun için de çalışan kişilerin ve grupların motive edilmeleri gerekir. İşletmelerin sahipleri ile orada çalışan grup üyeleri arasında duygusal bağın olması, başarının arttırılmasında önemli bir unsurdur. Çalışanların içsel motivasyonlarının sağlanması durumunda örgütün başarısı artacaktır. Bunun için personelin refahının iyileştirilmesinin yanında onlarla işbirliğinin arttırılması gerekir ( Cremer, 2006: 79).

Bir organizasyonda çalışanları örgüt amaçlarına motive etmek; çalışanları anlama, ihtiyaçlarını (fizyolojik, sosyal) ,arzu, istek ve amaçlarını iyi özümseyerek onları kazanmak ve onları başarıya güdülemek şartıyla gerçekleşir. Maddi, manevi, fiziki ve psiko-sosyal yönden tatmin olan örgüt çalışanları verimli çalışarak başarılı olabilirler. Motive olmuş bir çalışan, başarı göstererek örgütün amaç ve nihai hedefine ulaşma potansiyeline sahiptir.

Örgüt hedeflerine ve amaçlarına uygun bir motivasyon sistemi, örgütlerde aşağıdaki yararları sağlayabilir (Genç, 2012: 269):

- a. İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine olanak hazırlar.
- b. Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlar.

#### **1.1.1.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi**

Motivasyonun konusu, insan ve insan davranışlarıdır. Bu yüzden motivasyonda amaç, insanı kazanmaktır. İnsanları kazanabilmek için ise, insanların beklentileri, amaçları, arzuları ve ihtiyaçlarının bilinmesi önemlidir. Başka bir ifadeyle yöneticiler, yanlarında çalıştırdıkları bireyleri nelerin motive ettiğini doğru olarak tespit etme çabası içerisinde olmalıdırlar. Çoğu yönetici parasal ödüllerin çalışanların motivasyonunun bir parçası olduğuna inanırlar. Her şeyden önce, bir bireyi motive etmedeki en önemli şey, onların kim olduklarını anlamaktır. Eğer yönetici, bir bireyin arzularını ve isteklerini bilmiyorsa, bireyin doğru çatıda motive olmasını sağlaması da çok zor olacaktır (Şahin, 2004:526)



Son yıllara ait kapsamlı ve deneysel bulgulara dayanan motivasyon araştırmalarında çalışanlar açısından iř motivasyonunu arttıran etkenler olarak: Çalışanların kararlara katılımı, işyerinde çalışma motivasyonunu dūřūren etkenlerin ortadan kaldırılması, adalet, çalışanın arzulan davranışa ulaşmak için çaba gōstermesi ve ōğrenmesi için elde ettiği sonuçları pekiştirecek, ōzendirecek, geribildirim sağlayacak uygulamalar yapılması, çalışanlara sunulan ōdūllerin anlamlı olması ve çalışanlardan beklenenlerin açıkça ifade edilerek hedefler konması olarak sıralanabilir (Bowey, 2003).

Őrgūtsel verimliliği arttıracak ōnemli faktōrlerden biri çalışanları karara ortak etmektir. Yapılan araştırmalara gōre, iřle ilgili olarak çalışanların fikrinin alınması ve karara katılımlarının sağlanması, iř doyumundaki artış; devamsızlıkta, çatışmalarda ve iřgūcū devir hızında azalma sağlar. İnsan doğası gereği maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşıladığı ōlūde iř ve yaşam tatmini sağlar. Çalışma verimi artış gōsterir, çalıştığı kuruma aidiyeti yūkselir ve ōrgūtsel vatandaşlık gōsterme eğilimi artar. Őrgūtte alışanların ōnemli kararlarda fikirlerinin sorulması, karar alma safhasında yer almaları ve iř tatmini seviyesindeki artış; iřgūcū devir hızında, devamsızlıklarda ve ōrgūt ii çatışmalarda ciddi azalma sağlar. Çalışanlara kendilerini gōstermeleri için ōnemli konumlarda rol almaları için fırsat vermek; sorumluluk duygularında ve çalışma isteklerinde artış sağlar, iř ile ilgili beceriler kazandırabilir ve yeni yetenekler elde etmelerine olanak sağlar. Kuruma aidiyet hissetmeyen, yeterli duygusal olgunluğa ulaşamayan çalışanları motive etmek ise oldukça zordur. Aşağıda motivasyon sisteminin çalışanlara sağlayacağı yararlar sıralanmıştır (Genç, 2012: 269-270):

1. Kişiler arası olumlu rekabeti geliştirir.
2. Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlar.
3. Çalışanların iş ve yaşam tatmini bulmalarını sağlar.
4. Çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine fırsat sağlar.
5. Çalışanların yaratıcı yeteneklerini geliştirir

Motivasyonu arttıran araçlara önem verilmesi durumunda, çalışanlar işlerinden tatmin duyacaklardır. Motivasyonun alt konularından biri olan iş tatmini konusuna yöneticilerin önem vermeleri gerekir (Baysal ve Paksoy, 1999:7).

### **1.1.1.3. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi**

Yönetici, başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir. Bir başka ifadeyle, kendisine verilen yetki ve sorumluluk çerçevesinde çalışanları organizasyon hedeflerine ulaşmak için motive eden bir otoritedir. Her çalışanın, ayrı ayrı farklı teşvik ve özendirme araçları ile motive olduğu, farklı fizyolojik ihtiyaçlarını ön planda tuttuğu ve bu çalışan ihtiyaçlarının karşılanmadığı durumlarda hedefe doğru motive edilemeyeceği gerçeği yöneticilerin en çok önem vermesi gereken konuların başında gelmektedir. Eski tip yöneticiler, çalışanların çoğunun işini sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku ya da parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir, ancak uzun vadede çalışanı bıktırır. Yöneticiler ve çalışanlar motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Yöneticiler motivasyon aracını kullanarak, çalışanların işlerinde daha dikkatli olmalarını, daha kaliteli iş yapmalarını ve kaynak kullanımını en etkin seviyeye getirmeye çalışırlar ve verimliliği yükseltirler. Yöneticilerin motivasyon kavramını iyi anlamaları gerekmektedir. Bir yönetici, astlarını organizasyonun amaçlarına ulaşma doğrultusunda çalışmaya teşvik edebildiği, onların beceri, yetenek ve potansiyellerini bu yöne yönlendirebildiği sürece başarılıdır. Bu başarının anahtarı ise önce kendisini daha sonra da çalışanlarını motive etmektir (Genç, 2012: 271).

Yöneticilerin temel amaçlarından birisi, ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve gidermektir. Aksi durumda ise, bireyin yaşadığı bu dengesizlik, onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz etkide bulunacaktır. Başka bir ifadeyle işlerinden memnun olmayan bireylerde; iş verimsizliği, performans düşüşü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bu yüzden yöneticiler, çalışanın sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek kurumun amaçlarının başarılı bir şekilde

gerçekleştirilmesini ve çalışanın işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır (Serinkan, 2012: 163-164)

## **1.2. TEMEL MOTİVASYON KURAMLARI**

Çalışanları motive eden etkenleri ortaya çıkarmak ve çalışan motivasyonunun devamlılığının sağlanması konularında yöneticilerin istifade edebileceği çeşitli kavramlar ve modeller mevcuttur. Bazı kuramlar kişinin içinde olan faktörlere, bir başka ifade ile bireyin gereksinimlerinin kaynağı ve dışa vurumu olan motivlere vurgu yaparken, diğer bazıları ise kişiyi dış çevreden etkileyen etmenlere ve teşviklere vurgu yapmaktadır (Davis, 1987: 43).

Benzerlik ve farklılıklarını net bir şekilde ayırması güç olan çalışanları motive etmek amacıyla bir dizi teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu motivasyon teorilerini; Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olmak üzere iki gruba ayırabiliriz. Kapsam Teorileri, insanları çalışmaya yönlendiren faktörleri ortaya koymaya çalışırlar. Bu teorilerin tespitine göre insanlar, ihtiyaç ve isteklerin tatmin etmek için çalışırlar. İnsan davranışlarının belli bir amacı olduğu ve bu amacı elde etmek için çaba sarf ettikleri varsayımına inanan bu teorisyenlerin geliştirdikleri teorilere, ihtiyaçların giderilmesi teorileri adı da verilmektedir. Süreç teorilerinin esasları ise, insan davranışlarının altında yatan güdülerini ve ihtiyaçları açıklamaktan çok, kişileri belirli bir davranışa yönelten çevresel faktörleri açıklamaktır (Eroğlu, 2013: 450).

### **1.2.1. Kapsam (İhtiyaç) Kuramları**

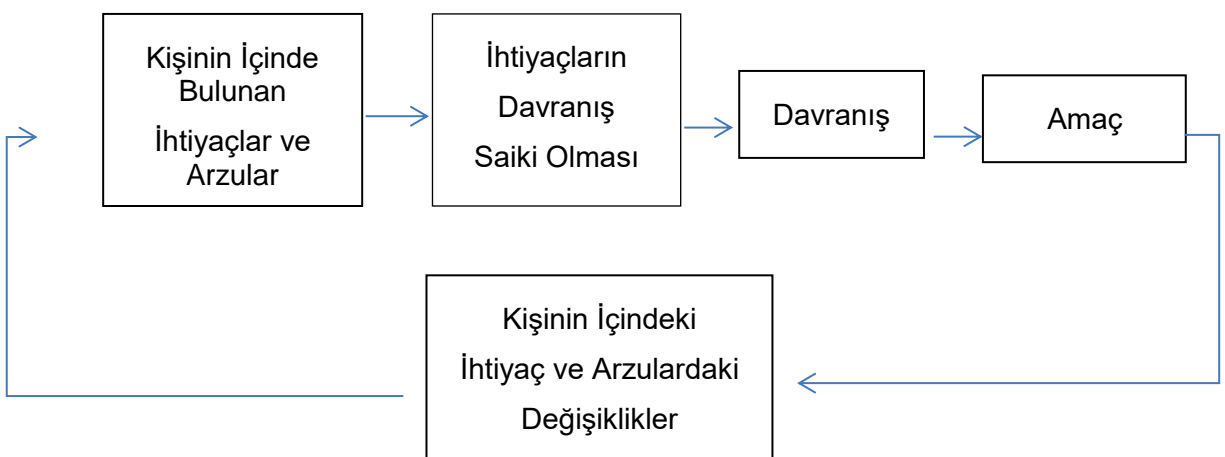
Kapsam kuramları, kişinin tabiatında bulunan ve kişiyi davranışa yönlendiren faktörleri açıklamaya çalışmaktadır. Yönetim açısından bu kuramları anlamak, çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk etmek için, çalışanları harekete zorlayan faktörleri tespit etmek ve çalışan ihtiyaçlarının tatmini yönünde yönetim politikası oluşturmaktır (Koçel, 2010: 622). Kapsam kuramları Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Frederick

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, David Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer'in ERG Kuramı olarak incelenecektir.

### 1.2.1.1. A.H. Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi; kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç, kişiyi belli bir davranışı göstermeye yöneltme özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Koçel, 2010: 623).

Bu yaklaşımın esas aldığı motivasyon sürecini şekildedeki gibi göstermek mümkündür.

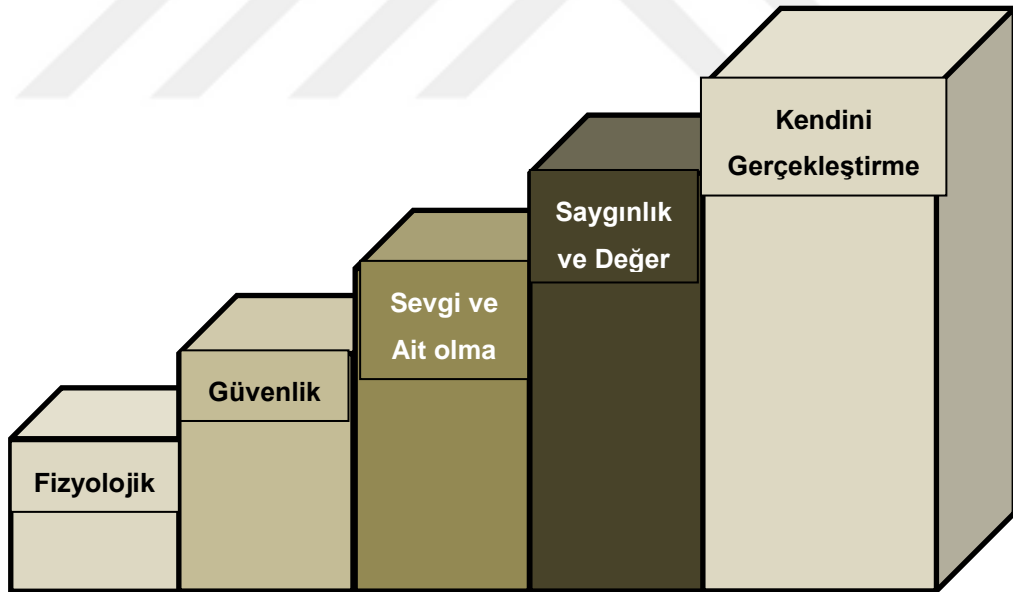


**Şekil 2.** Motivasyon Süreci

Kaynak: (Koçel, 2010: 623)

Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında insan ihtiyaçlarını yukarıya doğru beşli basamak şeklinde önem sırasına göre sıralamıştır. Söz konusu kademelendirme şu şekildedir (Eren, 2009: 537);

- 1- Fizyolojik İhtiyaçlar (yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme)
- 2- Güvenlik İhtiyaçları (hastalık, yaşlılık vb. gibi hallerde geleceğini garantiye alma)
- 3- Ait olma ve Sevgi İhtiyaçları (kendi kendini anlama, şefkat...)
- 4- Saygınlık ve Değer İhtiyaçları (prestij, başarı, saygı görme...)
- 5- Kendini Gerçekleştirme (yaratma ve başarma) İhtiyaçları (görevi orijinal ve yaratıcı bir biçimde yapma arzusu, kişisel yaratıcılık ve keşif yapma ve bilimsel buluşlar...)



**Şekil 3.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Serinkan, 2012: 85)

Maslow' a göre ihtiyaçlar, fizyolojik, güvenlik, sevgi-ait olma, saygınlık-değer ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak beş kategoride incelemiştir. İlk iki sıradaki ihtiyaçlar temel (birincil) ihtiyaçlar, son üç sıradaki ihtiyaçlar ise sosyo -psikolojik

veya ikincil ihtiyaçlar olarak ele alınmıştır. Maslow bu ihtiyaçları aşağıdaki şekilde özetlemiştir (aktaran Serinkan, 2012: 84-87).

**1. Fizyolojik İhtiyaçlar:** Fizyolojik ihtiyaçlar içerisinde açlık, susuzluk, cinsellik vb. ihtiyaçlar sıralanmaktadır. Bu temel ihtiyaçlar karşılanmadığı sürece bireyin diğer ihtiyaçları karşılama isteği olmayacaktır. Bu seviyedeki ihtiyaçlar karşılanmadığı sürece birey bu ihtiyaçlar tarafından baskı altında kalacaktır. Bir örnekle açıklamak gerekirse, uzun bir süre a veya susuz kalan insan açlığını ya da susuzluğunu gidermekten başka bir şey düşünemez ve açlık veya susuzluğunu giderdiğinde ise birey için faktörlerin motive edici bir özelliği kalmaz.

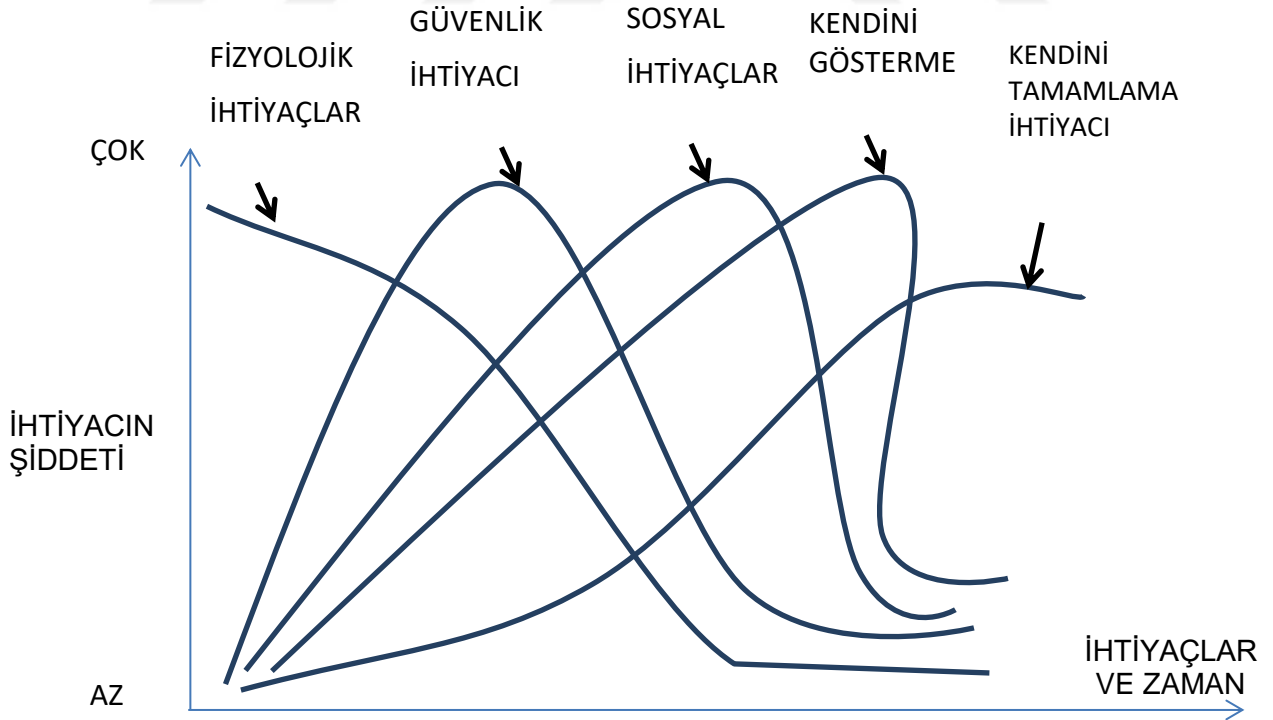
**2. Güvenlik İhtiyaçları:** Maslow fizyolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinden sonra güvenlik ihtiyacı başlığı altında yeni bir ihtiyaç basamağının meydana geleceğini belirtmiştir ve bu gereksinimleri: Kendini koruma; istikrar; güven duyma; korkudan, kaygıdan ve karmaşadan kaçınma; planlama; düzen, kural, limit ihtiyacı ve koruyuculuğun devamlılığı ihtiyacı şeklinde ifade etmiştir. Bu ihtiyaçların eksikliğinde birey mevcut kapasitesinin tamamını öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarda olduğu gibi bu gereksinimleri karşılamak için kullanacaktır.

**3. Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı:** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının giderilmesi neticesinde, sevme, sevilme, ait olma ihtiyaçları belirecektir. Bu durumdaki birey, duygusal olarak bir gruba ya da aileye aidiyet duygusu hissedecek ve bir arkadaş, bir sevgili, bir eş veya ocuk sahibi olmak adına yoğun bir gayret gösterecektir.

**4. Saygınlık İhtiyacı:** Topluluk içerisindeki bireyler diğer insanların övgüsünü kazanmak ve onlar tarafından takdir edilmek gibi gereksinimlere sahiptirler. Bu ihtiyaçlar iki temel şekilde sınıflandırılır. İlk gruptaki ihtiyaçlar, güçlü olma, başarı elde etme, ustalık ve kabiliyet gösterme, bağımsızlık, özgürlük isteği duymak ve güven sağlama olarak sıralanmaktadır. İkinci grup ihtiyaçlar ise; şöhret, saygınlık, statü, tanınma ve takdir için duyulan istek olarak belirtilmektedir. Kişinin saygınlık ihtiyacının tatmini zgven sağlar, çevresi için yararlı ve gerekli biri olduğu düşüncesini ortaya ıkarrır.

**5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Maslow'un teorisinde en üst seviyede bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer dört ihtiyacın doyurulması sonrasında hissedilen bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç kişinin mevcut kapasitesinin zirvesine ulaşmasını; kabiliyetlerini ve becerilerini harekete geçirme arzusunun tetiklendiği düzeyi ifade eder. Maslow'a göre bu basamağa gelen birey, yeni şeyler üretme ve başarıma gücünü sergileyebilir. İlk dört ihtiyaç eksiksiz olarak tatmin edildiği anda kendini gerçekleştirme ihtiyacı arzusu artarak belirmeye başlar. Böylece bireyler yapmak istediklerini yapmaya daha fazla zaman ayırmaya başlarlar. Kişi kendisiyle barışık olmak istiyorsa; eğer bir müzisyense müzik yapmalı, bir ressamısa resim yapmalı ve bir şair ise şiir yazmalıdır. Tüm bu sayılan ihtiyaçların tatmin edilmesi durumunda bile, kişiler bireysel olarak uygun olduğu şeyi yapmıyorsa, kendilerini yeni bir hoşnutsuzluk ve rahatsızlık duygusu içinde bulabileceklerini belirtmiştir.

İhtiyaçlar kesin sınırlarla birbirinden ayrılmazlar. İhtiyaçlar arasında aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi ortak alanlar vardır (Koçel, 2010: 625).



**Şekil 4.** İhtiyaçlar

Kaynak: (Koçel, 2010: 625)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin sonuç olarak savunduğu iki gerçek vardır, bunlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 102-103);

İnsan fizyolojik olarak ihtiyaçları olan bir varlıktır. Maslow, bireyin ihtiyaçlarının sürekli olduğunu, bir ihtiyacın karşılanmasının ardından yeni bir ihtiyacın ortaya çıkacağını ve bu sürecin hayatının sonuna kadar devam edeceğini savunmaktadır. Bir başka deyişle, insan ihtiyaçlarla dolu bir varlıktır.

Bir ihtiyaç karşılandıktan sonra yeni bir ihtiyaç doğacaktır. İhtiyaçlar basamaklar halinde insan kişiliğinde oluşmaktadır. Bireyler daha üst basamaklardaki ihtiyaçlara ulaşmak için devamlı çaba harcarlar. Bu çabanın esas nedeni kendi içlerinde hissettikleri tatminsizlik duygusudur.

Maslow kuramından çıkan ikinci önemli sonuç ise; ihtiyaçların tatmini sonucu bir üst basamağa geçildikten sonra dahi, alt basamakta kalan ihtiyaçlardan birinin tekrardan ortaya çıkması durumunda; birey tüm gayretini alt basamakta olan ihtiyacı karşılamaya yönlendirecektir. Bir örnek ile açıklamak gerekirse, çevreden saygı görmek ve sosyal doyuma ulaşmak için tiyatro izlemeye giden seyirciler izledikleri oyun esnasında tiyatro salonunda bir yangın çıkması durumunda ilkel davranış göstererek dost ve ailelerinin güvenliklerini bile ikinci plana atarak kendi canlarını kurtarma çabasına düşeceklerdir. Bir başka örnekte işten çıkarılan bir çalışan için verilebilir. Bu çalışan için ekonomik ihtiyaçlar sosyo-psikolojik ihtiyaçlardan daha ağır basacağı için yeni bir iş bulmak ve para kazanmak tüm ihtiyaçların önünde gelecektir.

Maslow'un teorisine yönelik eleştiriler de söz konusudur. Maslow'un katı kurallar ve sınırlar belirterek sıraladığı İhtiyaçlar Hiyerarşisi, her birey için aynı sırayı takip etmemektedir. Bazen üst basamakta yer alan bir ihtiyacın alt basamaktaki ihtiyaçlardan daha önce tatmin edilmesi önem kazanabilir. Bu durumda yöneticinin ilk olarak yapması gereken; hangi çalışanın ihtiyaçlar hiyerarşisinin hangi basamağında olduğunu belirlemektir. Böylece kişinin bulunduğu basamağa uygun düşen ihtiyaçlarını karşılamak ve onu bu şekilde motive etmek mümkün olabilir. Bir diğer eleştiri ise; motivasyon kavramının bireysel düzeyde ele alınmasıdır. Çağımızda bireysel güdülerin örgütsel güdülerle bütünleştiği düşüncesine göre, grup davranışı için bireysel açıklama yetersiz kalmaktadır (Keser, 2006: 22).

Gerçeğe uygunluğu konusunda Maslow'un geliştirmiş olduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisi konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bir kısım araştırmalar bu



kuramın varsayımlarını doğrulamış, kimileri ise reddetmiştir. Hatta bazı araştırmalar ise; ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunun esas alındığını bile öne sürmüşlerdir. Yapılan tüm eleştirilere rağmen Maslow'un geliştirdiği İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı basitliği, kolay anlaşılabilir olması ve bir mantık çerçevesinde ihtiyaçlara açıklık getirmesi sebebiyle en çok bilinen kuramdır (Koçel, 2010: 625-626).

#### **1.2.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

1969 yılında "İş'te Motivasyon" adlı kitabı ile çok ses getiren Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramından sonra en çok bilinen motivasyon teorisidir. Herzberg bu kitapta yer alan araştırmalarında çalışanları, çalışma ortamlarında nelerin rahatsız ettiğini saptamayı arzulamıştır (Keser, 2006: 22).

Kapsam kuramları başlığı altında incelenen motivasyon kuramlarından olan Çift Faktör Kuramı, Frederick Herzberg'in 1950'li yıllarda 200 mühendis ve muhasebeci ile ilgili yaptığı bir araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada Herzberg, mühendis ve muhasebecilere çalıştıkları işlerde hangi zamanlarda kendilerini son derece iyi, hangi zamanlarda son derece kötü hissettiklerini ayrıntılı olarak açıklamalarını istemiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda kuramında iki faktörden bahsetmiştir (Şimşek ve diğerleri, 2014: 153).

Bu faktörlerden birincisi işin doğasında, içeriğinde bulunan, sorumluk, kendine saygı, otonomi, kendini kanıtlama fırsatları olarak örneklendirilebilen motivasyon faktörleri, ikinci ise; fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri karşılayan fiziki çalışma şartları, organizasyon politikası ve şirket uygulamaları, ücret ve diğer ödemeler olarak sayılabilecek daha aşağı seviyedeki ihtiyaçları karşılamaya yönelik memnuniyetsizliği engelleyecek hijyen faktörleridir. Varlıkları iş tatmini için gerekli olan, yokluklarında ise; çalışma motivasyonunu kötü etkileyen tatminsizlik oluşturarak çalışanın işe devamsızlığını kötü yönde etkileyen, iş

değiştirmeleri hızlandıran Hijyen (Dışsal) Faktörlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür ( Yüksel, 1997: 126-127):

- Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi,
- Denetim ve teknik bilginin yetersiz oluşu,
- Kişilerarası ilişkilerin kötü olması( yönetici-çalışan, çalışanların kendi aralarındaki iletişim),
- Ücret seviyesinin yetersizliği,
- İş güvenliği ve iş sağlığı uygulamalarının yetersiz olması.

Çalışan motivasyonunu sağlayan, onları isteklendiren faktörler olan Motivasyon ( İçsel) Faktörleri ise;

- Verilen işi başarma sonucu mutlu olma,
- İşyerinde başarılı olarak tanınma, takdir edilme, ödüllendirilme,
- Hayallerindeki mesleğe sahip olma,
- Yeterli yetki ve sorumluluk düzeyine sahip olma,
- İşyerinde terfi edebilme imkânına sahip olma,
- Kendini mesleki açıdan geliştirebilme fırsatına sahip olma şeklinde sıralanabilir.

Frederick Herzberg, arkadaşları ile birlikte mühendis ve muhasebecilerden oluşan iki yüz kişilik bir grubun iş tatmini üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları ile bir teori kurgulamıştır. Bu araştırmada çalışanalara işleri ile ilgili tamamen ya da kısmi olarak eksiklikleri halinde onları mutsuz eden ve kendilerini daha iyi hissettiren, daha hızlı çalışmaya yönelten faktörleri belirtmelerini istemiştir. Yaptığı on iki araştırma neticesinde edinilen sonuçlara göre Herzberg, işe yönelik çalışanalara etkileyen faktörleri iki grup içerisinde toplamıştır (Eroğlu, 2013: 452).

Birinci gruba “ Motivasyon (Motive Edici) Faktörleri “ adı verilmiştir. Bu grup işin kendisini, sorumluluk alma, ilerleme imkânı, başarma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Çalışma koşullarında motivasyon faktörlerinin varlığı, çalışanalara başarma hissini vermekte ve onları işe yönelik motive etmektedir.

Bu faktörlerin mevcut olmaması ise çalışanların motive edilememesi ile sonuçlanacaktır. Herzberg ikinci grup faktörleri ise " Hijyen Faktörleri " olarak tanımlamıştır. Bu faktörleri ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı şeklinde sıralamıştır. Bu faktörlerin çalışanları motive etme özelliği yoktur. Bu faktörlerin iş yeri koşullarında mevcut olması çalışanların motive olabilmesi için ön koşuldur. Çalışanları motive edecek olan yine motivasyon faktörleridir (Koçel, 2010: 626),

Yöneticiler, genellikle çalışanlarının moralle ilgili sorunları olduğunda ücret, sosyal sigorta, emeklilik planları ve çalışma ortamında fiziksel iyileştirmeler yoluyla motivasyonu arttırabilecekleri yanılgısına sıklıkla düştüklerinden, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi bu soruna açıklık getirmiştir. Hijyen faktörlerinin tek başına çalışanları motive etmesi beklenemez. Örneğin aldığı ücretten memnun olmayan pek çok çalışan olabilir, bu nedenle ücret artışları her çalışan için tek başına olumlu motivasyon faktörü olarak algılanamaz. Bunun yanında hijyen faktörleri çalışan memnuniyetini sağlamada yetersizdir. Ancak, işyerinde memnuniyetsizliği önleme bakımından önemlidir. Herzberg' e göre; başarıma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme, takdir edilme fırsatı veren işler güdüleyici olabilir (Keser, 2006: 25).

Herzberg'in Çift Faktör teorisi ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır.

### **1.2.2. Clayton ALDERFER'in ERG Kuramı**

Kapsam teorilerine katkı yapan bir diğer düşünür de Clayton Alderfer'dir. Alderfer Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını sadeleştirmiştir. (Eren, 2009: 543) İngilizce Existence, Relatedness and Growth Approach kelimelerinin baş harflerinin alınmasıyla türetilen ERG kavramının Türkçe karşılığı VİG kuramıdır. (Koçel, 2010: 628). Bu teoride üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir (Eren, 2009: 543).

- Var olma İhtiyaçları: Fiziki olarak türünü devam ettirme, hayatta kalmak maksadıyla tehlikelerden uzaklaşıp güvencede kalma.

- İlişkisel İhtiyaçlar: Bireyin çevresindeki insanlarla çalışma ortamında ya da sosyal çevrede iyi ilişkiler kurma ve bu ilişkileri devam ettirmeye ilişkindir.
- Gelişme veya Büyüme İhtiyaçları: İnsanın mevcut kapasitesini geliştirme ve bireysel gelişimine destek sağlamaya ilişkin ihtiyaçlardır.

Maslow'un beş ihtiyacı Alderfer'in teorisinde üçe düşmüştür. Bu teoride aynı anda birden fazla ihtiyaç ortaya çıkabilir ve bu ihtiyaçlar aynı anda karşılanmak istenebilir. İlave olarak bireyin bir sonraki ihtiyacını karşılamak üzere motive olması için bir önceki ihtiyacının karşılanması gibi bir gereklilik yoktur. Yine farklı olarak ihtiyacın karşılanmaması geriye dönüşlere neden olabilir. Örneğin; sosyal ilişki kurma ihtiyacı karşılanmamış biri, ilgisini bir önceki seviyedeki var olma ihtiyaçlarına kaydırılabilir (Keser, 2006: 28-29).

Maslow'da olduğu gibi Alderfer'de de belirtilen bir ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bir alt grup ihtiyaçlar dizisi tatmin olmadıkça üst grup ihtiyaçlara geçilemez. Bu kuramda ayrıca hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi de mevcuttur. Bir başka ifadeyle, üst basamaktaki gereksinimlerin karşılanmasında meydana gelen olumsuzluk daha önceden tatmin edilmiş olan alt basamaktaki herhangi bir ihtiyacı da etkileyerek tatminsizliğe götürebilmektedir. ERG modeli bireylerin gereksinimlerini karşılama kabiliyetlerine bağlı olarak alt ya da üst basamaktaki ihtiyaçların tatminine yönelik çift taraflı hareketlerde bulunabileceklerini öne sürmektedir (Eren, 2009: 544).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı Değer İhtiyacı	Gelişme (Growth) İhtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları Fizyolojik İhtiyaçlar	Var olma (Existence) İhtiyaçları

**Şekil 5.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması

Kaynak: (Eren,2009:544)

Şekil-5'de belirtildiği şekilde ERG teorisindeki var olma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına, ilişki ihtiyacı Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile

statü sahibi olma, itibarlı imkânlar elde etme gibi dışsal saygınlık (sevgi-ait olma) ihtiyaçlarına, gelişme ihtiyaçları ise Maslow'un saygınlık ihtiyaçlarına kendine saygı, güven duyma, başarılı ve özerk olma gibi içsel saygınlık faktörleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Güney, 2013: 363).

Maslow'un kuramı yöneticilerce Alderfer'in kuramına göre daha iyi bilinmekle birlikte, Alderfer'in kuramının bilimsel geçerliliği daha fazladır. Her ikisi de yöneticilere insanları motive edebilmekte kullanılabilecek ödülleri ya da destekleyicileri hatırlattıkları için pratik bir yarara sahiptir. Yöneticiler, hangi kuramı seçtiklerine bağlı olmaksızın gerçekleştirme ve büyüme ihtiyaçlarının tatmini için fırsatlar sunarak önemli bir güdüleme sağlayabilirler (Şimşek ve diğerleri, 2014:158).

### 1.2.1.3. McClelland ve Başarı Güdüsü (Öğrenilmiş İhtiyaçlar) Kuramı

Bu teoriye göre birey üç grup ihtiyacın etkisi altında hareket eder. Bunlar (Koçel, 2010: 627):

**a. İlişki Kurma İhtiyacı:** Bu ihtiyaç, bir gruba dâhil olma, başkaları ile etkileşime girme ve sosyal ilişkiler kurmayı ifade etmektedir. İlişki kurma ihtiyacı olan bir kişi başkaları ile ilişki kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

**b. Güç Kazanma İhtiyacı:** Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir birey ise, başka insanları etki altına alma, güç ve otorite kurma ve sahip olduğu kuvveti koruma davranışları gösterecektir.

**c. Başarma İhtiyacı:** Başarı gösterme ihtiyacı baskın olan bir kişi ise kendisine, yoğun çalışma gerektiren ve ulaşılması güç anlamlı hedefler seçecek, bu hedeflere ulaşmak için ihtiyacı olan yetenek ve bilgi seviyesine gelmeye çalışacak ve bu becerilerini davranış göstererek sergileyecektir.

McClelland, başarı ihtiyacının birey ve toplumu diğer ihtiyaçlardan daha fazla etkilediğini savunmaktadır. Bireyin yaşayacağı başarısızlık korkusu ve bu

konuda çekingenlik yaşaması onu başarıya sevk edecek davranışlarda bulunmaktan alıkoyacaktır. Başarısızlık korkusunun yenilmesi bireyi başarıya yöneltecektir. McClelland kuramında başarıya yönelmiş bireylerin ortak özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Eren, 2009: 544) ;

- Başarılı olmanın verdiği kişisel tatmin (başarı sonrası sahip olacağı içsel ödüller) bireyi başarılı olmaya yöneltir.
- Başarı için harekete geçen birey özgüven sahibi olmak ve sorumluluk almaktan zevk alır.
- Başarı için harekete geçen birey, başarısızlık sonucu karşılaşılabileceği tehlike ihtimaline karşı orta seviyede amaçlar belirler. Bir yandan da basit işlerden de kaçınır. Başarılı olma olasılığı düşük olan sorumlulukları da almak istemez.
- Başarılı olduğunda kendisine somut ödüller, övgüler ve takdirler gibi araçlarla geri bildirim yapacak bir mekanizmaya sahip olmak bu bireyler için önemlidir.

Başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir çalışanı bu ihtiyacını karşılayabileceği bir pozisyona yerleştiren yöneticiler, bu çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerilerinden tam olarak yararlanarak hem organizasyonun hem de çalışanın motivasyonu üzerinde olumlu katkılar sağlar (Koçel, 2010: 627-628).

Güç güdüsü bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinde, bütün etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunlar vasıtasıyla çevrelerine egemen olma isteklerini ifade etmektedir. Güç kazanma ihtiyacında olan bireylerin özelliklerini diğer insanlar üzerinde etki sahibi olma isteği ve gücü sağladıklarında diğer insanlarla yarışma isteği olarak sıralamak mümkündür (Şimşek ve diğerleri: 2014:157).

İlişki kurma ihtiyacının esasını ise bireyin kendi dışındaki insanlar veya gruplarla ilişki içerisinde bulunması oluşturur. Dostluk kurmak ve belirli bir arkadaş çevresi edinmek, genellikle, insanların hoşlandıkları şeylerdir. Ancak, kimi insanlarda, başkalarının arkadaşlığına başvurmak eğilimi çok kuvvetli iken,

kimilerinde de zayıf olabilir. Ayrıca, bireyleri arkadaş aramaya iten faktörlerin de farklılığına işaret etmek gerekir. En önemli farklılık, insanların iyi bir arkadaşlıktan hoşlanmasıdır. Diğer bir farklılık ise, bireylerin para, çıkar ve maddi ödüllerden yararlanmak için başkalarıyla arkadaşlık kurma istekleridir (Eroğlu, 2013:458).

### **1.2.2. Süreç Kuramları**

Süreç kuramları motivasyonun bireyi motive eden faktörler arasındaki ilişkiler ve motivasyonun bilimsel yönü ile ilgilenir (Yüksel, 1997: 129). Bu kuramlar, kapsam kuramlarında anlatıldığı gibi bireyin ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmak yerine, bireylerin gereksinimlerini karşılamada kullanılan amaç-sonuç ilişkisi bulunan dış çevreye dayalı faktörleri açıklamaktadırlar (Şimşek ve diğerleri, 2014: 158).

Süreç kuramları, davranışın oluşumundan sonlandırılmasına kadar olan süreçteki değişkenleri açıklamaktadır. Bu kuramlarda bireyleri davranış sergilemeye yönelten motivlerin davranışa olan etkileri ve sürecin işleyişi yerine bu motivlerin neler olduğu araştırılmıştır. Her birey farklı görüş ve değer yargılarına sahiptir. Ancak, bireyleri davranış sergilemeye iten motivasyon süreçleri benzerlik göstermektedir. Süreç kuramlarında kişiyi etkileyen içsel faktörlerden çok, dışsal faktörlere ağırlık verilmektedir. Başka bir ifade ile dışsal etmenlerin kişilerin davranışlarında nasıl sonuç verdiği üzerinde durulmaktadır (Eren, 1987: 172).

Süreç Kuramları bölümünde, Vroom'un Beklenti Kuramı, Porter-Lawler'in Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Skinner'in Pekiştirme Kuramı, Edwin Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı incelenmiştir.

#### **1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı**

Beklenti kuramının temeli, 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanır. Bu modele göre bireyler, düşünen ve akıl

yürüten varlıklar olması sebebiyle gelecekteki ve mevcut zamandaki davranışları ile alakalı mantıklı seçimler yaparlar. Birey mensubu olduğu çevre ile bağlantılı motivasyon düzeyi geliştirir ve bu çevre bireyin ihtiyaçları, amaçları ve beklentileri ile uyumlu ise birey motive olmaktadır. Diğer bilişsel olmayan kuramların iddia ettiği gibi bireyler kendiliğinden güdülenmezler (Şimşek ve diğerleri, 2014: 158-159).

Victor Vroom'a göre bir kişinin belirli bir iş için çaba göstermesi iki faktöre bağlıdır (Koçel, 2010: 632-634):

1. Valens (Kişinin ödülü arzulama derecesi)

2. Bekleyiş (Ödüllendirme olasılığı)

Dolayısıyla:

Motivasyon = Valens x Bekleyiş

olarak gösterilebilir.

Vroom Beklenti Kuramının üç temel kavramı vardır. Birincisi valensdir (valence). Valens kişinin gösterdiği gayret sonucu elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. İnsan ihtiyaçları kişiden kişiye farklılık gösterdiğinden her ödülün arzulanma derecesi, kişide yaratacağı istek farklılık gösterecektir. Hatta kimileri için hiçbir anlam ifade etmeyecek ve elde etmek için çaba bile sarf edilmeyecektir. Valens -1 ile +1 arasında değişken bir değer olarak gösterilebilir. Bireyin bir ödüle verdiği değer, ödülün kişiyi ihtiyaçları yönünden tatmin etme derecesini belirtir. Yüksek valens, daha çok çaba demektir. İkinci temel kavram bekleyiştir. Bekleyiş, gösterilen çabanın karşılığı belirli bir ödülün olduğu algısını ifade eder. Birey göstereceği çaba sonucu ödül elde edebileceğine inanıyorsa, ödüle ulaşmak için daha çok gayret gösterecektir. Bekleyişi 0 ile +1 arasında değişken bir değer olarak göstermek mümkündür. Gösterilen çaba ile ödül arasında ilişki yoksa bekleyiş 0 değerini alacaktır. Bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise motivasyon ortaya çıkacaktır. Bu durumda kişi tüm gayretini bu ödüle ulaşmak için kendi isteği ile yönlendirecektir. Üçüncü ve son kavram ise Araçsallık (instrumentality) kavramıdır. Araçsallıkta iki kademeli sonuçtan bahsedilmektedir. İkinci kademe sonuçlar amaçlardır ve birinci kademe sonuçlar amaçları gerçekleştirilmede



kullanılan araçlardır. Örnek ile açıklamak gerekirse kişiye performansı sonucu verilen ücret artışı, kişinin ailesini daha iyi koşullarda geçindirebilmesi, yüksek bir statü sahibi olmak ve tanınan bir kişi olması için bir araçtır. Araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir.

Sonuç olarak denilebilir ki, bireyin güdülenebilmesi için; belirli düzeyde çaba gösterdiğinde belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti); bu başarıyı ikinci düzeyde başarılar için gerekli görmesi (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi (valens) gerekmektedir. Valens, araçsallık ve beklenti bileşimi her bireye farklılık gösterebilir. Vroom'un beklenti kuramı, bireyi güdüleyen etkileri değil, güdülemenin kavramsal belirleyicileri üzerinde durmaktadır. Bu nedenle yöneticilere çalışanlarını motive etmek için ufak ipuçları göstermekle birlikte çalışanları bir amaca güdülemenin de oldukça karışık ve zor bir süreç olduğuna işaret etmektedir. Bu kuram, çalışanların davranış seçimlerini nasıl yaptıkları, kişinin koyduğu hedeflerle icraata döktüğü davranışlar arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Yüksel, 1997: 129- 130).

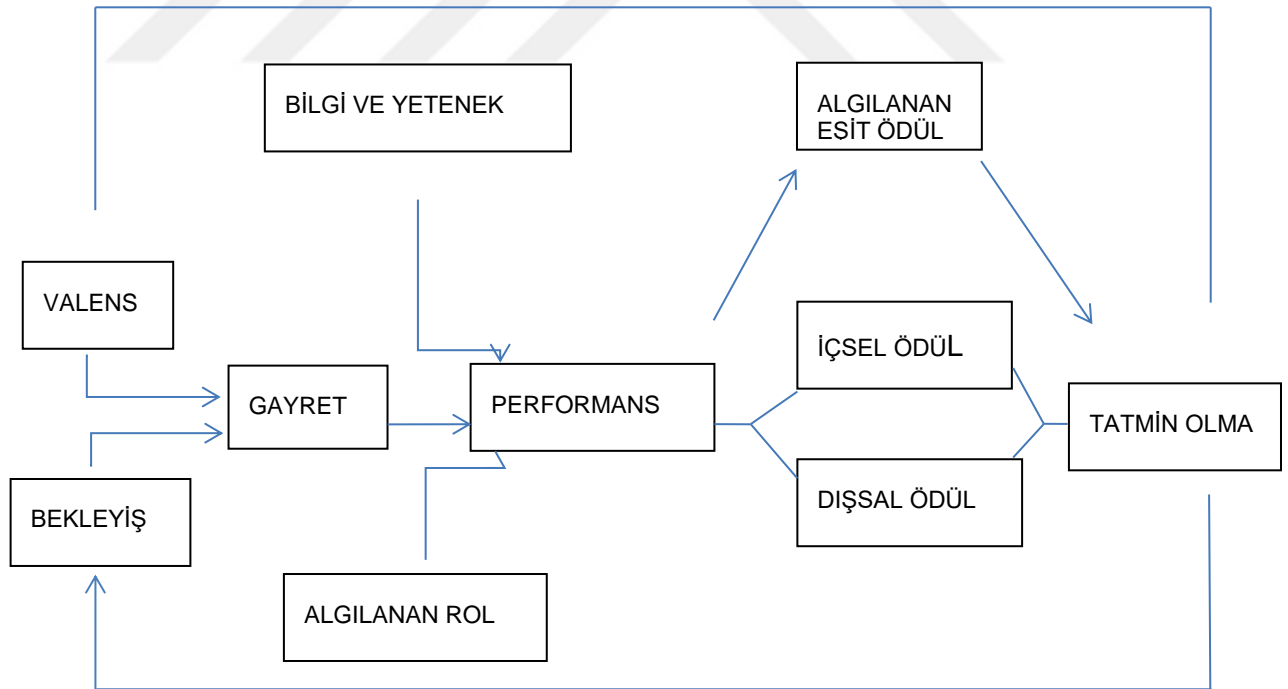
Çalışan motivasyonu için bu kuramdan yararlanacak idareciler şu hususlara özen göstermelidir ( Güney, 2013: 365):

- Çalışanların hangi ödüle daha çok önem verdikleri belirlenmelidir,
- Organizasyon amaçlarına ulaşmada çalışanlardan beklenen davranışlar ve başarı seviyesi belirlenmelidir.
- Performans - ödül ilişkisi sağlanmalıdır,
- Çalışanlara başarılı iş çıkarmaları için yeterli eğitim olanakları sunulmalıdır,
- Organizasyon içinde başarının önünde engel teşkil edebilecek etmenler ortadan kaldırılmalıdır,
- Çalışanlara her fırsatta başarı göstermeleri konusunda güven duygusu verilmelidir,
- Çalışan gereksinimlerine yönelik ödül sistemi kurulmalıdır,
- Adil kurulan ödül sistemi eşit ve düzenli işletilmelidir.

### 1.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Vroom'un Beklenti Kuramını Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak Vroom'un kuramına güçlendirici yönde katkılar sağlamışlardır. İlk olarak ödüllendirme adaletinden bahsedilmiştir. Bir başka ifadeyle, çalışanlar gösterdiği çaba karşılığı verilen ödülü diğer çalışanlarla karşılaştırmakta ve adaletsizlik hissettiğinde motivasyonunda ciddi düşüşler yaşanabilmektedir. Bu kurama getirilen ikinci katkı ise rol çatışması kavramıdır. Örgütlerde yaşanan rol çatışmalarının çalışanların çaba ve başarılarını olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Eğer örgüt içerisinde iş tanımları yapılmaz, yetki ve sorumluluklar belirlenmezse başarı ve motivasyonu engelleyecek rol çatışmalarının olması kaçınılmazdır (Eren, 2009: 577).

Lawler ve Porter Modelini aşağıdaki şekil yardımıyla göstermek daha açıklayıcı olacaktır.



**Şekil 6.** Lawler ve Porter Motivasyon Modeli

Kaynak: (Koçel, 2010: 634)

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Porter ve Lawler' a göre çalışanın üstün çabası her zaman yüksek performans ile neticelenmez. Gayret ve performans arasına bilgi, yetenek ve rol olarak iki değişken girmektedir. Çalışanlar gerekli bilgi ve yetenek düzeyine sahip değilse, tüm çabaları performansla dönüşmeyecektir. İkinci olarak ise performans için uygun rol gerekliliğidir. Rol çatışmaları performansı engelleyecektir. Son olarak gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans içsel ya da dışsal bir ödülle ödüllendirilecektir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı şudur: çalışanlar kendi performansları ile diğer çalışanların performanslarını gözlemlerler ve kendileri için düşündükleri bir ödül beklentisine girerler. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül (içsel ve dışsal) beklediği ödül seviyesinde değilse tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç başa dönecektir (Koçel, 2010: 635).

Porter-Lawler'in motivasyon teorisi, çok değişkenli olsa da, gerçekte bir performans- tatmin modelidir. Böyle olmakla teori, iki değişken arasındaki ilişkiyi, önceki geleneksel görüş ve inançlardan farklı olarak ortaya koymaktadır. Önceden yüksek düzeydeki tatminin, yüksek düzeyde performans oluşturduğuna inanılırken, Porter-Lawler modeli, bir yandan çeşitli değişkenleri de bünyesinde ihtiva ederek, performansın tatmine yol açtığını vurgulamaktadır (Eroğlu, 2013: 472).

Çalışan motivasyonu için bu kuramdan yararlanacak idareciler şu hususlara özen göstermelidir ( Güney, 2013: 366-367),

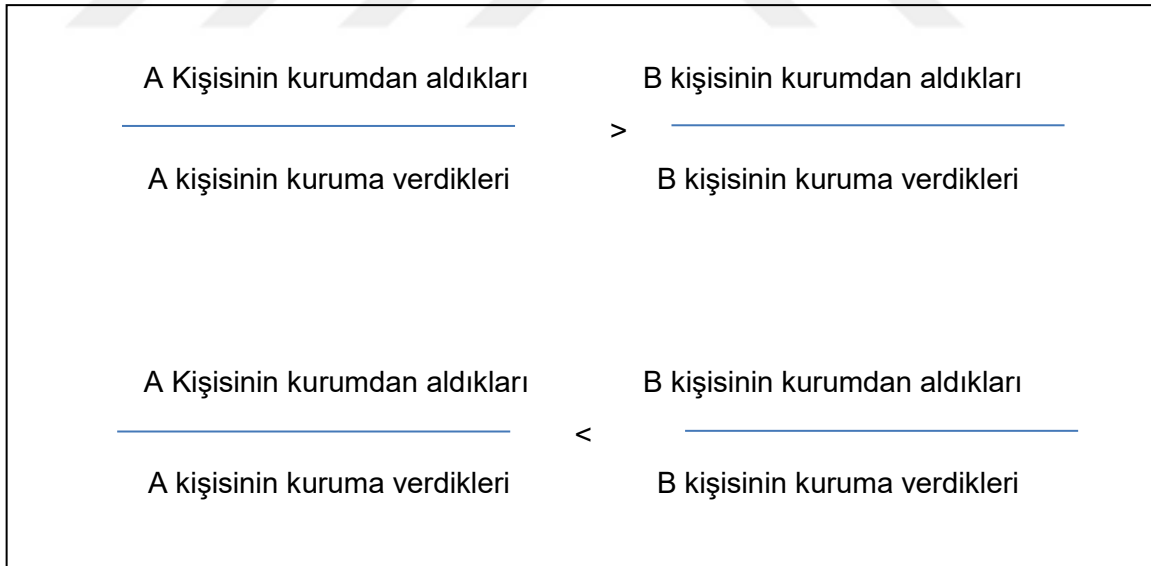
- Faaliyette bulunacakları iş koluna göre çalışanlara eğitim verilmelidir,
- Çalışanların karşılaşılabilecekleri rol çatışmalarını asgari seviyede tutmak adına rol tanımlamaları yapılmalıdır.
- Ödül düzeyleri tüm çalışanlar göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.

- Çalışanlar için içsel ve dışsal ödüller farklı önemdedir ve bu hususa dikkat edilmelidir.
- Çalışan performansı, ödüller konusundaki düşünceleri, çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri takip edilmeli ve gelişen yeni durumlara uygun düzenlemeler yapılmalıdır.

### 1.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramının geliştirilmesi sosyal psikolog J. Stacy Adams'a aittir. Bu kurama göre, çalışanlar gösterdikleri çaba sonucu elde ettikleri ödüller hakkında adalet ve eşitlik duygusuna sahiptirler. Ayrıca bu düşünceler daha sonraki çalışmalarında da motive edici olabilir. Eşitsizlik duyguları ise; olumsuz motivasyona neden olabilir (Yüksel, 1997: 136).

Eşitlik teorisini aşağıdaki şekil yardımıyla açıklayabiliriz ( Güney, 2013: 367).



**Şekil 7.** Adams'ın Eşitlik Kuramının Şematik Gösterimi

Kaynak : ( Güney, 2013: 367)

Yukarıdaki şematik gösterimde çalışanların çalıştıkları kuruma verdiklerine karşılık elde ettikleri çıktılarını algılama düzeyleri farklı değerler almaktadır. Ayrıca

bu duruma ilave olarak çalışan kendisi ile aynı işi yapan çalışanlarla durumlarını karşılaştırır. Bu karşılaştırma neticesinde mutlu ya da mutsuz olmaktadır. Eğer eşitlik bozulmuş ise çalışan eşitsizlik üzerinde dikkatle durur ve bu durumu düzeltici tavır ve davranışlar içine girer. Örnek ile ifade edilecek olursa, kuruma ve yöneticisine küsmesi, çalışmak için kendisini yormaması ve eğer fırsatı varsa iş değiştirmesi gibi.

Eşitlik kuramı, çalışanların iş ile ilgili davranışlarının anlaşılması bakımından yöneticilere yol göstermektedir. Çalışanlar işyerindeki davranış planlamalarını ve iş yeri koşullarına ilişkin tepkilerini hissettikleri eşitlik algısı ile yönetmektedirler. Paranın açıkça gözlemlenebilen bir motivasyon aracı ve çalışanlar arasında eşitliğin ölçülmesinde net bir araç olması nedeniyle bu kuram, özellikle maddi ödüllere ve bu ödüllerin çalışanlar arasında paylaşılma şekline önem vermektedir (Şimşek ve diğerleri, 2014: 161).

Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki, düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir. Ancak, bireylerin algı ve değerlendirme yönünden çok değişik oldukları ve nesnel olmayan (sübjektif) biçimde davrandıkları hatırlanacak olursa nesnel (objektif) bir denge kuramının hayal olduğu sonucuna varılacaktır. Bu nedenlerden dolayı da örgütlerde söz konusu olumsuz duygular ve bunların ortaya çıkardığı çatışmalar önlenememiştir (Eren, 2009: 579).

Astlarını motive etmek için bu teoriden yararlanmak isteyen yöneticilerin üzerinde durması gereken noktalar aşağıda belirtildiği şekildedir ( Güney, 2013: 368) ;

- Eşitlik ve eşitsizlik, kurum içinde veya dışında yapılan karşılaştırmalar sonucu oluşur,
- Eşit işe eşit ödül veya ücretin verilmesine dikkat edilmelidir,
- Çalışanların eşitsizlik karşısında farklı tepkiler vereceklerinin bilinmesi, kurum içinde farklı ödüllendirmenin veya değerlendirmenin saklı tutulamayacağıının bilinmesi,

- Eşitliğin yönetmede en temel ilke olduğunun unutulmaması olarak sıralamak mümkündür.

#### 1.2.2.4. Skinner'in Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme kuramlar, "Klasik ve Sonuçsal (Edimsel) Şartlandırma Teorisi" olarak iki modelde incelenmektedir. Rus psikoloğu İvan Pavlov (1902) Klasik Pekiştirme Modelinde her defasında zil çalarak köpeğine yiyecek vermiş ve her defasında köpeğin ağzından salya geldiğini tespit etmiştir. Daha sonra deneyi sadece zil çalarak yemeği göstermeden tekrarladığında yine köpeğin ağzından salya geldiğini görmüştür. Pavlov içgüdüsel olarak gerçekleşen bu davranışa şartlı refleks ya da diğer bir deyişle şartlı öğrenme ismini vermiştir (Yüksel, 1997: 132).

Esas olarak Skinner tarafından geliştirilen ve motivasyon kuramı olarak kabul edilen diğer şartlandırma türü sonuçsal şartlandırma (edimsel şartlandırma) türüdür. Bu kuramda ana fikir, karşılaşılan sonuçlara göre davranışların şartlandırılması varsayımdır (Koçel, 2010: 629).

B.F. Skinner, insan davranışlarının insanın içinden gelen dürtülerle değil, çevre tarafından belirlendiğini; bu nedenle insanın çevresindeki ödüllendiricilerin ve güçlendiricilerin değiştirilmesiyle güdülenmenin sağlanabileceğini ileri sürmektedir. Çevreden alınan tepkiler insan davranışlarını yönlendirir. Bireyin sergilemiş olduğu davranışları etkileşimde bulunduğu çevre tarafından kabul ediliyor ve bu davranışlar ödüllendiriliyorsa, birey bu davranışları tekrarlamakta; çevre tarafından hoş karşılanmayan, kabul edilmeyen ya da cezalandırılan davranışlar ise birey tarafından terk edilmektedir. Belirli olumlu davranışları ortaya çıkarmak ve tekrarlanmalarını sağlamak için olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma yöntemleri uygulanabilir (Yüksel, 1997: 132).

**a. Olumlu Pekiştirme:** Kabul gören birey davranışlarının ödüllendirilmek suretiyle tekrarlanması için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak ödüller kullanılmaktadır. Ödüller içsel ya da dışsal nitelikte olabilir. İçsel ödüller,

bireyin hissettiği, yaptığı işten zevk alma, başarısından dolayı çevreden gördüğü ilgi, prestij sahibi olmak şeklinde sıralanabilir. Dışsal ödül kavramı ise; bireyin başarısını prim, ikramiye zam, terfi gibi organizasyonel uygulamalar ve kaynaklar olarak sıralanabilir (Eren, 2009: 581).

**b. Olumsuz Pekiştirme**, bireyin davranışının kabul edilemez bir davranış olduğunun hissettirilmesi olarak açıklanabilir. Örneğin, işe geç kalmayı alışkanlık haline getirmiş bir çalışana yönetici tarafından bu tutumunun hoş karşılanmadığının hissettirilmesi sonucunda, çalışanın bu davranışını terk ederek işe geliş saatleri konusundaki tutumunu düzeltmesi bu pekiştirmeyi açıklayabilir. Olumlu ve olumsuz pekiştirme arasındaki fark, olumlu pekiştirmede bireyin çevre tarafından istenen, ödüllendirilen davranışları pekiştirmek için; olumsuz pekiştirmede ise çevre tarafından istenmeyen davranışları azaltmak veya ortadan kaldırmak için çaba sarf edilmesidir (Yüksel, 1997: 133).

**c. Son verme**, bir davranışı ortadan kaldırmaya yönelik ve bu davranışın ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur (Eren, 2009: 582). Bir başka ifadeyle, öğrenilen bir davranışın gelecekte de tekrarlanmaması için pekiştirilmesi gerekmektedir. Görmezlikten gelinen, ilgi gösterilmeyen davranış belli bir süre sonra “söner”, artık kişi o davranışı göstermez (Serinkan, 2012: 124). Son verme davranışı, ceza uygulaması olarak anlaşılmalıdır. Bireye mevcut davranışına devam etmesi durumunda örgüt tarafından beklentilerinin yerine getirilemeyeceğinin hissettirilmesidir. Başka bir ifadeyle bireyin ödüllendirilmeyeceğinin farkına varmasıdır (Yüksel, 1997: 134).

**ç. Cezalandırma**, istenmeyen çalışan davranışlarını, çalışanı bu hareketlerinden dolayı olumsuz sonuçlara maruz bırakarak, bu davranışların terk edilmesini sağlamak olarak tanımlanabilir. Eleştirmek, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak kullanılabilir. Cezalandırma kabul edilmeyen bir davranış neticesinde verilir, olumsuz pekiştirme ise istenen davranış gerçekleştirildiğinde sonlandırılır. Bu

yönüyle cezalandırma olumsuz pekiştirme kavramından ayrılmaktadır (Serinkan, 2012: 124-125).

Pekiştirme kuramını motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler şu noktalara dikkat etmesi gerekir (Koçel, 2010: 632):

- Örgüt içerisinde istenen veya istenmeyen davranışlar açıkça belirlenmelidir.
- Belirlenen davranışlar çalışanlara duyurulmalıdır.
- Ödüllendirme her fırsatta değerlendirilmelidir.
- Davranışlara zaman kaybetmeden tepki verilmelidir. Araya girecek zaman pekiştirme araçlarının davranışlar üzerindeki öngörülen etkiyi azaltacaktır.

#### **1.2.2.5. Locke'un Amaç Kuramı**

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre, örgütsel ve bireysel amaçlar çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemektedir. Bir örnek ile açıklamak gerekirse, ulaşılması zor ve üst seviyede hedef belirleyenler, daha kolay hedefleri olanlara göre daha fazla çaba göstererek yani daha fazla motive olarak yüksek performans gösterirler. Belirlenen amaçlara erişebilme ile çalışan motivasyonları arasında sıkı bir ilişki vardır (Güney, 2013: 367).

Bu kuramda birey belirlediği hedeflere ulaşmak için ihtiyacı olan yeterlilik seviyesi ile mevcut kapasitesini karşılaştıracak, mevcut potansiyeli ile hedeflediği noktaya ulaşamayacağını hissederse, daha fazla çaba gösterip potansiyelini artırdığında hedefe ulaşabileceğine inanırsa, bir başka deyişle motive olursa çabasını bu yönde arttıracaktır. Hedefine ulaşan birey kendisini yetkin ve başarılı hissedecektir. Kuramın bir başka iddiası ise bireylerin amaca ulaşma yolunda makul bir şanslarının olduğuna inandıkları takdirde, amaçları daha fazla düzeyde sahipleneceklerdir (Efil, 2006: 158).

Motivasyonu dört farklı şekilde etkileyen bireysel amaçların belirlenmesinin faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Şimşek ve diğerleri, 2014: 162):



1. Çalışanların amaçlarının odaklanması için çalışanların amacının belirgin hale getirilmesi gereklidir.
2. Çalışan gayretlerinin artırılması ve yönlendirilmesini sağlar.
3. Belirlenmiş amaçlar, rekabet ortamında görevi başarma konusunda kararlılığı artırır.
4. Kabul edilmiş örgüt amaçları, çalışanların amaçlara ulaşma yolunda gayret göstermelerini sağlar.

Boone- Kurtz' a göre amaç kuramının açıklamasında, amacı olan kişilerin başarmaya odaklanarak daha iyi performans sergiledikleri gözlemlenmiştir. Ulaşması çok zor olan hedeflere yönelirken birey daha yüksek performans göstermekte ve daha fazla motive olmaktadır (aktaran Serinkan, 2012: 127),

Bu kuramdan yararlanmak isteyenlerin şu noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir (Güney, 2013: 367):

- Bireysel ya da örgütsel amaçların belirlenmesi gerekmektedir.
- Rekabeti arttırıcı amaçlar belirlenmelidir.
- Organizasyonla ilgili amaçların çalışanlar tarafından kabul edilmesine önem verilmelidir.
- Yöneticiler bireysel ve örgütsel amaçların uygunluğuna dikkat etmelidir.

Locke, amaç kuramının, motivasyon kuramı yerine motivasyon tekniği olarak uygulamaya geçirilmesinin daha faydalı bir yöntem olacağını belirtmektedir (Keser, 2006: 45).

### **1.3. HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMININ KAPSAMLI İNCELENMESİ**

Bu başlıkta Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı kapsamlı olarak incelenecektir.

### 1.3.1. Herzberg'in Araştırmaları

Motivasyon kuramının gelişimine önemli katkıda bulunan kişilerden biri de Frederick Herzberg olmuştur. Herzberg de, tıpkı Maslow ve Alderfer gibi motivasyonun temelinde yine gereksinimlerin olduğunu savunmuştur (Serinkan, 2012: 92).

Pitsburg Psikoloji Hizmetleri'nde araştırma m¼d¼r¼ ve m¼teakiben Western Reserve niversitesi'nde profes¼r olarak kendisi ile aynı alanlarda çalışmalar yapan Bernard Mausner ve Barbara Syndermen ile aynı kuruluşta alışan Frederick Herzberg, 1959 yılında yaptığı araştırmalarının sonuçlarını "The Motivation to Work" adlı kitabında yayınlamıştır. Herzberg ve Mausner, alışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumları etkileyen etkenlere dair daha ¼nceden yapılmış araştırma sonuçları ve bulguları inceleyerek bir ¼n hazırlık çalışması y¼r¼tm¼řlerdir. Bu alışma esnasında toplamda y¼z elli beş kitap ve makale inceleyerek, y¼ntem ve içerik değişikliklerini de g¼z ¼n¼ne alarak bazı ¼nemli sonuçlara ulaşmışlardır. Bu sonuçları kendi c¼mleleriyle aşağıdaki Şekilde ifade etmişlerdir (Adair, 2013: 62):

*"Yaptığımız t¼m bu çalışmalardan sonra ortaya çıkan ¼nemli sonuç şudur: Çalışanların iş tutumunu etkileyen fakt¼rlerin ¼nceliklerinde ortaya çıkan farklar araştırmacıların, çalışanların işlerini yaparken sevdikleri ve hoşlanmadıkları konuları dikkate almasına bağlı olarak değişkenlik g¼stermektedir. Bu çalışmadan ortaya çıkan neticeye g¼re, çalışma ortamında çalışanları "memnun eden" ve "memnun etmeyen" fakt¼rler bulunmaktadır. Yaptığımız çalışmaların temel varsayımlarını bu sonuçlardan çıkardık."*

Araştırmanın sonuçlarına g¼re "koruyucu (hijyen) fakt¼rler" ve "motive edici fakt¼rler" olmak üzere iki farklı fakt¼r grubunun var olduğu ve bunların iş yerindeki insanları farklı Şekillerde etkilediği belirlenmiştir (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1990: 275).

Herzberg ve araştırma ekibi Pitsburg civarındaki dokuz fabrikada çalışan iki y¼z muhasebeci ve m¼hendisin işlerine karşı geliştirdikleri tutumları araştıran çalışmayı yapmadan ¼nce, on ¼ işçi, sekreterler, m¼hendisler, muhasebeciler, ustabaşılar ve altısı m¼hendis olan otuz dokuz orta d¼zey y¼neticiden oluşan bir grulla iki ayrı deneme araştırması yapmıştır. "The Motivation to Work" adlı

kitabın ana içeriğini Herzberg ve araştırma ekibinin yürüttüğü bu çalışmaların tanımlanması ve tartışmaları oluşturmaktadır. Tüm bu çalışmalar müteakip yıllarda pek çok cevap için model teşkil etmiştir. Sonuç olarak Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı çalışmaların sonuçlarını üç ana grupta aşağıdaki tablo yardımıyla açıklanabilir (Adair, 2013: 62-64).

**Tablo 1.** Herzberg ve Arkadaşlarının Çalışma Aşamaları ve Sonuçları

Tecrübelerin Aktarılması	Araştırmanın iki yüz üç deneğinden işlerine karşı hissettikleri duyguların normalden daha iyi ya da daha kötü olduğu dönemleri anlatmaları ve ilave olarak bu hisleri uç noktalarda yaşadıkları zamanları raporlamaları istenmiştir. Çalışanlar kısa ve uzun dönemde hissettikleri olayların ayrımını yaptılar. Ancak her olayda hikâyeler giriş, gelişme, sonuç bölümleriyle desteklenmek zorunda idi.
Faktörler- Tutumlar- Etkiler	Yapılan araştırmanın ulaşmak istediği nihai sonuç, objektif olarak yaşanan olaylar ve bu olayları yaşayan çalışanları hissettikleri duygularla, sonuçta ortaya çıkan etkiler arasındaki bağlantıyı ortaya koymaktı. Rapor edilen olaylar “Birinci Seviye Faktörler” ve olaylar sonucu hissedilen duygular da “İkinci Seviye Faktörler” olarak tanımlandı. Fakat biraz karışıklığa yol açacak şekilde “faktör” kelimesi her ikisinin kombinasyonu için de kullanılıyordu. Bu açıdan “tutum” kelimesi çeşitli bakımlardan daha yerleşik ve alışılmış bir anlam ihtiva eder. 'Etkiler' , iş performansı (deneklerin sayısal ve nitelik olarak baz alınan raporları sonucu elde edilen) zihinsel sağlık, çalışanlar arası ilişkiler, kuruma karşı sergilenen tavır ve iş koşullarındaki diğer davranışları içermektedir.
Araştırma Metotları	Görüşmelerde “yarı yapılandırılmış” görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmede deneklere yöneltilen sorular her olayın faktörler-tutumlar-etkiler bilgisine ulaşılacak şekilde oluşturuldu. Deneklerden çalışma ortamlarına ilişkin yaşadıkları olayları (Kendilerini aşırı derecede iyi veya kötü hissettikleri anları) anlatmaları istendi. Genellikle deneklerde ilk seferde iyi hissettiği bir olayı anlatıyorsa ikinci sefer kötü hissettiği olayı anlatmıştır. Bazı denekler ikiden fazla üçüncü ya da dördüncü hikâyelerini anlatmaya bile gönüllü oldular. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular sayesinde faktörler ve etkilerini gruplandırdılar. Elde edilen yargıların takım çalışanlarından alınan karşılıklarla sağlamalarını yaparak “düşünce birimleri” oluşturuldu. “Düşünce Birimi” , olumlu ya da olumsuz hissetmeye neden olan olay veya durum, bir duygu ya da tek bir sonucun ifade edilmesi olarak tanımlandı. Örnek düşünce birimi, “Şefin bana karşı sergilediği tutum ve davranışlar, işime güvendiğini gösteriyor.” Toplam 5000 “düşünce birimi” üç ana kategoriye ayrıldı: Birinci seviye faktörler, İkinci seviye faktörler ve etkiler. Bu ana kategorilerin her biri de alt kategorilere ayrıldı. Kategorilerin oluşturulması konusunda %95 oranında bir katılım sağlandığında, araştırma ekibi 476 hikâyeyi “olaylar dizinini” incelemeye başladı.

Kaynak: (Adair, 2013: 62-64)

Herzberg ve araştırma ekibi araştırmaya katılan deneklerin yaşadıkları olaylarda kendilerini iyi veya kötü hissettikleri on dört kategoride toplanan faktörleri “Birinci Seviye Faktörler”( tanınma, başarı, gelişme ihtimali, ilerleme, ücret, kişiler arası ilişkiler, denetim-teknik, sorumluluk, şirket politikası ve yönetim, çalışma şartları, iş kendisi, özel hayattaki faktörler, statü, iş emniyeti) olarak sıralamıştır. “İkinci Seviye Faktörleri” belirlemek için yapılan görüşmelerde deneklere yöneltilen “Bu olay sizin için ne ifade ediyordu?” sorusuna verilen cevaplar incelendi. Bu aşamada deneklerin olaylara karşı hissettiklerini sosyal olarak kabul görmüş cevapları vermek yerine, kendi düşüncelerini, hislerini tam olarak yansıtan cevaplar verdikleri gözlemlenmiştir. İkinci seviyede yöneltilen sorulara verilen cevaplar bu nedenle birinci seviye faktörler için verilen cevaplardan ayrı olarak değerlendirilmiştir. Etki analizlerinin kategorilendirilmesinde birçok denegin verdikleri cevaplarda açık ve somut bilgiler vermesi daha az problemin yaşanmasına neden olmuştur. Bu kategorileri aşağıdaki tablo yardımıyla açıklanmıştır (Adair, 2013: 64-66).

**Tablo 2.** Etki Analizlerinin Kategorileri

Performans Etkileri	Üç alt kategoriye ayrılmıştır. İşin normalden daha iyi veya kötü olduğu durumlarla ilgili genel yorumlar birinci grubu, iş hızı ile ilgili yorumlar ikinci grubu, iş kalitesi hakkındaki yorumlar da üçüncü grubu oluşturmaktadır.
Eleman Değişimi	Eleman değişimi neticesinde bazı çalışanlar işi bıraktılar. Farklı olarak bazı çalışanlarda da işlerine karşı bağlılıklarında artış yaşandı ve hatta başka işletmelerden gelen cazip iş tekliflerini de reddettiler.
Zihin Sağlığı	Olumlu ifadeler, gergin belirtilerin azaltılması, zayıfken güç kazanma ve içkiyi veya sigarayı azaltma veya bırakma gibi durumları içeriyordu. Negatif raporlar ise psikomatik etkiler (cilt hastalıkları, ülser, kalp rahatsızlığı), gerilime bağlı olarak değişen psikolojik durumlar (ciddi baş ağrıları ve iştah kaybı) ve bireyin yaratılıştan gelen ve mizacına göre değişen günlük semptomları içermekteydi.
Kişilerarası İlişkiler	Çalışma yaşantısının ailesi ile ilişkilerini etkilediği birçok durum vardı.
İlave	Araştırmaya katılan denekler çalışma arkadaşlarına, kendilerine, sahip oldukları mesleklerine ve kendilerini işe alan kuruluşlara karşı gösterdikleri tutumdaki değişikliklerden bahsettiler.

Kaynak: (Adair, 2013: 66)

Herzberg'in çalışmasının en önemli katkılarından biri, çalışma yaşamındaki motivasyon konusunda deneysel araştırma ve düşünceleri uyandıran güçlü bir etkide bulunmuş olmasıdır. Ayrıca çalışmasında kullandığı sistematik dil ve tarzı, uygulamadan gelen yöneticiler tarafından kolaylıkla anlaşılması, çalışanları motive etmede basitçe kullanılabilir tarzda yöneticilere eylemsel belirli öneriler sunmuştur. Modele yönelik büyük eleştiriler olmasına rağmen Herzberg'in kuramı günümüzde hala yöneticiler arasındaki popürlüğünü korumakta ve uluslararası çekiciliğini sürdürmektedir (Porter ve diğerleri, 2003: 10).

### 1.3.2. Kuramın Açıklanması

Çalışanlar bir organizasyonun en değerli parçasıdır. Ancak, yönetim sürecinde en önemli bölüm işyerinde çalışanların yönetimidir. Organizasyon içindeki insanların kritik bir öneme sahip olduğunu anlamak için insan kaynağı ve organizasyon arasında etkileyici bir uyumun olması gereklidir. Günümüzde birçok iyi yönetilen organizasyon, ortalama bir çalışanı kalite ve üretim kazançları için ana kaynak olarak düşünmektedir. Büyüklüğüne göre birçok organizasyon parasal yatırımlar yerine çalışanlara yatırımı, gelişimin en önemli parçası olarak görmektedir. İdaresi altındaki çalışanları nelerin motive ettiğini bilen dinamik yöneticiler, sıra dışı başarılar elde etmek için en güçlü silaha sahiptirler. Şirketler çalışanlarını memnun etmekte yeterli iseler, çalışanlar sıra dışı bir şekilde özgüvene sahip olacaklar, üretim seviyesi ve hizmet kalitesinin artırılması için önerilerde bulunacaklar ve müşterileri memnun etmek için daha çok çalışacaklardır. Çalışan memnuniyeti ve iş tatmini sağlamak için, kısacası motivasyon için, çalışanların kendi aralarında, çalışma ortamlarında, orta ve üst kademe yönetimi ile ilişkilerinde; güçlü, dinamik, etkin ve etkili bir organizasyon yapısı kurgulamak gereklidir. Görüldüğü gibi çalışan motivasyonu çalışma ortamında en karmaşık konulardan biri olarak görülmektedir. Motivasyon alanında yapılan araştırmalardan biri olan Herzberg'in Çift Faktör Kuramı da yöneticilere doğa gereği karmaşık ve çift taraflı olan insan ihtiyaçlarını anlama ve çözüm üretme konusunda yardımcı olan bir kuramdır (Loiseau, 2011: 2).

Kapsam kuramları başlığı altında incelenen motivasyon kuramlarından olan Çift Faktör Kuramı, Frederick Herzberg'in 1950'li yıllarda 200 mühendis ve muhasebeci ile ilgili yaptığı bu araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada Herzberg, mühendis ve muhasebecilere çalıştıkları işlerde hangi zamanlarda kendilerini son derece iyi, hangi zamanlarda son derece kötü hissettiklerini ayrıntılı olarak açıklamalarını istemiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda kuramında "Hijyen" ve "Motivasyon" olarak adlandırdığı iki faktörden bahsetmiştir (Şimşek ve diğerleri, 2014: 153).

Herzberg ve çalışma arkadaşlarının sıraladığı faktörlerden birincisi işin doğasında ve içeriğinde bulunan sorumluluk, kendine saygı, otonomi, kendini kanıtlama fırsatları olarak örneklendirilebilen motivasyon faktörleridir. İkinci ise; fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri karşılayan fiziki çalışma şartları, organizasyon politikası ve şirket uygulamaları, ücret ve diğer ödemeler olarak sayılabilecek daha aşağı seviyedeki ihtiyaçları karşılamaya yönelik, memnuniyetsizliği engelleyecek hijyen faktörleridir ( Yüksel, 1997: 126).

Herzberg'in araştırma ekibinin kendilerine sordukları en önemli soru, çalışanlar için iş memnuniyeti ve memnuniyetsizliğini oluşturan faktörler arasında farklılıkların neler olduğudur. Araştırma sonucunda "Çalışanların iş tutumlarını olumlu yönde etkileyen ve faydalı olan faktörler, işin kendisine değil, işin yapıldığı çalışma koşullarının özelliklerine yoğunlaşmaktadır. Bu özellikleri; çalışanlar arası ilişkiler, çalışma koşulları, denetim, şirket politikası ve yönetimi, çalışanların özel hayatı ile etkileşimleri, iş emniyeti ve ücret gibi unsurlardan oluşmaktadır. Çalışanları memnun eden faktörler işin kendisi ile ilgilidir. Memnun edici olmayan faktörler ise çalışma ortamını tanımlar. Bir işyerinde çalışanlara hoşnutsuzluk ortaya çıkaran ve işin yapıldığı ortamı tanımlayan faktörler için Herzberg tıp dünyasında kullanılan "Hijyen" terimini kullanmıştır. Tıp dünyasında hijyen, insanlar için çevresinde sağlığını tehlikeye düşürecek her türlü etkeni uzaklaştırmak için yapılan bir işlemdir. Tedavi etme gibi bir özelliği yoktur; sadece olası tehlikeyi önler. Tıpkı yerleşim yerlerinde kurulan çöp imha tesisleri ya da su arıtma tesisleri gibi düşünmek mümkündür. Bu

tesislerin olmaması durumunda mevcut potansiyelden daha fazla hastalıkla mücadele etmek zorunda kalınır (Adair, 2013: 67).

Varlıkları iş tatmini için gerekli olan, yokluklarında ise; çalışma motivasyonunu kötü etkileyen, tatminsizlik oluşturarak çalışanın işe devamsızlığını kötü yönde etkileyen, iş değiştirmeleri hızlandıran Hijyen (Dışsal) Faktörlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yüksel, 1997: 126-127):

- Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi,
- Denetim ve teknik bilginin yetersiz oluşu,
- Kişiler arası ilişkilerin kötü olması (yönetici- çalışan, çalışanların kendi aralarındaki iletişim)
- Ücret seviyesinin yetersizliği,
- İş güvenliği ve iş sağlığı uygulamalarının yetersiz olması.

Bir başka kaynakta da Hijyen Faktörleri şu şekilde sıralanmıştır (Adair, 2013: 68-69);

**Tablo 3.** İş Memnuniyetsizliğine Sebep Olan Faktörler

HİJYEN FAKTÖRLERİ	
Şirket politikası ve yönetim	İşyerinde çalışanlarla ilgili açıkça ortaya konmuş politikaların mevcut olması. Kurum ve yönetiminin kalitesi.
Teknik denetim	Çalışanların üstü ile kolay iletişim ortamının sağlanması, adaletli ve yetenekli yöneticilerin bulunması.
Kişiler arası ilişkiler	Çalışma ortamında üst, ast ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler, iş yerindeki sosyal hayatın niteliği.
Maaş	Ücret, maaş, emekli aylığı, şirket arabası gibi mali açıdan faydalı olacak öğeleri içeren tazminat paketi.
Statü	Bir kişinin diğerlerine nazaran pozisyonu ve rütbesi, sembolize edilen unvan, araç park alanı, ofislerin genişliği, mobilyalar.
İş güvenliği	Çalışma koşullarında mevcut olan pozisyonun veya tamamen işini kaybetmeye sebep olacak güvensizlik oluşturan ortamların varlığı ve buna göre hareket etmek.
Özel Hayat	Çalışanların iş yaşamının özel hayatına etkisi.
Çalışma şartları	Çalışılan işyerindeki yapılacak olan iş miktarı, çalışma yerlerinin fiziksel koşulları, işyerinin havalandırması, iş ekipmanları, gürültü seviyesi ve çevre ile ilgili durumlar.

Kaynak: (Adair, 2013: 68-69)

Herzberg'in araştırmalarının ortaya çıkardığı sonuçlara göre sıralanan tüm bu faktörler, çalışma yaşamında mutsuzluk veya memnuniyetsizlik gibi sonuçları ortaya çıkaran faktörlerdir. Herzberg belirttiği tüm hijyen faktörlerinde, çalışma ortamında eksikliği hissedildike memnuniyetsizliklere yol açan, olumlu yönde motivasyon sağlamada da katkısı bulunmayan faktörlerinin varlığını ortaya çıkarmıştır. Ancak; halen teknolojik olarak tüm imkânlarla donatılmış çalışma ortamlarında düşük işgücüne, aksine çalışma koşulları olarak berbat olarak tanımlanan çalışma ortamlarında çok yüksek işgücüne de rastlanmaktadır (Adair, 2013: 70),

alışan motivasyonunu sağlayan, onları isteklendiren faktörler olan Motivasyon(İçsel) Faktörleri ise ( Yüksel, 1997:127);

- Verilen işi başarma sonucu mutlu olma,
- İşyerinde başarılı olarak tanınma, takdir edilme, ödüllendirilme,
- Hayallerindeki mesleğe sahip olma,
- Yeterli yetki ve sorumluluk düzeyine sahip olma,
- İşyerinde terfi edebilme imkânına sahip olma,
- Kendini mesleki açıdan geliştirebilme fırsatına sahip olma şeklinde sıralanabilir.

Herzberg'in araştırma sonucuna göre çalışma koşullarında "alışan Memnuniyetini Sağlayan Unsurlar" başta başarı ve tanınma olacak şekilde, sorumluluk, ilerleme ve kendini geliştirme imkânı olarak sıralanmıştır (Adair, 2013: 72).



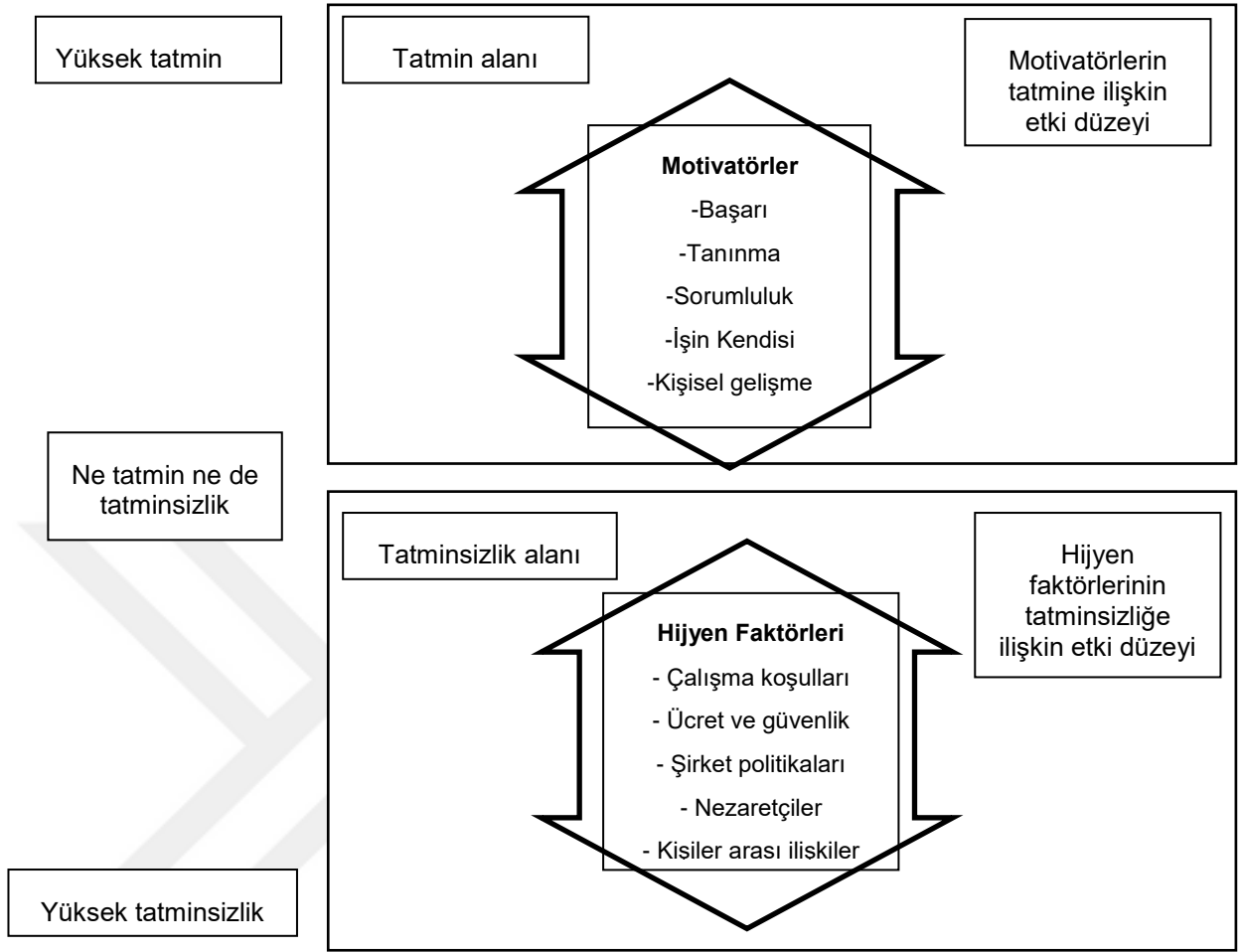
**Tablo 4.** İş Memnuniyetini Sağlayan Faktörler

MOTİVATÖRLER	
Başarı	Başarı ile tamamlanan bir görev. Bir problemin çözüme kavuşturulması gibi kesin bir başarı.
Tanınma	Övgü ile söz edilme veya başkaları tarafından fark edilme. Tanınma göstergesi olarak çalışanlara somut olarak ödül verilen durumlar ve diğer durumlar arasındaki farklılık sayesinde ayırım yapılabilir.
Gelişme ihtimali	İş konumunda mesleki gelişim ihtimalini artıran değişiklikler. Terfi yoluyla tanınan şansların yanında, mevcut durumda öğrenme, yeni kabiliyetler kazanma veya yeni mesleki bilgiler gerektiren fırsatlar tanıma.
İlerleme	Çalışanın işyerindeki pozisyonu ya da statüsünü yükselten bazı değişimler.
Sorumluluk	Gerçek sorumlulukların verilmesi ve bu sorumluluğun düzgün biçimde yerine getirilebilmesi için ilgili yetkilerin verilmesi.
İşin kendisi	Gerçek anlamda işin yapılması veya safhaları.

Kaynak: (Adair, 2013: 75-76)

Hijyen faktörlerini açıklarken bu faktörleri “Önleme İhtiyaçları” olarak tanımlayan Herzberg, bu durumları çalışanların kendilerine sorun olan ya da istemedikleri durumların önüne geçme çabası ile birlikte ifade etmiştir. Yine aynı şekilde çalışanların insan olarak en büyük hedefi olarak belirtilen kendini gerçekleştirme veya kendini fark etme kavramları ile motivasyon faktörleri arasında bir bağlantı oluşturmaya çalışmıştır. Motivasyon faktörleri çalışanların üretme ihtiyaçlarını karşılamakta iken hijyen faktörleri, çalışanların iş ortamında adaletli uygulamalara maruz kalma ihtiyacını tatmin eder. İstenilen iş davranışı ya da performansını sağlayabilmek maksadıyla çalışanı isteklendirecek, teşvik edecek bir ödül olmalıdır (Adair, 2013: 76),

Motivasyon ve Hijyen faktörleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Hijyen faktörleri işin dış çevresi ile ilgilenmekte, çalışanların tatminsizliğine engel olmakta ve motivasyon faktörlerinin oluşturacağı güdülemeye zemin hazırlamaktadır. Motivasyon faktörleri ise tamamen işin içeriği ile ilgilenen gerçek güdüleme sağlayan faktörlerdir. Tatminsizliği hijyen faktörleri ile giderilemeyen çalışan, motivasyon faktörleriyle güdülenemeyecektir. Bu iki faktör aşağıdaki şekil yardımıyla da gösterilebilir (Şimşek ve diğerleri, 2014: 153-154).



**Şekil 8.** Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Kaynak: (Şimşek ve diğerleri, 2014: 154)

Herzberg'in araştırma sonuçlarına göre, genel anlamda tatmin ve tatminsizlik iki zıt uca işaret eden, birbirlerinden tamamen ayrı ifadelerdir. İş tatminsizliğine neden olan faktörler, iş tatmini ve güdülemeyi ortaya çıkaran faktörlerden ayrıdır. Herzberg'in araştırmalarının en dikkat çekici sonucu ve teorinin ana fikri de, tatmin yaratan faktörler ile tatminsizlik meydana getiren faktörlerin farklı olmasıdır. Bir başka ifadeyle tatmin ve tatminsizlik kavramlarının zıt ifadeler anlamına gelmemesidir. İş tatmini kavramının tersi işten tatmin olmamaktır. Ayrıca bu araştırmaların bir başka sonucu ise; iş tatmini motivasyon faktörlerinin, iş tatminsizliği hijyen faktörlerinin bir fonksiyonu kabul edilmektedir (Eroğlu, 2013: 453-454).

Hijyen faktörlerin motivasyon faktörlerden farkı, hijyen faktörlerinin doğal bir olgu olarak çalışanlar tarafından kabul edilip, azlığının tatminsizlik, varlığının ise sadece kabul görmesi, fakat motive edici özellik görmemesidir. Hijyen faktörleri, asgari ölçüde mutlaka bulunmalı, motivasyon faktörlerine bir zemin hazırlamalıdır, fakat motivasyon, sadece motivasyon faktörleri ile sağlanabilir (Serinkan, 2012: 261)

Herzberg çalışma şartlarında Hijyen faktörlerinin asgari olarak sağlanması gerekliliğini öne sürmüştür. Bu faktörlerde hissedilen yoksunluk çalışan motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Motivasyon faktörlerinin olumlu etkilerinin hissedilebilmesi için hijyen faktörlerinin makul seviyede karşılanması gerekmektedir. Örnek ile açıklamak gerekirse, çalışma ortamındaki sıkıntılar giderilmediği halde çalışana sorumluluk vermek motivasyonu kısıtlayacaktır. Ayrıca, hijyen faktörleri makul seviyeye getirildikten sonra hijyen faktörlerini ısrarla geliştirmek için çaba göstermeye devam etmek yerine motivasyon faktörleri olan başarı, tanınma, kişisel gelişme gibi daha üst basamaklardaki ihtiyaçların tatminine gayreti yöneltmek gerekir ( Yüksel, 1997: 127),

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Çift Faktör Kuramı arasındaki benzerlikleri tablo yardımıyla belirtmek mümkündür.

**Tablo 5.** Maslow ve Herzberg'in Teorilerinin Karşılaştırılması

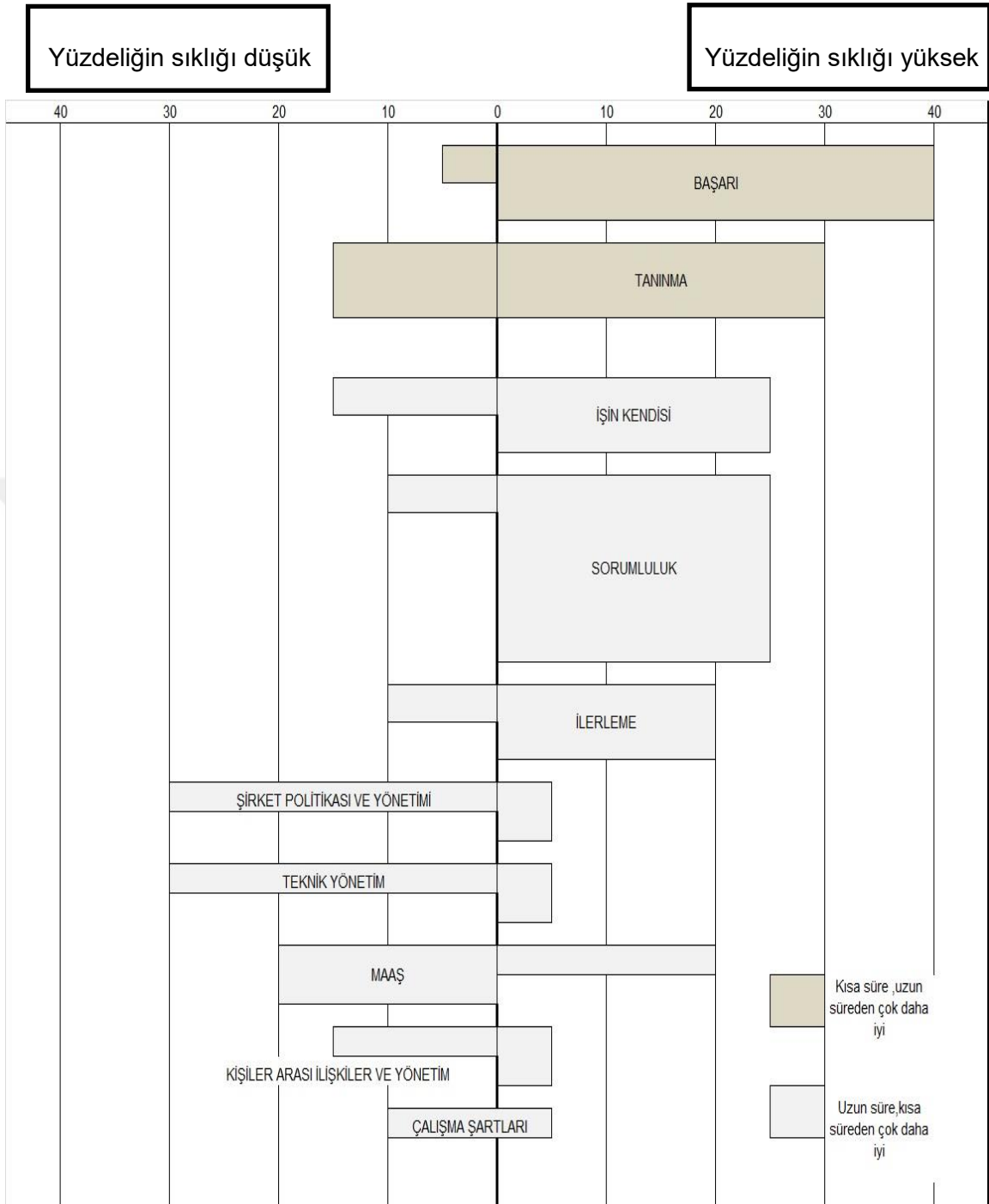
<b>Maslow'un Teorisi</b>	<b>Herzberg'in Teorisi</b>
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	İşin Kendisi Başarma Gelişme Olanakları Sorumluluk
Saygı İhtiyaçları	İlerleme Tanınma Statü
Ait olma ve Sevgi İhtiyaçları	Amirle İlişkiler Üstlerle İlişkiler Astlarla İlişkiler Teknik Denetim
Güvenlik İhtiyaçları	İşletme Politikası ve Yönetimi İş Güvenliği Çalışma Koşulları
Fizyolojik İhtiyaçlar	Çalışma Koşulları Ücret Kişisel Yaşantı

Kaynak: (Keser, 2006: 26)

Herzberg ile Maslow'un kuramları karşılaştırıldıklarında, Herzberg'in kişisel başarı ve kendini kabul ettirmenin bir işin gerçekleştirilmesinde önemli kabul ettiğini, Maslow'un ise insan ihtiyaçlarını önem derecesine göre sıraladığını görmek mümkündür. Herzberg ücretin yerini motivasyon faktörleri arasında 6. sıraya yerleştirirken, Maslow'a göre fiziksel ihtiyaçlar içinde yer alan ekonomik ihtiyaçlar tatmin edilmez (Şimşek ve diğerleri, 2014: 106), İki araştırmacının da kuramlarındaki görüşleri temelde birbirine yakındır. Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyen faktörlerine karşılık gelmektedir. Maslow'un değer, başarı, takdir edilme, terfi ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ve tanınma ihtiyaçları Herzberg'in motive edici faktörleridir (Keser, 2006: 28),

Sonuç olarak Herzberg'e göre işte tatmini elde etmenin en pratik yolu sorumluluk sahibi olmak ve başarılı olmaktır. Ayrıca Herzberg ekonomik faktörlere de önem vermemektedir. Ancak Maslow öncelikli olarak ekonomik etmenlere önem verir, işte başarılı olmak için bu ihtiyacın giderilmesinin şart olduğu görüşünü savunmuştur (Eren, 2009: 546),

Herzberg'in "Motivation To Work" (1959) kitabında Motivasyon (Memnun edici) ve Hijyen (Memnuniyetsizlik verici) faktörleri arasındaki ayrım aşağıdaki şekil yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır (Adair, 2013: 72).



**Şekil 9.** Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyen ve Motivasyon Faktörlerinin Karşılaştırılması

Kaynak: (Adair, 2013: 73)

Şekilde çalışma yaşamında karşılaşılan faktörlerin, yüksek ve alçak iş tutumuna yol açarak nötr (0) noktasından itibaren eksi ve artı yönde çalışan motivasyonu

üzerindeki etkisini yüzde olarak gösterilmektedir. Şekilde faktörler kutu olarak simgelenmiştir. Kutunun genişliği uzun ve kısa dönemli etkileri temsil eder. Kutu ne kadar geniş olursa, bu kutu ile tanımlanan faktörün uzun vadede bir iş değişikliğine neden olma potansiyeli de aynı oranda artış gösterecektir. Başarı ve tanınma faktörlerinin kutu genişlikleri uzun dönemde tersine hareket gösterdiğinden koyu renkle gösterilmiştir. Fakat her iki faktörün de kısa dönemde davranışa olan etkileri tatmin edicidir. Deneklerin kendilerini mutsuz olarak hissettikleri dönemlerde işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme faktörlerinin sıklığının azaldığı tespit edilmiştir. Motive edici faktörler işin kendisi etrafında toplanmıştır, hijyen (Memnuniyetsizlik verici) öğeler ise iş ortamındaki olumsuzluklarla ilgilidir. Örneğin; maaş kısa vadede tatmin edicidir. Fakat iş tutumlarına olan etkisi incelendiğinde, Herzberg ve araştırma ekibi maaş faktörünün daha çok memnuniyetsizlik oluşturan bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Para konusunda düşük seviye çalışanların verdikleri cevaplardan paranın daha çok şirketin yürüttüğü ücretlendirme politikasının adaleti ile ilgili belirtileri ortaya çıkaran bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek seviyeli çalışanlarda ise para konusunda daha farklı bir algının ortaya çıktığı görülmüştür. Yüksek seviyeli çalışanlarda ise para, başarıyı çağrıştırmaktadır. "Başarı, paradan daha fazlasını ifade etmektedir. Başarı, bir işin başarıyla tamamlandığını simgeler; yani bireyin işinde ilerlediğinin bir göstergesidir." (Adair, 2013: 74).

Bir başka ifadeyle, hijyen faktörlerinde belirlenen sınır değer altına düşme sonucu ortaya çıkan tatminsizlik, çalışanın işinden, amirlerinden, işletmeden soğumasına hatta nefret beslemesine neden olmaktadır. Bu durum, Herzberg ve ekibinin yaptıkları araştırmalarda üstünde durdukları hassas konudur. Yöneticiler belirli ya da belirsiz olabilecek bu sınır değeri aşmamaya gayret göstermelidirler. Hijyen faktörlerinde sağlanan artışlar çalışanı özendirilmeyecektir. Hijyen faktörlerinin tesis edilmesinden sonra çalışanı motive etmek için hijyen faktörleri üzerinde durmaya devam etmek yerine özendirici olan motivasyon faktörlerine ağırlık vermek gereklidir. Hijyenik koşullar sağlandıktan sonra motive edici ve tatmini sağlayan faktörlerde yapılan her türlü

iyileştirme çalışanı motive edici bir rol oynayacaktır. Her iki faktör grubunun çalışan motivasyonunda ayrı yerleri vardır (Eren, 2009:547-548).

Motivasyon (İkinci seviye) faktörlerinin incelenmesinden sonra, Herzberg ve arkadaşları şu sonuca varmışlardır (Adair, 2013: 74).

*Kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme hissi, işle ilgili olumlu duyguları anlayabilmek için bir anahtardır. Birinci seviye faktörleri, kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme duygusunu sağlayan başarı, sorumluluk, işin kendisi ve ilerleme faktörlerinin bir karışımı olarak tanımlayabiliriz. Daha sonraki tartışmalarımızda iş davranışlarını anlamak için merkezi bir olgu olarak bu hedeflere dair temel bir ihtiyaç olduğunu varsayacağız.*

O halde kısa dönemli olumlu duygular, bu temel ihtiyaçların “kısmen pekiştirilmesi” olarak tanımlanabilir. Herzberg ve araştırma ekibi bu ihtiyaçların tatmin edici faktörlerini, motivatörler olarak adlandırmış ve başarı, tanınma, gelişme ihtimali, ilerleme, sorumluluk ve işin kendisi olarak altı kategoride incelemiştir. Herzberg’in altı motivatör belirlemiş olmasına rağmen şekilde beş motivatör göstermesinin sebebi ise; şekilde gösterilen beş faktörün, kendisini geliştirme ve ya kendini gerçekleştirme olarak ifade ettiği durumu oluşturduğuna inanmasıdır. Herzberg, hijyen faktörlerini insanların acı hissine sebep olan ya da istenmeyen durumları önleme gayreti ile tanımlamış; motivasyon faktörleri ile de çalışanların (insanların) nihai hedefi olan kendini gerçekleştirme veya fark edilme kavramları arasında doğrudan bir bağlantı kurmaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, mesleki gelişim ve verimli çalışma gibi imkânlar oluşturulduğu zaman tatmin edilmesi kaçınılmazdır. Bu fırsatların çalışma ortamında bulunmaması dengenin bozulmasına ve hijyen faktörleri teorisi açısından yüklü bir bedel ödemeyi gerekli kılar. “Motivatörler, üretkenlik ihtiyacını karşılar, hijyen faktörleri eşit davranılma ihtiyacını tatmin eder. İstenilen iş davranışı ya da performans elde edebilmek için nihai ödül mutlaka cezbedici olmalıdır (Adair, 2013: 74-76).

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları sadece motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen

faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetecektir. Kanalizasyonun ve su temizleme sistemlerinin bulunmasının sağlığı geliştirmeyeceği fakat sağlığın temel şart olması, buna karşılık yokluğu halinde hastalıklar için uygun bir ortam yaratılmış olacağı gibi, hijyen faktörlerinin mevcudiyeti, yani sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması da personeli motive etmeyecek, fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratacak, buna karşılık yokluğu motivasyonu ortadan kaldıracaktır ( Koçel, 2010: 627).

### **1.3.3. Hijyen ve Motivasyon Faktörlerinin Çalışanlar Açısından Anlamı**

Yöneticilerin, çalışanlarını motive etme işi, bu kimseler için iş tatmini sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanabilir. Geliştirilen bu davranışlar çalışanlar için hem kişisel tatmin sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlar. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar da bu durumu oluşturan en önemli faktörlerdir. Bu sebeple, bir organizasyonda ihtiyaçlar dizisi ve teşvik araçlarının tatmin sağlama dereceleri her örgütte farklılık gösterir. Bu sonuçtan yola çıkarak astlarını sevk etmek konusunda başarıya ulaşan bir idareci, başka bir örgütte aynı başarıyı sergileyemeyebilir. Fakat önemli bir husus, çalışanların iş ile ilgili davranışlarını güdüleme için Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramında belirlediği motivasyon ve hijyen faktörlerinin yöneticiler tarafından doğru yorumlanmasıdır. Bu faktörlerin belirlenmesi uzun araştırmalar sonucu olmuştur. Bu faktörlerin önemi kişilere ve duruma göre farklılık gösterebilir. Güdüleme planları bu faktörlere dayanılarak uygulandığı takdirde başarı kaçınılmazdır (Eren, 2009: 548-549). Bu bölümde motivasyon ve hijyen faktörlerinin çalışanlar tarafından genel anlamda algılanış şekilleri anlatılmaktadır.



### 1.3.3.1. Hijyen Faktörleri

Bu başlıkta Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramında belirlediği hijyen faktörlerinin çalışanlar açısından anlamlarına değinilecektir.

#### 1.3.3.1.1. Ücret (Maaş)

Kişiler hayatlarını devam ettirebilecek kadar bir kazanca ihtiyaç duyarlar. Bu sebepten dolayı "ücret" çalışanlar için en temel gereksinim olarak ön plana çıkmaktadır. Daha önceki dönemlerde yapılan çalışmalar sonucunda ücretin çalışan tatmininin sağlanması için tek başına yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Fakat yine de ücretin çalışanlar açısından önemi küçümsenmeyecek kadar büyüktür. Çalışanların yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri gelir (ücret) bireyin satın alma gücünü, bir başka ifadeyle yaşam kalitesini belirlemektedir. Bu bağlamda ücretin, her ne kadar çalışan tatmininde çok önemli bir faktör olarak ele alınmasa da, çalışan tatminini belirleyen unsurlar arasında önemli bir yeri vardır (Keser, 2006: 78-79).

Çalışan bireyin yaptığı iş karşılığında almış olduğu ücretin adaleti hakkındaki düşüncesi, çalıştığı sektörde kendisi gibi aynı işi yapan ya da aynı işletmede benzer iş yapan çalışanlara ödenen ücret seviyesine göre değişkenlik gösterir. Çalışanların iş tatmininde ücret adaleti ve hakça davranma ilkeleri önem kazanmaktadır. Eğer çalışan hak ettiğini düşündüğü maaş seviyesinde ücret aldığına inanıyorsa, daha yüksek tatmine ulaşmakta, tersi bir durum söz konusu ise iş tatmini düşük seviyede kalmaktadır (Solmuş, 2004: 195). Ücret aynı zamanda çalışanların toplum içindeki statüsünü ve konumunu belirlemektedir. Birey sahip olduğu gelir seviyesi ile toplum içerisinde statü sahibi olacak ve bireysel olarak tatmin olacaktır. Ücretin aynı zamanda çalışan hakkında şirketin ne düşündüğü konusunda da belirleyici özelliği bulunmaktadır. İyi ücret seviyesi örgütün çalışanından memnuniyetini gösterir, bu durum da çalışanın tatmin olması anlamına gelecektir (Özkalp, Kirel, 2001: 131).

Genel anlamda ücret düzeyi artışının çalışan tatminini arttıracaklığı görüşü hâkimdir. Ancak bu konuda yapılan bazı araştırma sonuçlarında farklı sonuçlara ulaşıldığı bilinmektedir. Ülkemizde 2003 yılında otomotiv sektöründe yapılan araştırmada yüksek gelir seviyesine sahip çalışanların iş memnuniyet seviyesi, daha alt gelir düzeyine sahip çalışanlara göre daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir (Keser, 2006: 79-80).

### 1.3.3.1.2. Çalışma Koşulları

Genel olarak literatürde “Fiziki Çalışma Koşulları” olarak yer alan çalışanların tatmininde belirleyici olan değişkenlerden biri de çalışma koşullarıdır. Çalışanların işlerini rahat bir ortamda yapıp yapmadıklarını açıklayan bir faktördür. Çalışılan ortamda bireyin kendini rahat hissetmesi hem iş tatmini hem de sağlığı açısından önemlidir. Bireyin çalışma ortamı temiz, öne çıkan ve etkileyici bir görünüme sahip olması, iş tatminini yükseltici etki yapar (Luthans, 1992: 128), Çalışma ortamındaki sağlık koşullarının yetersizliği çalışan tatminini düşürücü etki yapar. Bu durum özellikle beden gücüne dayalı olarak çalışılan işyeri ortamlarında (ağır sanayi, yeraltı çalışmaları, vs.) ortaya çıkmaktadır. Bu tür işlerde çalışanların tatmini daha rahat olan işlere göre düşük düzeydedir (Keser, 2006: 85-86).

Gürültü, çalışma ortamının sıcaklığı, havalandırma, ışıklandırma, risk altında çalışma ve beden gücüne dayalı işler, çalışma koşulları denilince akla gelen konulardır. Rahatsız edici seviyede ısı düşüklüğü ya da yüksekliği çalışanın performansını, temposunu etkileyecektir. Ayrıca bu tarz ortamlar ilave stres yüklemesi de yapabilmektedir. Aşırı sıcak ya da aşırı soğuk çalışma ortamlarına göre çalışanlara uygun donanım verilmelidir. Işıklandırma durumu da çalışan tatmininde dikkate değer bir faktör olarak görülmektedir. İşin doğası gereği gürültüye maruz kalma durumlarında sadece kulaklık takmak, vs. gibi önlemler çalışan memnuniyetini artırıcı bir etki göstermez. Gürültülü ortamlarda çalışmak sadece fiziksel olarak insan sağlığını etkilememekte, ruhsal olarak da çalışanlarda sıkıntılara sebep olabilmektedir. Hatta bu ortamlarda çalışanların

daha yoğun kızgınlık hali içine girdikleri ve bu davranışları iş yaşamı dışına da taşıdığı bilinmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003: 235).

Risk altında çalışma da, çalışan tatminini olumsuz etkiler. Özellikle maden ocakları, petro-kimya, yanıcı maddelerin bulunduğu işyerlerinin çalışanları sürekli bir risk altındadır. Çalışma esnasında yaşadıkları risk algısı, bireyin sürekli stres altında kalmasına yol açabilir. Bu tür ortamlarda çalışan bireylerin tatmin düzeyinin düştüğü bilinmektedir. Yine fazla iş yükü altında kalma da, çalışanın tatminini olumsuz etkiler. Özellikle bazı meslek gruplarında (örneğin bankacılık sektöründe yılsonlarında serbest muhasebeci ve mali müşavirlerin ayın belli dönemlerinde) belirli dönemlerde daha da artan ağır çalışma koşulları çalışanı mutsuz etmektedir. Aşırı iş yükü gerek bedensel olarak gerekse zihinsel yorgunluğa yol açabilmektedir. Bu tür durumdaki bireyin kendini işinde mutsuz hissetmesi doğaldır. İş ortamı iyi ise tatmin düzeyi yüksek, kötü ise tatmin düzeyi düşük olacaktır (Özkalp, Kırel, 2001:132).

#### **1.3.3.1.3. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler (Kişiler Arası İlişkiler)**

Çalışanların hayatının önemli bir kısmı çalıştıkları işyerlerinde geçmektedir. Çalışanlar ailesi ya da yakınları ile geçiremedikleri kadar çok zamanı çalışma arkadaşları ile geçirmektedir. Bir örnek ile açıklamak gerekirse, sabahları erken saatte iş için evden ayrılan baba, eşi ve çocukları ile ancak akşam saatlerinde birlikte olabilmektedir, gün içerisinde çalışma arkadaşları ile olduğundan, ailesi ile görüştüğü zaman dilimi oldukça kısadır. Bu sebepten dolayı işyerindeki arkadaşlıklar önemlidir (Keser, 2006: 91).

Kimi zamanlarda çalışma ortamında kurulan arkadaşlıkların işyeri dışına da çıktığı görülmekte, en yakın arkadaşların ya da dostlukların iş arkadaşlıklarından ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Özetle çalışma arkadaşları ile birlikte olunan zaman dilimi hiç de azımsanamayacak bir zaman dilimidir. Olumlu arkadaş ilişkileri, çalıştığı ortamda bireye iş tatmini sağlayacaktır. Çalışma arkadaşı ile iyi bir iletişim kuramayan bireyin tatmin düzeyi düşük olacaktır. Çalışma grubu ile benzer bilişsel yapıya sahip olmak, onlar tarafından

kabul görmek ve yardımlaşmanın çalışan tatmini açısından olumlu etkileri vardır. Yani bireyin arkadaşları ile aynı dilden konuşması; işyerinde rahatlamaya ve iş tatminine katkısı olumlu yönde katkı sağlayacaktır (Silah, 2005: 107).

Çalışma ortamında kurulan arkadaşlıklar sayesinde oluşturulan iyi bir çalışma grubu, çalışanın çalışma hayatından daha fazla zevk almasına sebep olacaktır. İşyerindeki çalışma arkadaşları ile vakit geçirmekten hoşlanan kişi, işini veya işyerini sevmese bile çalışma arkadaşları ile olabilmek için işine gitmek isteyecektir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler, bu durumda tatmin düzeyleri düşük olacaktır. Benzer durum ilköğretim çağındaki çocuklar için de denenmiştir. Bu yaştaki çocuklar arkadaşları ile oyun oynamak, birlikte vakit geçirmek isteği ile okula gittiklerini dile getirmişlerdir (Özkalp, Aytül, 2003: 132).

Çalışanların işyeri ortamında yöneticileri ve mesai arkadaşları tarafından övgü alması ve takdir edilmesi birey üzerinde olumlu etki yaratır. Özellikle üstleri tarafından beğenilme çalışanı işyerine ve yaptığı işe daha fazla bağlar. Bireyin çalışmalarının takdir görmemesi uzun süreçte daha az çalışmasına neden olur. Daha fazla çalışmanın daha az ilgi görmesi şeklinde algılanması bireyde tembelliği alışkanlık haline getirecektir. Memurlar arasında yaygın olan çalışsam da çalışmasam da aynı maaşı alıyorum mantığı, ilerleyen süreçte daha az çalışıp git gide iş yapmamaya dönüşeceği bilinmektedir. Dolayısıyla yaptığının fark edildiğini gören ve hisseden bireyin motivasyonunun bu şansa sahip olmayanlara göre daha yüksek olacağı aşikârdır (Keser, 2006: 168-169).

Bir işletmede yönetici ve çalışanlar veya çalışanların birbirleri arasında olan iletişim, işyerindeki motivasyon ve tarafların sorunlarını çözebilmesi için önemli bir yardımcıdır. Örgütteki çatışma çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi artırma yoluyla azaltılabilir. İletişim sayesinde sorunlarını açıkça dile getiren çalışanlar, kişisel güvensizlik sorununu ortadan kaldırabilir ve bu sayede motivasyonunu arttırabilmektedir. Çalışanların kendileriyle ilgilenilmediğini hissetmeleri sorunlarına, isteklerine sürekli çözüm aramaları, üstlerinden yeterince övgü ve iltifat duymamaları vb. durumlar çalışanları işlerinden ve örgütten soğutur (Deniz, Tütüncü, 2000: 167).

Bir işletmede çalışanlarla, yöneticiler arasındaki ilişki de çalışan tatmininde etkili bir unsurdur. İçine kapanık, kendi dünyasında olan bir çalışanla iletişime geçebilmek, yönetici açısından önemli bir roldür. Çalışanlara ulaşabilme yöneticiler açısından çok önemlidir. Çalışan ile arasında mesafe bulunan yöneticinin, çalışanın dünyasını anlaması beklenemez. Bu durum aynı zamanda çalışanın da yöneticisine ulaşma zorluğuna sebep olacaktır. Otoriter ve mesafeli yaklaşımlar çalışanları yöneticilerinden uzaklaştırır. Yönetici kendi davranışlarını sürekli aynı doğrultuda ve düşüncede yansıtmalıdır; bir başka deyişle gündelik olarak davranış değişikliği göstermemelidir. Değişken davranış özellikleri gösteren bir yöneticiyle çalışmak çalışanlar için oldukça zor bir durumdur. Yönetici, çalışanları ile olan diyaloglarında samimiyet düzeyini çok iyi ayarlamalıdır. Ayrıca yöneticiler, tüm çalışanlarına karşı eşit mesafeyi korumalı ve her çalışanına eşit düzeyde davranmalıdır. Terfilerde ya da diğer ödüllendirmelerde çalışanlar arasında adalet gözetilmeli, hiçbir çalışanın haksızlık yapıldığını düşünmemesi önemlidir. Liderlik özelliği bulunan yönetici çalışanlarını amaca doğru yönlendirmelidir. Yöneticinin bu davranışlarının çalışanların iş tatminine olumlu yönde etkisi olacaktır (Keser, 2006: 90).

#### **1.3.3.1.4. İş Güvencesi Yoksunluğu (İş Güvenliği)**

Çalışanların iş tatminini etkileyen temel faktörlerden birisi olarak kabul edilen iş güvencesi, çalışma ortamına ilişkin birçok sonuca olan etkisi nedeniyle önem kazanmaktadır. İşyerindeki çalışanların sağlığı, fiziksel ve psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmeleri, işe devamsızlık ya da devir gücüne olan etkileri ve bu tip sonuçlara ilişkin örnekler, geçmişten günümüze iş güvencesi konusuna olan akademik ilginin devamı ve iş güvencesi konusunun anlamlılığını göstermektedir. Tanımlanması güç bir kavram olan iş güvencesinin çalışılmakta olan mevcut işe yönelik mi yoksa ömür boyu sürecek istihdam garantisi gibi bir süreci mi ifade ettiği noktasında farklı görüşler hâkimdir. İşte bu olgusal karışıklık, "iş güvencesi" yoksunluğu kavramının tanımlanmasını da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle konuyla ilgili çok farklı tanımlara rastlanmaktadır. Roskies, Louis-Guerin (1990) "İş güvencesi yoksunluğunu" çalışanların

belirsizliğe yönelik endişeleri olarak ele alırken, Caplan, Cobb, French, Van Harrison ve Pinneau (1975) “Geleceğin garantisine ilişkin genel bilişsel belirsizlik” olarak ele almaktadırlar. Greenhalgh ise, “iş güvencesi yoksunluğunun; bireyin mevcut işini devam ettirme arzusunda olmasına rağmen isteğinin gerçekleşmesi hususunda kendisini güçsüz hissetmesi “ şeklinde ifade etmektedir (Keser, 2006: 92-95).

Çalışanlar arasında “iş güvencesi” konusunda oluşan genel kanı, iş güvencesinin hava durumu gibi değişken bir yapı gösterdiğidir. Uluslararası elektrik çalışanları derneğinin internet sitesinde iş güvencesini espritüel yaklaşımla; ücret artışı talep ettiğiniz ana, şirket evliliği gerçekleşene, patronun şirketi sattığı zamana ve patronun şirketi çocuklarına devrettiği ve çocuklarının da sizi değersiz gördüğü ana kadar sahip olduğunuz bir şeydir şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Job Security, <http://www.ibnew73org/Job.html>, 2003).

İstihdam sorunu tüm dünyada önemli bir gündem maddesidir. Ekonominin en çok zorlandığı konular arasında işsizlere istihdam oluşturabilme konusu bulunmaktadır. İktisadi kurumlarda da belirtilen tam istihdamın konusunu her koşulda cazip bir konu haline getirmektedir. Bireyin bir işe sahip olması ile bir işe sahip olmaması arasında çok önemli bir fark bulunmaktadır. İş piyasasında yer almak isteyip de yer alamayan büyük bir kitlenin varlığı, iş piyasasında yer alıp da işini kaybetmek olasılığını barındıran kişilerde çok büyük bir stres yaratmaktadır. Bu nedenle iş güvencesi olgusu, bireylerin çalışma hayatında en hassas oldukları konuların başında gelmektedir. Özellikle yoğun işsizliğin olduğu ülkelerde ve kriz yaşayan ülkelerde iş bulma sıkıntısı çok ciddi boyutlarda yaşanmaktadır. İşsiz kalma korkusu çalışanlar üzerinde ciddi baskılara neden olmaktadır. İşsizlik sorunu ile mücadele etmek istemeyen çalışanlar mevcut işini koruma gayreti göstereceklerdir. Tüm bu sebeplerden ötürü iş güvencesi konumu önem kazanmaktadır. Bir örgütte iş güvencesinin olması çalışanların tatmin seviyesini yükseltecektir. Yapılan bir çalışmada iş güvencesi açısından tereddütlerin yaşandığı çalışma ortamlarında çalışanların güvenlik motivasyonları ve telkinlere uyma, kurallara uyma gibi davranışlarda

azalma, bunun neticesinde de işyeri kazalarında artışlar tespit edilmiştir (Telman, Ünsal, 2004: 47).

#### **1.3.3.1.5. Örgüt İklimi ( Şirket Politikası ve Yönetimi)**

Çalışan memnuniyeti açısından, çalışılan işyerinin örgüt iklimi önemlidir. Olumlu yönde algılanan örgüt iklimi, çalışanın işyerine daha fazla bağlanmasına ve ileri düzeyde örgütsel vatandaşlık duygusu hissetmesine sebep olacaktır. Örgüt iklimi, genel bir ifadeyle; örgütte hâkim olan, örgüte kimlik kazandıran, çalışanlar tarafından algılanan ve hareketlerinde bu yönde değişikliğe neden olan özellikler olarak tanımlanabilir (Aydın, 1998: 35).

Bir başka tanıma göre örgüt iklimi; örgüt üyeleri tarafından yaygın biçimde paylaşılan örgüt özelliklerine ilişkin kalıcı algılardır. Gerçekleştirilen çalışmalarda, örgüt ikliminin pozitif olarak algılanmasının, çalışanın tatmin düzeyinin yüksek çıkması ile ilişkisi bulunmuştur (Telman, Ünsal, 2004: 52), Ülkemizde Pakdanel (1988) tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel İklim ve Çalışan Tatmini” konulu araştırmada, 18 ilkokuldaki müdür ve 452 öğretmenden elde edilen verilere göre; örgütsel iklimin çeşitli boyutlarıyla (sosyal saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi) üst düzeyli ihtiyaç alanlarındaki tatmin boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır (Çetinkanat, 2000: 44).

#### **1.3.3.1.6. Çalışanın Statüsü (Statü)**

Çalışanın işteki tatmin düzeyini, yaptığı iş kadar işteki statüsü ve konumu da etkiler. Yapılan pek çok araştırmada net bir ilişki görülememekle birlikte bazı araştırmalarda, statü yüksekliği çalışan tatminini yükseltirken, bazı araştırmalarda tam tersi ilişki saptanmıştır. İşyerindeki statüye göre çalışanların iş tatmininde dalgalanmalar söz konusudur. İş tatmini konusunda tatmin düzeyinde ofiste çalışan memurdan fabrika çalışanına, profesyonel yöneticiden orta kademe yöneticiye doğru düşme saptanmıştır. Statüye göre iş tatmini düzeyinin değişmesinin gerekçeleri olarak; çalışanın yaptığı işin prestiji,

kazandığı ücret farklılıkları ve işin çalışana sağladığı özerklik olarak sıralanabilir. Çalışanın statüsüne bağlı olarak çalışan tatmininde dalgalanma söz konusudur. Tatmin düzeyinin fabrika işçisinden ofis çalışanına (memur), orta kademe yöneticiden profesyonel yöneticiye doğru yükseldiği saptanmıştır. Statüye göre tatminin değişmesinin gerekçeleri; bireyin yaptığı işin prestiji, aldığı ücretteki farklılık ve işin sağladığı özerklik olarak sıralanabilir. Ergin'in (1997) bir çalışmasında özel sektörde çalışanların tatmin düzeylerinin kamu sektöründe çalışanlardan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu saptanmıştır (Keser, 2006: 126-127).

#### **1.3.3.1.7. Çalışmada Bağımsızlık (Teknik Denetim)**

Çalışanlar, sahip oldukları yetenekleri ve yaratıcılıklarını kullanarak, bağımsız çalışabilmeyi ve kişisel gelişimlerine faydalı olabilecek bir meslekte çalışmayı hedeflerler. Öte yandan kişisel olarak gelişebilme potansiyelini artırmak ve benlik duygularını pekiştirmek amacıyla inisiyatif kullanabilecekleri, kısacası bağımsız olabilecekleri işlere önem verirler (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003: 156-157).

Bağımsız çalışma motivasyon artırıcı bir unsurdur. Sürekli denetim altında çalışma, çalışanları huzursuz eder. Bu tarz otoriter yaklaşımlar, çalışan motivasyonu ve verimliliğine de olumsuz yönde etki eder. Bireye sürekli sorgulanıyormuş hissi vermektedir. Çalışanlar bu tarz durumlarda sürekli hata yapmaya meyillidir. Son olarak da sürekli denetim altında çalışma, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerinin zamanla kaybolmasına neden olur (Keser, 2006: 168).

#### **1.3.3.2. Motivasyon Faktörleri**

Bu başlıkta Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramında belirlediği motivasyon faktörlerinin çalışanlar açısından anlamlarına değinilecektir.



### 1.3.3.2.1. Başarı

Çalışanların çoğunda başarı ihtiyacı potansiyel olarak bulunmaktadır, fakat bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortam ve fırsat her zaman bulunmayabilir. Bireyin kendi ilgi alanlarında en iyi olma isteği veya mükemmelliğe erişme duygusu “başarı güdüsü” ile tanımlanabilir. Başarı güdüsü yüksek olan bireylerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Şimşek ve diğerleri, 2014: 156)

- Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler.
- Amaca yöneliktir.
- Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar ortaya koyarak bir dereceye kadar riske girerler.
- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.
- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

Çalışanlar faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku çalışanları başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir. Başarıya yönelmiş çalışanların ortak özellikleri ise şunlardır: (Eren, 2009: 558)

- Bireyi başarılı olmaya yöneltten husus, başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır. Yoksa dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili değildir.
- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.
- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey başarısızlığın gerektirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta ağırlıklı amaçlar belirler. Ancak, başarısına gölge düşürecek olan gerçekleştirilmesi kolay iş ve hedeflerden kaçınır. Ancak, başarılı olma olasılığı düşük olan sorumluluklar almak da işine gelmez.
- Başarılı olduğu takdirde bunu değerleyecek ve kendisine yansıtacak bir takım kontrol mekanizmasına da sahip olmak isteyecektir. Bu mekanizmanın araçları maddi ödüller olduğu kadar, sözlü övgüler ve yazılı

takdirler de olabilir. Birey başarısının değerlemesini çevresinden, ilgili olduğu kişi ve kurumlardan elde edeceği geri beslemeden sağlamaktadır. Bireyi etkileyen maddi ödüller değildir. Ama ödülün büyüklüğü onun başarı derecesinin göstergesi veya ölçüsü olmaktadır.

### **1.3.3.2.2. Tanınma**

Çalışanların işyeri ortamında yöneticileri ve mesai arkadaşları tarafından övgü alması ve takdir edilmesi birey üzerinde olumlu etki yaratır. Özellikle üstleri tarafından beğenilme, çalışanı işyerine ve yaptığı işe daha fazla bağlar. Bireyin çalışmalarının takdir görmemesi uzun süreçte daha az çalışmasına neden olur. Daha fazla çalışmanın daha az ilgi görmesi şeklinde algılanması bireyde tembelliği alışkanlık haline getirecektir. Memurlar arasında yaygın olan çalışsam da çalışmasam da aynı maaşı alıyorum mantığı, ilerleyen süreçte daha az çalışıp git gide iş yapmamaya dönüşeceği bilinmektedir. Dolayısıyla yaptığının fark edildiğini gören ve hisseden bireyin motivasyonunun bu şansa sahip olmayanlara göre daha yüksek olacağı bilinmektedir. (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003: 168-169).

### **1.3.3.2.3. İlerleme İmkânları ve Gelişme İhtimali**

Çalışanların iş hayatındaki pozisyonlarda sürekli olarak ilerlemesi olarak da tanımlanan kariyer kavramı, günümüz şartlarında ücret faktöründen daha çok rağbet gören faktör olarak öne çıkmaktadır. Artık çalışanlar bir organizasyona dâhil olmadan önce kendilerine sunulan kariyer yol haritasına bakarak karar vermektedir. İş değiştirmelerinde ücret artışı yerine kariyer imkânlarını dikkate alırlar. İş tatmininde önemli bir yere sahip olan kariyer faktörü, çalışanlar açısından iş değiştirmelerde gerekçelerin başında yer almaktadır. Çalıştığı işyerinde kariyer olanaklarının kısıtlı olduğunu hisseden çalışanlar, daha iyi bir kariyer yolu izleyebilecekleri işlere doğru kaymaktadır. Yani mevcut çalıştığı işyerinde terfi alamaması durumunda çoğunlukla çalışanlar işyeri değiştirme eğiliminde olmaktadır. Bu noktada bireyin çalıştığı işletmede kariyer yollarının

açık olması ve bunun çalışan tarafından bilinmesi, çalışan tatmini açısından önemlidir (Keser, 2006: 89-90).

Çalışanlar, işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıktan sonra, mevcut işleri basit kalacak, sahip oldukları yetki ve sorumluluklarını yetersiz görecekler ve bu sebeple daha çok yetki ve sorumluluk sahibi olarak çalışmayı isteyeceklerdir. Çalışanların, mevcut çalıştıkları işyerlerinde işte yükselme ve ilerleme olanaklarının bulunmasını istemelerinin sebebini bu şekilde anlatmak mümkündür. İş yerinde bir güdüleme aracı olarak kullanılan ilerleme, çalışanların çalışma azmini ve gayretini artırıcı özellik göstermektedir (Eren, 2004: 515).

Çalışan için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme, takdir edilme ihtiyacı; terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statü ile ilgili bir konudur (Genç, 2007: 267).

Terfi ya da kariyer olarak da ifade edilebilecek yükselme, bireyi motive eden önemli bir araçtır. Son yıllarda çalışanları ücretten daha fazla motive eden kriter olarak ele alınan yükselme bireyin başarısına bağlı olarak örgütün bireye sunduğu bir ödül olarak ele alınabilir (Keser, 2006: 173).

Yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması ile organizasyon içinde daha iyi ve üst görevlerde çalışmak, işte yükselmenin amacıdır. Çalışma ortamında yükselmek için, işletme politikasına uygun çalışanların kıdem durumu ya da işteki performanslarını ve başarılarını dikkate alabiliriz. Önemli konu, seçilen yükselme politikasının tüm çalışanlar arasında objektif ve adil olarak uygulanmasıdır (Sabuncuoğlu - Tüz,2003:156-157).

Çalışanın verimli çalışabilmesi için, öncelikle iş başında yetiştirilmesi ve eğitilmesi, bu amaçla kurum içinde kurs ve seminerler düzenlenmesi ve kurum dışında düzenlenen kurs ve seminerlere gönderilmesi gerekir. Bu eğitimler çalışana uzmanlaştırır ve daha verimli kılar (Genç, 2007: 269).

#### 1.3.3.2.4. Sorumluluk

Örgütlerde çalışanlar, özellikle alt ve orta kademe yöneticileri, daha çok yetki sahibi olmak isterler. Yetki sahibi olan astlar da, örgütte daha çok çalışır ve daha başarılı olurlar. Onun için yöneticiler, astlarına gerekli yetkileri devrederek, onları yetkilendirmeli ve güçlendirmelidir. Birçok kişi, bağımsız çalışmak, serbest hareket etmek, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk almak ve kendi başına iş yapmak ister. Kuşkusuz bu tip sorumlu elemanlara yönetimde inisiyatif vermek onların daha başarılı olmasını sağlar. ( Genç, 2007: 268)

Herzberg'e göre, bireylere işlerinde sorumluluk yüklemek onların başarılarını artırır. Eğer işletmede bireylerin kararlara katılmasına izin verilmiyor, onlara sorumluluk yüklenmiyorsa bu durumda bireylerde işe yabancılaşma görülecektir. Gizli tatminsizlik, devamsızlık, direnişler, grevler, en başarılı elemanların işten ayrılması, örgüt dışındaki kaliteli elemanların ise örgüte transferinde zorluklarla karşılaşılması gibi sorunların ortadan kaldırılması için katılmalı bir yönetimin oluşturulması iş görenlerin motivasyonu açısından önemlidir (Şimşek ve diğerleri, 2014:148).

#### 1.3.3.2.5. İşin Kendisi

Çalışan tatminini belirleyen önemli unsurlardan birisi de işin kendisidir. İşin karakteri, çalışanın tatmininde önemlidir. Hackman ve Oldham (1975) 'ın "İş Karakter Teorisi", işin özelliğine ilişkin en temel teorilerden birisidir. İşin karakterini oluşturan unsurlar; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geribildirimdir. Bu nedenle bireyin işine yönelik algısı, tatminde önemli bir unsurdur. 1960'larda geliştirilen bir hipotezde işin sıkıcı ve monoton olarak algılandığı zamanlarda, çalışanların tatmin düzeyinin düştüğü gözlemlenmiştir. Tekrara dayalı işlerde çalışmak, çalışanın sıkılmasına neden olacaktır. Bu sıkılma çalışanda depresyon, yalnızlık, umutsuzluk ve dalgınlık gibi psikolojik rahatsızlıklara neden olabilecektir (Keser, 2006: 80-81).

Bir çalışanın yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak daha dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır. Bunlardan birincisi işin gerektirdiği kişisel özen, ikincisi ise; iş görenin sahip olduğu sanatkârlık ruhudur. Bir kimse ne kadar sanatkâr bir ruha sahipse ve yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmin arzusu o şekilde yüksek olacaktır. İşin gereği olarak bir eser oluşturmak, kişisel yetenekleri gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimseler, bu tip işler verildiği takdirde, iş o kişiler için özendirme aracı rolünü oynayacaktır. ( Eren, 2009: 551)

Çalışanların işlerini sevmesi; eş zamanlı olarak yaptığı işi anlamlı olarak algılaması ile ilgilidir. Bireyin işi ile özdeşleşmesi, çalışanın işinden zevk alması, yaptığı işin halk gözünde anlamlı bir konuma sahip olması ve çalışanın bu durumdan haberdar olması ile doğru orantılıdır. Bu sayede iş tatmini yüksekliğinden söz edilebilir. Çalışanın yaptığı işte bağımsızlık sınırlarının olması, özerkliği iş tatminini artırır. Yaptığı iş hakkında karar verme yetkilerinin olması, çalışanların iş tatminini artırır. Bu durumdaki çalışan, kendi fikrinin de önemsendiğini ve üretimin içine dâhil olduğunu hissedecektir. Bu durumda olan çalışanın işyerindeki sorumlulukları ağır da olsa iş tatmini yüksek çıkacaktır. Yapılan işte çok fazla çalışan müdahalesine gereksinim duyulmayan, ilave olarak beceri gerektirmeyen işlerde çalışan kişilerde işe yabancılaşma, ürettiği ürüne yabancılaşma durumları görülebilmektedir. Bunun aksine çalışanın işine, kendi bilgisini, tecrübe ve deneyimlerini yansıtmayı; örgüt tarafından tanınması anlamına gelebileceği gibi üretime olan faydasıyla örgüte olumlu yönde katkı sağlamış olacaktır. Bir başka ifadeyle, özerkliğin yüksek olduğu çalışma ortamında çalışan tatmininin yüksek olması beklenebilir. (Keser, 2006: 82)

#### **1.3.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramına Yapılan Eleştiriler**

Frederick Herzberg'in kuramı, araştırma safhasında kullanılan veri toplama teknikleri, yapılan faktör sınıflandırması ve her araştırmada farklı sonuçlara ulaşılması bakımından eleştirilmiştir. İlave olarak, bu kuram gelişmiş ülkelerin

ekonomik ve kültürel altyapısına daha uygun olarak değerlendirildiğinden, alt basamaklarda tatmin edilen hijyen faktörlerinin de motivasyon faktörü olarak etkili olduklarından bahsedilmektedir (Yüksel, 1997: 127-128). Türkiye ve benzer diğer gelişmekte olan ülkelerde kişilerin ihtiyaçlarının tatmin düzeyi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde belirtilen 4 ve 5'nci basamaklara erişemediğinden Hijyen Faktörleri olarak nitelendirilen 1, 2 ve 3'üncü basamak ihtiyaçlar motive edici olarak görülmektedir (Eren, 2009: 548). Yapılan diğer bir araştırmaya göre ise, çalışanların kişisel gelişim ihtiyaçlarını geri planda tutan, düşük ücretli ama iş güvencesi olan işlerde daha çok tatmin oldukları ortaya çıkmıştır. İş görenler daha fazla yetki ve sorumluluğa sahip olup terfi beklemekte ve bu unsurların ücretle ilişkili olmasını arzulamaktadırlar (Yüksel, 1997: 127-128).

Ekonomik motivasyon faktörü olan ücretin, çevre koşulları ve çalışma şartlarını ikinci plana atması nedeniyle, Herzberg'in kuramının evrensel olarak geçerliliğini yitirmesine neden olmuştur. Bu eleştirilere ilave Herzberg'in araştırmasında; deneklere, işte karşılaştıkları kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durumların ne olduğu sorusuna çalışanların bu faktörleri belirleyemeyeceği nedeniyle sağlıklı bir değerlendirme yapılamayacağına yönelik eleştiriler de mevcuttur (Şimşek ve diğerleri, 2014: 154). Bir başka deyişle, bu kuram kişilerarası farklılıkları göz önünde bulundurmamaktadır. Örneğin, izlenen şirket politikası ve yönetim anlayışındaki denge bir çalışan için daha önemli iken, bir başka çalışan için sahip olduğu sorumluluk düzeyi ya da fiziki olarak çalışma şartları motivasyon için daha önceliklidir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1995: 106). Ayrıca, araştırmaya dâhil olan grup sayısının yetersiz olduğu yönünde de eleştiriler mevcuttur (Şimşek ve diğerleri, 2014: 154).

Herzberg'in kuramına ilişkin yapılan bir başka eleştiri de, kullanılan metoda ilişkindir. Herzberg'in kullandığı öykü metoduyla ortaya çıkan verilerin gerçeği yansıtmakta yetersiz olduğu görüşü hâkimdir. Çalışanların işlerin iyi gittiği zamanlarda işten duydukları tatmini, kendi başarıları gibi görmekte olduklarını, işlerin kötü gittiği dönemlerde duydukları tatminsizliği, kendi dışında çevresel faktörlere bağlayacakları beklenmektedir (Eroğlu, 2013: 456).

Herzberg'in kuramındaki hijyen ve motivasyon faktörlerine bir başka eleştiri de hijyen faktörleri olarak belirlenen bazı faktörlerin ( ödüllendirme gibi) motivasyon faktörü olarak da algılanabileceğine yöneliktir. Ayrıca bu duruma paralel olarak iş ile ilgili bazı dış faktörler de işteki içsel faktörler üzerinde motive edici rol oynayabilir. Bu durum Herzberg'in kuramının zayıf yönünü ortaya çıkarmaktadır. Herzberg tatmin için ayrıntılı bir ölçü kullanmamıştır. Çalışanlar yaptığı işlerin belirli bir kısmını sevmeyebilir fakat yine de işinin makul bir iş olduğunu düşünebilir. Teori, motivasyon ve hijyen faktörleri durumsal değişkenlerini değerlendirmeyip, göz ardı ettiğinden önceki araştırmalarla tutarlı değildir (Keser, 2006: 28).

İlk ortaya çıktığı dönemlerde Herzberg'in kuramının sonuçlarına yönelik yapılan araştırmalardan bazıları teoriyi desteklemiş bazıları ise desteklememiştir. Garke'nin (1999) rehabilitasyon danışmanları üzerinde yaptığı araştırmasında, danışmanların meslekleri ile ilgili en sevdikleri anların motivasyon etmenleri olarak isimlendirilen etmenler olduğunu, en sevmediklerinin ise hijyen etmenleri olduğunu ifade etmiştir. Oshagbeni'nin (1997) üniversite öğretim elemanları üzerinde yaptıkları araştırmada ise çeşitli etmenlerin hem tatmin hem de tatminsizlik oluşturduğuna ilişkin bulgular kuramla çelişmiştir (Serinkan, 2012: 95).

### **1.3.5. Kuramla İlgili Yapılan Çalışmalar**

Frederick Herzberg motivasyon ve hijyen faktörlerinin dünyadaki çalışanları kültürel çeşitliliğe rağmen aynı yönde, benzer şekillerde etkilediğini düşünmekteydi. ABD, Japonya, Finlandiya, Macaristan ve İtalya' da yapılan araştırmalar bu görüşleri doğrular niteliktedir. Bu çalışmalarda elde edilen sonuçlara bakıldığında motivasyon faktörlerinin %60-90 arası çalışanlarda tatmin sağlarken, %18-40 arası bir kısım çalışanda tatminsizlik oluşturduğu; %65-80 oranında çalışanlarda hijyen faktörlerinin mevcut bulunmaması durumu tatminsizlik meydana getirirken, hijyen faktörlerinin bulunmasının %10-30 arasında çalışanlarda tatmin sağlamakta olduğu tespit edilmiştir. Bu gibi araştırmaların gelişmekte olan ülkelerde de uygulanması durumunda,

Çalışanların büyük çoğunluğunda hijyen faktörlerinin (zellikle ücret gibi) daha da fazla motive edebileceği merak konusudur (Serinkan, 2012: 95).

Herzberg'in çalışmalarının literatüre en önemli katkılarında biri, iş hayatındaki motivasyon konusunda deneysel araştırma ve düşünceleri tetikleyen güçlü bir etkide bulunmuş olmasdır. Herzberg'in çalışmasında kullandığı sistematik dil ve tarzı, uygulamadan gelen yöneticiler tarafından basitçe anlaşılmış, iş görenleri motive etmede kolayca uygulanabilecek tarzda idarecilere birtakım öneriler sunmuştur. Bu kurama yönelik aşırı eleştiriler olmasına rağmen Herzberg'in ift Faktör Kuramı günümüzde hala idareciler tarafından sđka uygulanmakta ve uluslararası çekiciliğini devam ettirmektedir (Serinkan, 2012: 95).





## İKİNCİ BÖLÜM

### KUŞAK KAVRAMI

İnsanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar olan süreç içerisinde yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu, kuşak kavramı olarak ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 21.03.2016).

Ortak bir şekilde yeni değerler kültürü meydana getiren ve oluşturulan yeni kültürü benimseyen kişilerin oluşturduğu topluluklara kuşak adı verilmektedir (Atak, 2016: 10).

Lotfi (2013)'ye göre kuşak kavramı, bir toplumun yaklaşık olarak 25-30 yıllık zaman dilimi içerisinde doğan bireylerinden oluşan gruba ya da önceki ve sonraki nesiller arasındaki yaş ve kültür farklılığını ifade etmektedir (aktaran Atak, 2016: 10).

Son yüzyılda geliştirilen sosyal-bilimsel araştırma metotlarını yaptığı kapsamlı ve sistematik araştırmalarda kullananların öncüsü olan Karl Mannheim 1950 yılında yaptığı çalışmasında ortak alışkanlıklar ve kültüre sahip olan toplulukları kuşak olarak tanımlamıştır. Mannheim toplumdaki sınıfsal ayrım ve kuşakları sosyal yönden ele alırken her gruba mensup bireylerde değişen durumlara göre farklı davranış biçimlerinin geliştirildiğinden bahsetmektedir. Ayrıca Mannheim, bütünlüğü gerçek anlamda meydana getirebilmek için aynı tarihsel zaman aralığı ve sosyal gruplar döneminde doğma gerekliliği ve meydana getirilen kuşakların tarihi miraslarına bağlı olmak gerekliliğini de vurgulamıştır (Toruntay, 2011: 64-66).

Bezirci (2012), Mannheim'ın araştırmalarında bahsettiği kuşak oluşumundan bahsedebilmek için ihtiyaç duyulan beş süreçten bahsetmektedir. Bu süreçleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (aktaran Atak, 2016: 11):

- (1) Kuşaklara dâhil olacak yeni katılımcıların kültürel süreçte ortaya çıkması,
- (2) Kuşaklara mensup eski üyelerin yok olması,
- (3) Tarihi süreç içerisinde kuşak mensuplarının sadece dönemin bir bölümünde yaşayabilmesi,
- (4) Kültürel miras aktarımı,
- (5) Kuşaklar arası geçişlerin süreklilik göstermesi.

Genel anlamda, dünyadaki ekonomik ve sosyal hareketliliklerin ortaya çıkardığı zaman aralıklarında yaşayan, birbirleri arasında kişilik, çalışma metotları, iş yerinden ve hayattan beklentiler anlamında farklı düşüncelere sahip bireylerin oluşturduğu topluluklar kuşak olarak adlandırılmaktadır.

## 2.1. KRONOLOJİK OLARAK KUŞAK SINIFLANDIRMASI

Şahsi özellikler, davranış ve tutum bakımından kuşaklar arasında farklılıkların bulunduğu yapılan araştırmalar neticesinde genel kabul görmüştür. Net ve kesin ayrımlarla farklılıkları belirtmek mümkün değildir. Her yazara göre kuşakların kapsayacağı yıllar konusunda değişik fikirler bulunmaktadır. Günümüz iş dünyasında mevcut çalışma hayatı içerisinde sessiz kuşak (az sayıda), Bebek Patlaması (Baby Boomers), X ve Y kuşağı çalışanlarının bulunduğu, önümüzdeki on yıl içerisinde de Z kuşağı çalışanlarının ekleneceği beklenmektedir.

Tablo 6'da; Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X kuşağı, Y Kuşağı, M Kuşağı ve Z Kuşağına ilişkin çeşitli kaynaklarda mevcut olan kronolojik sınıflandırmalar belirtilmiştir.

**Tablo 6.** Farklı Kaynaklardaki Kuşak Sınıflandırmaları ve Tarih Aralıkları

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

Kaynak: ( Yiğit, 2010: 5)

### 2.1.1. Sessiz Kuşak

İkinci Dünya Savaşı sırasında dünyaya gelen, “Savaş Kuşağı” olarak da nitelendirilen 1925-1945 yılları arasında doğmuş kişilerin oluşturduğu kuşak, Sessiz Kuşak olarak bilinmektedir. Dönemin en önemli olayları İkinci Dünya Savaşı ve dünyada yaşanan ekonomik buhran dönemleridir. Türkiye’de Cumhuriyet dönemidir (Topçuoğlu, 2007: 1).

İzmirlioğlu (2008)’na göre bu tarihsel dönemde yaşamış insanlar tüm dünyayı etkileyen büyük bir savaş ve ekonomik krizler gibi hayatı zorlayıcı durumlarla karşı karşıya kalmışlardır. Dönüm noktaları sayılabilecek önemli olaylar, bu

kuşağın alt kuşaklarının oluşmasına neden olmuştur. Alt kuşakları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (aktaran İşçimen, 2012: 4):

- Büyük Değişim Kuşağı (1900-1914)
- I. Savaş Kuşağı ( 1914-1918)
- Ümit Kuşağı ( 1918-1929)
- Depresyon Kuşağı (1929-1939)
- II. Savaş Kuşağı (1939-1945)

Bu tarihsel ayrımlar dünya genelini kapsamına rağmen zamanlama bakımından toplumlar arası değişiklikler de gösterebilmektedir.

Türkiye’de Buhran Kuşağı olarak nitelendirilen grubu, dünyayı etkileyen ekonomik krizler sonucu oluşan işsizlik sonrasında, tüm dünyanın savaşa girmeye başladığı sırada, güvenlik kavramının yaşama mücadelesinde ön plana çıktığı zamanlarda dünyaya gelen bireyler meydana getirmektedir (Ayhün, 2013: 98).

Toruntay’a (2011) göre son yüzyılda dünyaya gelmiş olan en küçük kuşak Sessiz Kuşaktır. Bu dönemlerde insanlar işsizlik mücadelesi vermişler, sürekli olarak tasarruf etmişler ve bu tür güçlükler nedeniyle sade bir yaşantıya sahip olmuşlardır. En büyüklerimiz olan Sessiz Kuşak mensupları, süreç odaklı yapıları nedeniyle karar verme konusunda zayıftırlar. Otoriteye karşı saygılı ve otorite tarafından yönlendirilmek isterler. Dengeli ve düzenli olmayı tercih ederler. Geleneklere bağlılıkları yüksektir. Lider olarak gördükleri kişilere saygı gösterirler. Teknoloji ile yavaş uyum sağlayan sessiz kuşak üyeleri organizasyonlardaki kıdem anlayışını yaş ile ilişkilendirirler (aktaran Atak, 2016: 15).

Sessiz Kuşak temsilcilerinin iş değerleri otoriteye boyun eğme, dürüstlük ve doyum erteleme üzerine kuruludur. Hiyerarşiyi sonuna kadar uygulayan, kendini işe adayan, geleneklere ve kurallara bağlı kalan bu kuşağa mensup kişiler, sık iş değiştirme taraftarı değillerdir. Sessiz Kuşak mensubu kişileri sabırlı olmaları nedeniyle çalışma yaşamının tutucu bireyleri olarak tanımlamak

mümkündür (Acilioğlu, 2015: 24). Yaşamak için çalışmak yaşam felsefelerini oluşturmaktadır (Gilbaugh, 2010: 4).

### **2.1.2. Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı**

Amerika'da İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonraki yıllarda nüfus patlaması meydana getiren 1 milyar bebeğin doğması sonucu büyüyen kuşak Baby Boomers olarak adlandırılmaktadır. Bu kadar kalabalık olan bebek nüfusunun büyüüp gelişmesi sürecinde artan nüfus ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla paralel biçimde farklı sektörlerde de büyüme, canlanma görülmüştür (Keleş, 2011: 1).

Dönemin olayları: İnsan hakları hareketleri, Türkiye'de çok partili düzene geçiş, ihtilal, radyonun altın çağı olarak sıralanabilir (Topçuoğlu, 2007: 1).

Bu kuşağın Amerika Birleşik Devletleri'ndeki belirleyici olayları, ABD Başkanı John F. Kennedy'nin vurulması, dünyadaki kadın hakları ve insan hakları hareketleri, Ay'a seyahat ve Vietnam Savaşı'dır. Bu savaş ABD'de Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması kuşağı arasında ayırım için en belirli olay olarak görülmektedir. Bu kuşağın büyüdüğü 1950'li ve 1960'lı yıllarda dünya genelinde şehirleşme gelişmiş ve refah düzeyi artış göstermiştir. Bu kuşağın ABD'deki temsilcileri babalarının çalıştığı annelerinin evde çocuk baktığı son grup olarak bilinmektedir. Bu sebeple Bebek Patlaması kuşağı mensubu bireyler cinsiyetlerin rollerini diğer genç olan kuşaklara göre daha fazla desteklemektedir (Toruntay, 2011: 70).

Harri İnteractive Poll adlı şirketin yaptığı ve kuşakların birbirlerini nasıl gördüğü, toplumda kuşakların nasıl algılandığının sorgulandığı bir araştırmada; ABD' de topluma olan katkısı ve bilinci en yüksek grubun Bebek Patlaması Kuşağı'nı oluşturan bireylerin olduğu ortaya çıkmıştır ( Atak, 2016: 17).

İzmirlioğlu'na (2008) göre Bebek Patlaması Kuşağı'na bakıldığında tutucu bir karaktere sahiptirler. Aykırı düşünce ve davranışları yoktur. Yaşamları oldukça sıradandır. En başta gelen kaygıları ekonomiktir. Başkasının bakımına muhtaç

olmadıkları bir yaşlılık hayatı geçirmeyi arzularlar. Hayallerinin başında bir ev sahibi olmak bulunmaktadır (aktaran Atak, 2016: 17).

Sessiz Kuşak mensuplarının tersine çalışma felsefeleri “Çalışmak için yaşamak.” olan bu kuşağa mensup bireylerin öne çıkan özellikleri arasında çalışkanlık, fedakâr ve itaatkâr olmaları bulunmaktadır. Kriz anlarında serinkanlı davranarak iyimser tavırlar sergileyebilmeleri ve olumlu yaklaşımları diğer kuşaklardan ayırt edilmelerini sağlayan özelliklerindedir. Kariyerlerini kendileri için anlamlı gelen işlerde devam ettirme düşüncesindedirler. “Şimdi çok çalış, ileride karşılığını alacaksın.” düşüncesiyle iyi yaşam standartlarına ulaşmak için çaba gösterirler. Daha genç kuşaklardan da aynı felsefeyle çalışmalarını beklerler. X ve Y kuşakları tarafından kararlarının tasdik edilmesini ve uygulamaya geçirilmesini beklerler. Daha genç kuşaklar patlama kuşağını işbirliği içinde olmayan, yeniliğe kapalı ve teknoloji cahili olarak nitelemektedirler (Acılioğlu, 2015: 24).

### **2.1.3. X Kuşağı**

Bu Kuşak, Bebek Patlaması kuşağını takip eden ilk kuşaktır (Atak, 2016: 17), 1965-1980 arası doğan kuşağı kapsamaktadır. X, “ex” olmaktan gelmektedir, nüfus artışının yavaşladığı kayıp kuşaktır (Bayhan, 2014: 13), ve ismini bu gerçeklikten almaktadır. Bu kuşak üyelerinin en yaşlısı 51, en genci 36 yaşındadır. Dünyadaki petrol krizleri, ekonomik sarsıntılar, 68 kuşağı bu kuşak döneminin önemli sayılabilecek olayları arasındadır. Türkiye’de bu kuşağı etkileyen önemli olaylar arasında televizyonların evin başköşesine kurulması dönemi, üniversite olayları, sağ–sol çatışmaları şeklinde sıralanabilir (Topçuoğlu, 2007: 1).

İş yaşamında güvenilen, sadakati yüksek, az ile yetinmeyi bilen, aynı işletmede uzun yıllar çalışmış olmaları bu kuşağa ait ortak özelliklerdendir. Teknolojinin gelişmeye başladığı bir dönemde bulunmaları nedeniyle teknoloji kullanmayı mecburen öğrenmişlerdir. Toplumun yaşadığı problemlere karşı duyarlılıkları yüksek, otoriteye saygılı ve çalışma yönünden motivasyonları üst seviyededir.

Bu dönemde kadınlar işgücüne katılmıştır ve az çocuk sahibi olmayı tercih etmişlerdir. X kuşağı mensupları problemlerini tek başlarına çözmeye alışık bir sorun çözmede grup desteğine ihtiyaç duymazlar. Bu nedenle de Bebek Patlaması Kuşağı mensuplarından daha fazla özgüvene sahip oldukları söylenebilir (Keleş, 2011: 130-133).

Sosyal sancılar ve ekonomik krizler döneminde yaşamak zorunda oldukları için “Kayıp Kuşak” olarak da adlandırılmaktadırlar. Türkiye’de “68 Kuşağı” olarak bilinirler. Uzun paça pantolonlar, uzun, bakımsız saçları ve üretmeyip sadece tüketmeye karşı sergiledikleri tutumla bir döneme damga vurmuşlardır. Kimileri hippy hayatı yaşarken, kimileri de dünya da yaşanan problemleri çözmeye çalışmaktaydı. Para kazanmak ve kariyer sahibi olmak bu kuşağa mensup kişilerin reddettiği ortak noktadır. Risk almayı sevmeyen yapıları nedeniyle daima kamuda çalışmak birinci tercihleri olmuştur. Bu kuşağa göre özel sektör gelecek açısından güvenli görülmez, risklidir ( Atak, 2016: 18). Bu kuşağın temel karakteristik özellikleri arasında topluma zıtlık, sert politik söylemler, farklı giyim tarzı, para ve yüksek oranda sosyalleşme sayılabilir (Coupland, 1989: 83). Bayhan’a (2014) göre ABD’de X kuşağı mensuplarının yüzde 40’i boşanmış ailelerin çocuklarıdır. Bu durumun X kuşağı mensuplarının evliliğe karşı şüphe ile yaklaşmasına neden olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle X kuşağı mensupları arasında evlilik oranları düşük seviyede gözlemlenmiştir, geç yaşta evlilikler ve daha az çocuk sahibi olma akımı gözlemlenmiştir. Birçok X kuşağı mensubu çocuklu ya da çocuksuz olarak bekâr yaşamayı tercih etmektedir. X kuşağının çocukları anne ve babası çalışan bir nesil olarak büyümüştür ve bu çocukların hayatları, geliştirdikleri ikincil ilişkilere (öğretmenleri, arkadaşları, bakıcıları ve hizmetçileri) göre şekillenmektedir (aktaran Atak, 2016: 19).

X kuşağı mensubu çalışanlar, bilgi teknolojilerini takip edip yenilikleri çalışma yaşantısına dâhil ederek kişisel gelişimini arttırmakta ve bu sayede iş motivasyonunu yükseltebilmektedir. Organizasyonlarda geçiş kuşağı olması nedeniyle hem ekip üyesi hem de ekip lideri konumlarında bulunabilmektedirler. Yöneticileri olan patlama kuşağının otoriter ve kuralcı tutumları ve yönettiği Y

kuşağının itaatsizliği ve sabırsızlığı arasında kalarak birtakım güçlükler yaşayabilirler. Kuralları esnetmeden uygulayan, değişimden hoşlanmayan, işyerinde otoriteyi hissettiren ve teknoloji konusunda çekingenliği bulunan patlama kuşağının astı olarak çalışırlar. Rahat çalışma ortamını arayan, sorgulamadan kurallara uymaya karşı çıkan ve verilen işleri kafasına yatmadan yapmayan, yöneticisinin teknolojiyi en az kendisi kadar kullanmasını bekleyen Y kuşağını yönetmektedirler (Acılioğlu, 2015: 27). Çalışma felsefeleri “Çalışmak için çalışmak” tır. Bu kuşağın temsilcileri uzun yıllar iş değişikliği yapmadan aynı işyerinde çalışabilirler. Y kuşağı ile aralarındaki en önemli fark otoriteye saygılı olma ve iç motivasyon yükseklidir. Çalışma ortamlarındaki sorunları tek başlarına çözmek için uğraş gösterirler. Şüphelidirler ve belirsizliği yönetmede Y kuşağı çalışanlara göre daha başarılıdır (Acılioğlu, 2015: 27-28).

İş hayatında ise X kuşağı mensupları, sadık, kanaat duyguları yüksek ve mevcut işinde yıllarca çalışmakta olması gibi özellikleri ile öne çıkarlar. Bu kuşak üyeleri, çağa ayak uydurabilmek için zorunlu olarak teknolojiyi kullanmaya başlamışlardır. Toplumsal sorunlara duyarlı, çalışma motivasyonları yüksek ve otoriteye saygıları yüksektir. Bu kuşak döneminde kadınlar iş gücüne katılmaya başlamıştır. Bu durumda ile bağlantılı olarak kadınlar daha az çocuk sahibi olmayı tercih etmişlerdir (Mengi, 2009).

Özgürlüklerine düşkün olmaları nedeniyle X kuşağı üyeleri, bir önceki kuşak olan Bebek Patlaması kuşağından ayrılmaktadırlar. Vefalı değillerdir. Çalışma yaşamında erken yaşta sorumluluk alarak kendi kendilerine büyüdükleri için yönetilmekten çok yaratıcılıklarını kullanarak hedeflere ulaşmak isterler. X kuşağı üyeleri, geleneksel iş odaklı çalışma biçimlerinden çok sınırların daha az belirgin olduğu çalışma ortamlarında çalışmak isterler. Bu kuşak üyelerinin çalışma stilleri, kendi özgürlüklerini kullanarak açık bir şekilde belirlenmiş beklentilere ulaşma çabası olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşağın üyeleri tek başlarına çok iyi çalışırlar, sabırsızdırlar ve iş odaklıdırlar. İş ve özel yaşam dengesine saygı gösterirler ve diğerlerinden de saygı göstermelerini istemektedirler (Toruntay, 2011: 74).



#### 2.1.4. Y Kuşağı

Bu kuşak, X Kuşağını takip eden, 1980 ve 1999 yılları arasında doğmuş ilk yeni kuşaktır (Atak, 2016: 19). Dönemin olayları arasında Körfez Savaşı, 11 Eylül Saldırısı, Irak Savaşı, internet, küreselleşme akımı, mobil iletişim (cep telefonu), ipod, google, çok kanallı televizyon olarak sıralanabilir (Topçuoğlu, 2007: 1).

Y kuşağı, Millennials (Milenyum Kuşağı), Generation Next (Gelecek Kuşak), Digital Generation (Dijital Kuşak), Echo Boomers (Eko Patlaması) ve Nexters (Bir Sonrakiler) gibi farklı isimlere de sahiptir (Kapoor ve Solomon, 2011).

Yüksekbilgili (2013)'ye göre daha önceki kuşaklardan farklılıklarını ortaya koymak için Y kuşağı, "İnternet Kuşağı, Echo-boomers, Millenial ve Nexters" olarak da adlandırılmaktadır. İlk olarak Ağustos 1993' te zamanın gençlerini bir önceki X kuşağından ayırabilmek için kullanılan Y kuşağı kavramı, bu gençlerin sorgulayan yapılarını İngilizce WHY? kelimesi ile bağdaştırmıştır. Çeşitli araştırmalar sonucunda Y kuşağı, çoğunlukla bağımsız, özgüven sahibi, işbirliğine yatkın, bencil ve farklılık özelliklerine sahip bir kuşaktır. Cep telefonu, teknolojik cihazlar, bilgisayar ve internet ile büyümüş bir kuşaktır. İş ve hayat arasındaki ilişkiler üzerinde düşünürler. Kendi anne ve babalarından daha farklı bir dünyada büyüyen, teknoloji ve tüketme odaklı toplum yapısı ile çevrelenmiş olan Y kuşağı, dönüşüme kolay adapte olmaktadır. Y kuşağına mensup bireylerin beklentileri yüksektir ve risk almayı severler (aktaran Atak, 2016: 20).

Hayatta kalma mücadelesi veren sessiz kuşaktan, savaş ve ekonomik krizlerin gölgesinde büyüyen patlama kuşağından, anne ve babaları tarafından ilgi gösterilmeyen, hızla değişen dünya dinamiklerini acımasızca tecrübe eden ve sürekli öne çıkma mücadelesi veren X kuşağından farklı olarak Y kuşağının yaşam amaçlarından biri hayattan zevk almak, sahip oldukları ekonomik imkânlarla hayatı yaşamaktır. Hayatın tadını çıkarmak için yaşayan Y kuşağı kendi farkını çalışma yaşamına taşımaktadır (Acılioğlu, 2015: 28-29).

Teknolojiye olan yatkınlıkları ile bilinen Y kuşağı, bu becerilerini verilen görevleri yerine getirme ve sonuç elde etmek için kullanırlar. Günlük işlerinin dünyada

olumlu bir değişime katkı yapmasını görmek, onlar için son derece önemlidir. X kuşaağı görevini bitirmek için bilgisayardan uzaklaşarak çevrimdışı olmayı tercih ederken Y kuşaağı hiç bunu sorun etmeden çevrim içi ve çevrim dışı olarak, her zaman ve her yerde bir başkası ile iletişime geçebilir. Y kuşaağı eş zamanlı olarak birden fazla işi yapabilme kabiliyetine sahip olduğundan, iyi yönetildiklerinde bu potansiyelleri verimliliği artıracaktır. İlişkilere önem veren Y kuşaağı, kişiler arası ilişkileri geliştirmek ve sosyalleşmek için çaba sarf ederler (Keleş, 2011: 130-133).

Y kuşaağı da, X kuşaağı gibi çalışan anne babaya sahiptir. Ancak ebeveynlik yaşı 27'ye yükselmiştir. Ebeveynleri önceki kuşak ebeveynlerden çok farklı olan bu kuşak, çocuğunun iyi şartlar altında büyüebilmesi, iyi bir eğitim alması ve güvende olması konusunda daha aktif rollere sahip anne babalara sahiptir. İnsan hakları konusunda artan kültürel odak bu kuşak üyelerine hangi durumda olurlarsa olsunlar söylenen son sözün hiçbir zaman aslında son söz olmadığını öğretmiştir. Literatürde bu kuşaağı yakından takip ederek yetiştiren ve sürekli etrafında olan ebeveynlere "Helikopter Ebeveynler" (Helicopter Parents) denmektedir (Howe ve Strauss, 2007).

### **2.1.5. M Kuşaağı**

Milenyum kuşaağı, "Dijital Kuşak" ya da "İnternet Çocukları" olarak da adlandırılan Y kuşaağından Z kuşaağına geçiş olan 1995-2002 yılları arasında doğanların oluşturduğu kuşaktır (Senbir, 2004: 26). Kuşakların 20 yıl gibi bir zaman aralıklarında görüldüğü şeklinde yaygın görüşe rağmen, çok hızlı değişen günümüz dünyası koşulları gereği böyle bir sınıflandırmaya gidilmiştir (Seçkin, 2005: 112). Teknoloji dostu olmalarının ötesinde, teknolojik, bireysel, zor beğenen, küresel dünya vatandaşları olmaları yönüyle dikkat çekmektedirler. Bilgisayar, mobil iletişim ve internet ile doğdukları ilk senelerde tanışmış olmaları, bu kuşaağın anne ve babaları olan X kuşaağı ile teknoloji kullanımı konusunda farklılıkları mevcuttur (Senbir, 2004: 26).

### 2.1.6. Z Kuşığı

Keleş (2011)'e göre teknoloji çağı çocukları olması sebebiyle bu kuşağa "İnternet Kuşığı" adı da verilmektedir. Z kuşığı mensupları için uzaklık kavramı ortadan kalkmıştır. Çünkü onlar, teknolojik imkânları kullanarak her istedikleri zamanda sözel ya da görsel iletişim kurma kabiliyetine sahiplerdir. İnsanlık tarihinin el, göz, kulak vb. motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesli olarak tanımlanmaktadırlar (aktaran Atak, 2016: 53).

Toruntay (2011)'a göre bu kuşağın sahip olduğu avantajlar dikkat ve konsantrasyon güçlükleri ile dezavantaja dönüşebilir. Z kuşığı çalışanlar yaratıcılıklarını gösterebilecekleri işleri yapmak isterler. Uzun dönem hafızaları, ezberden çok oyun, hikâyeleştirme ve hayallerle etkin hale gelebilmektedir. Sonuca odaklanırlar. Çalışma hayatlarında karar verici olarak yapay zekânın bulunacağı ve işlerin birçoğunun sistemler tarafından yürütüleceği varsayıldığından daha az sorunla karşı karşıya kalmaları beklenmektedir. Memnuniyetsiz, kararsız ve tüketici oldukları için otorite kavramı bu kuşak için anlamlı bir kavram olmayacaktır (aktaran Atak, 2016: 53).

Z kuşağının iş yaşamına girmesi ile birçok kavramın değişeceğine inanılmaktadır. Y kuşağının teknolojinin etkisiyle çalışma yaşamında ortaya çıkardığı hız bağımlılığı, Z kuşığı ile tavan yapacaktır. Doğdukları günden itibaren internet teknolojisi ile büyüdüklerinden, teknoloji ile kimlikleri şekillenmektedir. Aynı anda birden fazla işi yapabilme kapasitesine sahip olmaları nedeniyle araştırmacılar tarafından "Milenyum Kuşığı" olarak da adlandırılmaktadır (Toruntay, 2011: 82).

Y kuşığı mensuplarının yetişmekte zorlandığı teknoloji hızı ile yirmi yaşlarında iken tanışan, bilgi teknolojilerinin ortasında doğan ve büyüyen Z kuşığı, yakın geleceğin gizemli bireyleri olacaklardır. Hayatımıza yeni yeni dâhil olan pek çok süreç ve yenilik Z kuşığı için hayatın gerçekleridir. Çünkü bu kuşak mensupları kendilerini internet ve sosyal ağlara bağlayan teknolojik cihazları vücutlarından bir parça olarak görmekteyizler (Acılıoğlu, 2015: 28-29).

Staruss ve Howe, önümüzdeki yüzyılda krizlerin, terörün, açlık ve susuzluk problemlerinin, ticari rekabetin ve tüketme eğiliminin en üst limitte olduğu bir dönemde Z kuşağından sonra doğacak kuşağa, Kuşaklar Kuramında “Alpha Kuşağı” ismini vermişlerdir. Gelecek dönemlerde teknolojinin meydana getireceği toplumsal ve kültürel yapı değişikliklerinin nasıl şekilleneceği öngörülemediğinden Z ve Alpha kuşakları ile ilgili beklentiler sadece tasarı olarak beklemektedir. Gelecek bilimcilerin yaptıkları çalışmalarda elde edilen veriler, gelecekteki kuşakların ne durumda olacakları hakkında çıkarımda bulunmaya yardımcı olacaktır (Bayhan, 2014: 17).

**Tablo 7.** Farklı Kuşakların Karşılaştırma Tablosu

KUŞAKLAR				
Sessiz Kuşak/ Silent Generation (1925-1945)	Bebek Patlaması Kuşağı/ Baby Boomers (1946-1964)	X Kuşağı/ Generation X (1965-1979)	Y Kuşağı/ Generation Y (1980-1999)	Z Kuşağı/ Z Generation (2000-2021)
Dünya	Dünya	Dünya	Dünya	Dünya
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ II. Dünya Savaşı</li> <li>➤ Ekonomik Buhran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ İnsan Hakları Hareketleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Petrol Krizi</li> <li>➤ 68 Kuşağı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Körfez Savaşı</li> <li>➤ 9/11 Çalışma Saatleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 11 Eylül Saldırısı</li> <li>➤ Irak Savaşı</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “Korkmamız gereken tek şey korkunun kendisi.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ (I have a dream! )</li> <li>➤ “Bir rüya gördüm.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “Barış!”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ (Just do it!)</li> <li>➤ “Mesajınız var!”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “Protestolar”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TV'nin doğumu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Radyonun altın çağı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sinema zamanı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ İnternet</li> <li>➤ İpod</li> <li>➤ Play Station</li> <li>➤ Cep telefonu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Akıllı telefonlar</li> <li>➤ Tabletler</li> <li>➤ Facebook</li> <li>➤ Twitter</li> </ul>
Türkiye	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Türkiye
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumhuriyet Dönemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ İhtilal</li> <li>➤ Çok Partili Dönem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sol-sağ çatışmaları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Terör</li> <li>➤ Refah ve kriz dönemleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Protestolar</li> </ul>

Kaynak: (Atak, 2016: 54)

## 2.2. KUŞAK FARKLILIKLARI VE KUŞAK FARKLILIKLARININ ÖRGÜTSEL TUTUMLAR AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu başlıkta, kuşaklar arasındaki farklılıklar, kuşakların iş dünyasındaki davranış özelliklerinin karşılaştırması ve kuşaklar arası çatışma ve farklılıkların yönetimi konularına değinilecektir.

### 2.2.1. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar

Kuşak kavramı ve kuşaklar anlatılırken her kuşağa ait temel karakteristik değerler ve özellikler üzerinde durulmuştur. Ayrıca kuşakların kendi tarihi geçmişiyle eşsiz olduğu, kuşakların aynı yıllarda dünyaya gelen ve ortak sosyal olayları yaşayan insan toplulukları olduğu, her kuşağın kendi yaşadıkları döneme ait bir takım önemli olaylara tanıklık ettiği ifade edilmiştir. Sadece aynı yıllarda dünyaya gelmenin değil aynı sosyal tecrübelerin de kuşakların özelliklerini kalıcı olarak etkilediği anlatılmıştır. Bu bölümde kuşaklar arasındaki farklılıklar ortaya konulacaktır.

Kuşak farklılıkları “Kuşak Etkisi” ve “ Dönem Etkisi” olarak iki açıdan önemlidir. Kuşaklar arasında farklılıkların olması doğal bir gerçektir (Bayhan, 2014: 10-11).

- Sosyologlar tarafından “Kuşak Etkisi” , aynı tarihsel aralıkta doğmuş kişilerin hayatları boyunca kuşaktaki diğer bireylerle ortak toplumsal özelliklere sahip olma, ergenlik, evlilik, çocuk sahibi olma, çocuk doğurma, mezun olma, yeni işe başlama ve ölüm gibi benzer süreçleri ifade eden bir terim olarak açıklanmıştır. Dolgun maaşa sahip olmak, ev sahibi olmak, çekici eş sahibi olmak ve yaşamaktan alınan zevk gibi etmenler de kuşak özellikleri olarak bireylerin hayat deneyimlerini etkiler. Bir araştırmaya göre, gelişmekte olan ülkelerde üye sayısı fazla olan kuşaklarda intihar eğilimi daha fazla görülmüştür. Bu durumun sebebi olarak sınırlı olan kaynaklar için çok sayıda aynı yaş grubu insanın mücadele etmesi sonucu yaşanan ekonomik sıkıntılar ve toplumla kaynaşma sorunları gösterilmiştir.

- Bir kuşağın yaşadığı dönem incelendiğinde üyelerinin yaşamış olduğu zorluklar ve fırsatlar hakkında bilgi sahibi olunabilmektedir. Kuşak üyeleri ortak tarihi paylaşırlar. Kuşakların biçimsel duruşuna ve görünüşüne önemli katkılar sağlayan, tarihsel olaylar (savaş, salgın hastalık, ekonomik krizler, doğal afetler vb.), değişen siyasi gündem, temel kültürel akımlar “Dönem Etkisi” olarak tanımlanmaktadır. Bir örnekle açıklamak gerekirse, tarihçilere göre bin yıl öncesinde yaşamış Maya medeniyeti insanları kuraklık ve kıtlık nedeniyle büyük şehirleri terk ettiler. Maya uygarlığının zengin kültürüne kendini kaptırıp gelecekleri için büyük hayaller büyüten genç kuşak çok rahat hayatlar sürmüşlerdir. Fakat çok değil sadece bir kuşak sonra genç kuşağın çocukları açlık, ölüm ve sosyal sınıf ayrımcılığı ile karşı karşıya kalmışlardır.

Michael Coomers ve Robert De Bard kuşaklar arasındaki farkları 12 kriter belirleyerek ortaya koymaya çalışmışlardır. Aşağıdaki tablo Coomers ve DeBard’ın belirledikleri 12 kriteri özetlemektedir (Coomers ve Debard, 2004: 33).

**Tablo 8.** Belirlenen 12 Kritere Göre Kuşaklar Arasındaki Farklar

	<b>Bebek Patlaması</b>	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>
<b>Güven Düzeyi</b>	Otoriteye değil, kendine güven	Otoriteye karşı güvensiz	Otoriteye karşı yüksek güven
<b>Kurumsal Bağlılık</b>	Küçümseyen	İnce bir bağlılık	Adanmış
<b>İstek</b>	Görev alma	Girişimci olma	Bir kahramanı takip etme
<b>Kariyer Hedefi</b>	Gösterişli bir kariyer	Esnek bir kariyer	Paralel bir kariyer
<b>Ödül</b>	Unvan ve güzel bir ofis	Yapmama özgürlüğü	Anlamlı iş
<b>Ebeveyn-çocuk ilişkisi</b>	Uzaklaşan	Mesafeli	Müdahaleci
<b>Çocuk Sahibi Olma</b>	Kontrollü	Şüpheli	Şüphesiz, kesin
<b>Aile Hayatı</b>	Üzerine düşülen	Yabancılaşan	Korunan
<b>Aile Hayatı</b>	İfade özgürlüğü	Faydacı	Hesapçı bir yapı
<b>Eğitim</b>	Yılda bir kere belge ile	‘Sizce nasıl iş çıkarıyorum’ diye soran	Ne zaman istersem geri bildirim alırım
<b>Değerlendirme</b>	Baskılara karşı saldıran	İlgisiz, bireyci	Topluluk, için istek duyan
<b>Siyasi Eğilim</b>	Bu ne demek?	Bu çalışıyor mu?	Bunu nasıl yaparım

Kaynak: (Coomers ve Debard, 2004: 33)

Kuşaklar arasındaki örgütsel farklılıklardan söz etmek gerekirse; örgütsel yaşamda önemli olan, hayatın tüm alanlarında da kontrol ve yönlendirilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilen insan farklılıkları, bir amaç adına toplanmış insan topluluklarının çalışma ortamlarındaki uyum, iş ahengi ve örgütsel çıktılar üzerinde ciddi etkisi vardır. Organizasyonun nihai amacı olan karlılık, verimlilik, etkinlik ve çalışan performanslarının artışı için bir düzen içerisinde hareket eden çalışanlar, cinsiyet, yaş vb. gibi farklılıkları rahatça yaşamak istemekte ve kendi farklılıklarına başkalarının saygı göstermesini beklemektedir (Sürgevil ve Budak, 2008: 66).

Kuşaklar arası farklılıklara ilişkin yapmış olduğu araştırmasında Watt, bu farklılıkları Tablo 9'da belirtilen şekilde gruplandırmıştır (Atak, 2016: 169).

**Tablo 9.** Kuşakların Çeşitli Özelliklerine Göre Örgütsel Farklılıkları

Uyumluluk	Tüm kuşaklar kendilerini uyumlu olarak nitelendirmektedir. Ancak X ve Y kuşağı Bebek Patlaması Kuşağı mensuplarını değişime direnen, adaptasyonları düşük ve uyumsuz olarak nitelendirmektedirler.
Yönetilebilirlik	Y kuşağı çalışanlar diğer kuşaklar tarafından yönetilmesi zor bir kuşak olarak görülmektedir. Bebek Patlaması ve X Kuşağı çalışanlar, Y kuşağı çalışanları denetimden ve bürokrasiden hoşlanmayan, sonuca odaklanmakta zorlanan bir nesil olarak görülürler.
Ekip Çalışması	İş ahlakı açısından her kuşak, diğer kuşak mensubu kişilerden ayrılmaktadır. Tüm kuşaklar ekip çalışması yönünden kendilerini başarılı bulurlar. X ve Y kuşağı mensupları kendi kuşaklarını çalışkan olarak görmektedirler. Bunun yanında Bebek Patlaması ve X kuşağı çalışanlar, Y kuşağını gayretinin tümünü harcamadığı yönünden eleştirmektedir.
Denge	X ve Y kuşakları iş-yaşam dengesine diğer kuşaklardan daha fazla önem vermektedir. Çalışma ortamlarında daha az resmiyetten hoşlanırlar.
Bağlılık	Tüm kuşaklar organizasyon içinde kendi mensubu oldukları kuşakları bağlılıkları yüksek olarak görmektedir. Ancak Bebek Patlaması Kuşağı mensubu çalışanlar genç kuşaklara daha az güvenmektedir.

Kaynak: (Atak, 2016: 169)

Tablo 9'da yer alan özelliklerin örgütsel farklılıklara yansımaları şu şekilde özetlenebilir; Bebek Patlaması kuşağının, diğer çalışan kuşaklar tarafından uyumsuz olarak nitelendirildiği, yönetilebilirlik özelliği açısından Y kuşağı ile ilgili diğer kuşak çalışanların kaygılarının olduğunu, yine Y kuşağı çalışanlarının ekip çalışmasına yatkınlığı konusunda tereddütlerin olduğunu, bebek patlaması kuşağı çalışanlarının iş ve yaşam dengesi konusuna dikkat etmediğini ve son olarak da Bebek Patlaması kuşağının diğer kuşak çalışanların örgüte bağlılıkları konusunda güvensiz oldukları belirtilmektedir.

**Tablo 10.** Kuşakların Örgütsel Özelliklerindeki Farklılıklar

Değişkenler	Kuşaklar
Başarı Odaklılık	Y Kuşağı > Bebek Patlaması Kuşağı
Başarı Odaklılık	X Kuşağı > Bebek Patlaması Kuşağı
İletişim Becerisi	Y Kuşağı > X Kuşağı
İletişim Becerisi	Y Kuşağı > Bebek Patlaması Kuşağı
Dürüstlük	Y Kuşağı > X Kuşağı
İyimserlik	Bebek Patlaması Kuşağı > X Kuşağı

Kaynak: (Dash, 2010: 114)

Tablo 10'da farklı kuşaklarda yer alan çalışanların örgütsel özelliklerinde gözlemlenen temel farklılıkların karşılaştırması yapılmıştır. Bu tabloyu aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

- X ve Y kuşaklarına mensup çalışanların başarıya odaklanma motivasyonları, Bebek Patlaması Kuşağı çalışanlarına göre daha yüksektir.
- Y kuşağına mensup çalışanlar örgüt içi iletişim kurma yönünde X ve Bebek Patlaması Kuşağı çalışanlara göre daha yeteneklidir.
- Y kuşağı çalışanlarında dürüstlük davranışı X kuşağı çalışanlarına göre daha baskındır.
- Bebek Patlaması Kuşağı çalışanları, X kuşağına göre örgüt içerisinde daha iyimser tutum sergilemektedir.



### 2.2.2. Kuşakların İş Dünyasındaki Davranış Özelliklerinin Karşılaştırması

İş dünyasına etki eden ve çalışma ortamında birlikte çalışma zorunluluğu olan farklı kuşakların sahip olduğu bakış açısı ve değer yargılarındaki farklılıklar, detaylı bir şekilde anlamlandırılıp doğru okunduğunda yönetim anlamında yöneticilere büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Atak, 2016: 157).

Çocukluk ve gençlik yıllarında büyük sıkıntılar yaşamış olan Sessiz Kuşak çalışanlarının çalışma yaşamına olan bakış açıları bu sıkıntılar tarafından büyük oranda etkilenmiştir. Sadık, otoriteye saygılı ve disiplinden taviz vermeyen bir ekip üyesi olan günümüzdeki Sessiz Kuşak temsilcilerinin ödüllendirme beklentileri çok çalışma, kendinden verilen ödün ve kıdeme odaklıdır (Ceylan, 2014: 10).

Ayhün (2013) günümüzde Sessiz Kuşak çalışanlarına çalışma hayatında sık rastlanmamasının sebebini yaş itibarıyla emekliye ayrılmış olmalarına bağlamaktadır (aktaran Atak, 2016: 158).

Sessiz Kuşak çalışanlarının sergilemiş oldukları temel davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Ayhün, 2013: 103):

- Yaptıkları işlerde fedakârlık gösterirler, kendilerini bu işe adarlar,
- Çalışkandırılar,
- Gelenek ve kurallara uygun davranmaktadırlar,
- Düzen ve kurallara bağlı ve uyumludurlar,
- Otoriteye gerekli saygıyı gösterirler,
- Sabırlıdırlar.

Sessiz Kuşak çalışanları gibi savaş sonrasının imkânsızlıkları ve çaresizliklerinin yaşandığı bir dönem şartlarında yetişen Bebek Patlaması Kuşağı çalışanları, mücadele etmek zorunda oldukları zorluklar nedeniyle çalışmak için yaşamak düşüncesini benimseyerek, kariyerleri için anlam hissettikleri işlerde çalışmak düşüncesine sahiptirler. Bu kuşağa mensup çalışanlar iyimser, kanaatkâr, soğukkanlı ve içsel kontrol mekanizması özelliklerine sahiptirler. Örgüt içerisinde hırslı ve işkolik yapı sergilerler. Çalışma

hayatında X ve Y Kuşağı çalışanlardan daha tecrübeli olduklarını öne süren bu kuşağa mensup çalışanlar; verecekleri kararların doğru olduğunu kendilerinden genç kuşaklar tarafından her zaman için kabul edilmesini ve takdir edilmesini beklerler. Bebek Patlaması Kuşağı çalışanları eğer çok çalışırlarsa, iyi yaşam standartlarına kavuşacaklarına inanmaktadırlar (Atak, 2016: 159-160).

X Kuşağı çalışanlarının daha farklı sosyal ve ekonomik şartlar altında çalışmaları, kendinden önce gelen kuşakların iş hayatından beklentileri anlamında farklılıkların oluşmasına neden olmuştur. İyimserlik, takım çalışması, bireysel ödüller, sağlık, kişisel gelişim, dinamiklik, çalışma ve bağlılık özellikleri X Kuşağı'na mensup çalışanlarının temel değer yargılarını oluşturmaktadır. İş-yaşam dengesine özen gösteren, hayatın sadece çalışmak için çok kısa olduğunu düşünen, organizasyon içinde yeteneklerini arttırarak kariyerlerini geliştirmeye çalışan X Kuşağı çalışanlarının; toplum sorunlarına duyarlı, çalışma motivasyonları yüksek, otoriteye daima saygılı ve tatminkâr yapıya sahip olmaları dikkat çeken özellikleri arasındadır. X Kuşağı için bireysellik ön plandadır (Ayhün, 2013: 104).

İş ve aile hayatı arasında denge kurma arayışı içinde olan Y kuşağı mensupları, öğrencilik hayatlarında spor ve müzikle uğraşan, sosyal aktivitelere zaman ayırmaya çalışsa bir grup olma özelliği ile öne çıkmıştır. Bu kuşak üyeleri, sürekli gelişim, sürekli öğrenme, işyerinde hızlı yükselme ve kırklı yaşlarda emeklilik isterler. Bu nedenle yöneticilerinden beklentileri yüksektir. İstekleri karşılanmazsa kolayca iş değiştirmeyi düşünebilirler. Kurumsal ortamlardan uzak durmayı tercih etmektedirler (Yücebalkan ve Aksu, 2013: 20).

Hayat boyu öğrenme kuşağı olarak da kabul edilen Z kuşağı mensupları için öğrenme şekli, okul ve kitapların dışındadır. Bu kuşak teknoloji ile doğmaları sebebiyle istedikleri her an ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşabilmektedir. Z kuşağının kişisel gelişimine önem vererek çok diplomalı, farklı yeteneklere sahip olmaları beklenmektedir. Kendi tercihlerini yapmaya eğilimli olan Z kuşağının çalışma yerlerini de seçme eğilimi içinde olacakları beklenmektedir. Hızlı ve kolay iş değiştiren, sadakati düşük bir kuşak olmaları beklenmektedir (Acılıoğlu, 2015: 30-31).

Kendilerinden önceki kuşakların yetiştirildiği geleneksel eğitim metotları, yaratıcılığı ön planda tutan Z kuşağı mensupları için yetersiz kalacaktır. Sonuca odaklanırlar. Otorite kavramı bu kuşaklar için değersiz olacaktır. Bu kuşak üyeleri de Sessiz Kuşak üyeleri gibi duygularını ön planda tutarlar. Bu nedenle Z kuşağını çalıştıracak olan organizasyonlar görev tanımları ve maaşın ötesinde personelin duygularına hitap etme ihtiyacı hissedeceklerdir. Teknoloji ile ortaya çıkan sanal çalışma ortamları çalışma yerlerinin fiziki olarak yeniden değerlendirilmesini, belki de tamamen ortadan kaldırılmasını gerektirecektir. Sessiz kuşak çalışanları gibi Z kuşağı çalışanların da arkadaş canlısı olmaları beklenmektedir. Ancak Z kuşağından sadık örgüt mensubu profili beklemek yanlış olacaktır. Z kuşağı sadakatsiz ve hızlı iş değiştirebilen bir profil sergileyeceği öngörülmektedir (Montana ve Petit, 2008: 140).

### **2.2.3. Kuşaklar Arası Çatışma ve Farklılıkların Yönetimi**

Örgüt içerisinde yaşanan huzursuzluklar, gerginlikler, kararsızlıklar, açık veya kapalı karşı koymalar, bunlara neden olan faktörler ve kişilerin tutum ve davranışlarına açıklık getirmek için kullanılan çatışma kavramı, genel olarak kişiler arası farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca faaliyetler arası bağlılık, iş ve görev tanımlarının değişiklik göstermesi ve organizasyon içerisindeki yapı da zaman zaman çatışmaya neden olmaktadır (Karcioğlu, Gövez ve Kahya, 2011: 330).

Çağımızda değişen ve gelişmekte olan teknoloji neticesinde, değerler ve insan ilişkilerinde değişiklikler oluşmaktadır. Bu değerlere, kişiliği tam olarak oturmamış, psikolojik ve fizyolojik olarak kişisel enerji düzeyi yüksek genç nesil daha çabuk uyum sağlamaktadır. Önceki kuşaklar ise, hem psikolojik hem de fiziksel olarak enerji düşüklüğü sebebiyle mevcut değer ve tutumlarını değiştirmekte çekingen davranmakta, değişiklik istememekte yıllarca mücadele ederek elde ettiklerini kaybetme korkusu ile tutucu tavır sergilemektedirler. İşte tam bu noktada genç kuşaklar ile eski kuşaklar arasında yaşamı anlama ve uygulamaya dökme konusunda çatışma durumları meydana gelebilmektedir. Kuşaklar arasındaki gerilimin azaltılabilmesi için, yetişkinlerin, genç kuşakları

anlama konusunda daha hoşgörölü ve gayretli olmaları, gençlerdeki değişimin toplumun ve çağın değişimi nedeniyle ortaya çıkan doğal bir süreç olduğunu kabul etmelerinden geçmektedir (Avcı, 2006: 45).

Anıl'a (2011) göre zamansal olarak birbirini takip eden kuşakların sosyalleşme farklılıkları ile ilgili olan kuşaklar arası çatışma kavramı, iki farklı kuşak mensubu bireylerin aralarında anlaşmazlık bulunması demektir. Canatan'a göre ise kuşaklar arasındaki çatışma tüm toplumu içine alan ve sonraki kuşak boyunca devamlı olan bir tür anlaşmazlıktır. Yeni bir kuşak gelmesiyle toplumun genel karakterinde de değişme görülür. Kuşaklar arası çatışmadan kasıt, yetişkin ile genç kuşağın arasında yaşanan uyuşmazlıktır. Bu durumdan şikâyetçi olanlar, gençleri kendilerini anlamamakla suçlayanlar ve gençleri anlayamamaktan yakınanlar yaşlı kuşak mensuplarıdır. Her gencin belli bir yaş döneminde ergenlik çağı nedeniyle yaşlılarınkine uymayan tutum ve davranışlar sergilediği bir dönem mevcuttur. Ancak bu dönem atlatıldıktan sonra gençler, mensubu oldukları toplumun yetişkin kültürüne uyum sağlayarak uyuşmazlık zamanlarını geride bırakırlar. Her toplumda kuşaklar arası çatışmaya rastlamak mümkündür (aktaran Atak, 2016: 103).

Arslantaş ve Özkan (2012)'a göre örgütlerde meydana gelen çatışmalar aslında örgütün dinamik yapısının gereğidir. Örgüt içerisinde anlaşmazlık ve çatışma olmaması durumunda, örgütte sorun yok olarak algılanamaz. Çünkü durağanlık da bir sorundur. Çatışmayı olumsuz olarak algılamak da yanlış bir düşüncedir. Çünkü örgütte durağanlık olumlu ya da olumsuz yönde herhangi bir değişikliğin olmaması anlamına gelir. Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar iyi yönetilirse örgütsel etkinliğin ve olumlu yönde değişmenin başlangıcı olur. Çalışanların motivasyon düzeylerindeki artış, örgütsel verimlilik artışı ve kişilerin bilişsel altyapılarının gelişimi örgütsel çatışma ile olur. Modern yaklaşıma göre çatışma olumlu bir güç olarak nitelenmekte, etkili performans için ihtiyaç olarak görülmekte, hatta farklı gruplar arasında öz eleştiri, değişim ve yenilik için kabul edilebilir seviyede çatışmanın teşvik edilmesi gerekliliği öne sürülmektedir (aktaran Atak, 2016: 138-139).

Kuşak farkı, 1960'larda anne - babaları ile çocuklar arasındaki ya da genç nesil ile yetişkin nesil arasındaki farkları belirtmek için kullanılan, ortaya konan bir

terimdir. Farklı kuşaklara mensup çalışanların günümüzde çalışma koşullarından ya da yöneticilerinden güvenlik, itibar, bağımsızlık ve eğlence gibi farklı beklenti ve istekleri mevcuttur. Her kuşak mensubunun beklentisinin farklılaşabildiği bu tarz çalışma ortamlarında kuşak çatışması ve karşılıklı iletişim sorunları kaçınılmazdır. Karşılaşılan bu tür sorunlar iyi analiz edilip çözüme kavuşturulamazsa iş yeri ortamında verimsizlik, kalitesiz ürün, sadakat ve bağlılık duygusu eksikliği ve çalışan devir oranı artışı gibi muhtemel yaşanabilecek sorunlarda artış meydana gelecektir (Toruntay,2011: 83-84).

Gürbüz (2015)'e göre bir grup araştırmacı, eğitimciler ve yönetim danışmanları tarafından kuşakların farklı tutum ve değerlerinin olduğu fikri gündemde tutulmaktadır. Oldukça yaygın olmaya başlayan bu inanca göre, çalışma yaşamında bulunan her bir kuşağın temel değerleri, iş ve örgüte yönelik tutumları farklılık göstermektedir. Farklı kuşakların aynı çalışma ortamında uyum içerisinde çalışmalarını sağlamak maksadıyla her kuşağın beklenti, istek ve yönelimlerine uygun insan kaynakları yönetimi uygulama teknikleri geliştirilmesi gerekliliği iş dünyasında savunulmaktadır (aktaran Atak, 2016: 140).

Her kuşağın kendine has özellikleri, tercihleri, değer yargıları, gelecek beklentisi, çalışma şekli ve deneyimi olması gibi sebeplerden kaynaklanan çalışma ortamında yaşanan çatışmaları etkin yönetebilmek adına yöneticiler, farklı kuşak mensubu çalışanlarına yönelik etkili ve verimli yönetim süreçleri uygulama çabası içindedirler. Kuşaklar arasındaki çatışmanın altında yatan sebep, farklılıklar yüzünden ortaya çıkan karşılıklı güven sorunudur. Yönetim kademelerinin kuşakların farklı duyguları üzerinde yoğunlaşmaları gerekmektedir. Bu farklılıkları iyi analiz eden yöneticiler, her kuşağa farklı yaklaşma tekniği ile çalışan motivasyonunu artırmayı ve verimliliği yükseltmeyi hedeflemelidir (Ayhün, 2013: 107).

Becerikli (2013)'ye göre Türkiye'de ve dünyada artış gösteren yetişkin nüfusun ve bu nüfusun karşı karşıya kaldığı organizasyonel ve günlük hayata dair problemlerin de çoğalması, farklı kuşaklar arası iletişim problemlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu konuya ilişkin nadiren de olsa teoriler geliştirilmiştir. Kuşaklar arası etkileşim alanında İletişim Uyum Teorisi (Communication Accomodation

Theory) bulunmaktadır. Bu teori her kuşağın kendi kuşağı ile iletişim kurmaya eğilimi olduğunu belirtmektedir. Genç yetişkinler kendi akranları ile kurdukları iletişimden daha çok zevk alırlar. 65 yaş üstü kişiler saygın konumlara sahip olmalarına rağmen farklı kuşaklarla kurdukları iletişimde “daha az uyumlu” oldukları nitelenmektedir. Bu sonuçlar genç çalışanlar hakkında bir resmin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Gençler, daha yaşlı olan çalışanlarla, iş ihtiyaçları doğrultusunda muhatap olmakta, onlara saygılı davranmayı sürdürmekte, ancak ihtiyaç yoksa iletişim kurmaktan kaçınmaktadır (aktaran Atak, 2016: 175).

Yöneticiler tarafından farklı kuşakların iyi tanınması, kuşaklar arası iletişimin geliştirilmesi, tüm çalışanların iş yapılış sürecine dâhil edilmesi, birlikte çalışma metotlarının kuşaklar tarafından öğrenilmesini sağlayacaktır. İşleri yaparken her kuşağın tercih ettiği yöntemleri kullanmasına müsaade edilmesi, uyumlu ve esnek çalışma ortamlarının oluşturulması kuşak farklılığı kavramının örgüte olan olumlu yöndeki katkısını arttıracaktır. Kuşakların değer verdiği ücret, çalışma esnekliği ve sorumluluklar konusundaki isteklerinin karşılanması sonucunda yeni kuşakları iyi yönetmek mümkündür. Organizasyonun parçası olan her kuşağa mensup çalışanın farklı özelliklere sahip olduğu ve bu nedenle farklı davranacağı her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Bu farklılıkların koçluk sistemiyle yönetilmesi etkili yönetim için şarttır (Ayhün, 2013: 107).

Akar (2002)'a göre kritik öneme sahip farklı kuşakların örgüt içerisinde verimli çalışabilmeleri ve organizasyonu başarılı yapmak için yürütülecek eğitim programları şu şekilde belirtilmiştir (aktaran Atak, 2016: 176):

- Farklı kuşaklara mensup ancak birlikte çalışması gereken çalışanlara, kuşakların davranış özellikleri ve beklentileri konusunda bilinçlendirme eğitimleri verilmelidir.
- Eski kuşak yöneticilere, Y kuşağı çalışanlar için işe alım, yönetim, motivasyon, performans değerlendirme gibi süreçlerde destekleyici eğitimler verilmelidir.
- Y kuşağı çalışanların eski kuşak çalışanları yöneticisi olduğunda nelere dikkat etmesi gerektiği konusunda eğitimler verilmelidir.

- Farklı kuşakların arasındaki anlayış ve uyumu arttıracak, birlik ruhu oluşturacak ekip aktivitelerinin yapıldığı sınıf içi veya açık hava eğitimleri verilmelidir.

Kuşak farklılıklarını kontrol altında tutmak isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Ayhün, 2013: 107-108):

- İş yerinde öneri grupları oluşturulmalıdır.
- Koçluk/mentorluk programları düzenlenmelidir.
- Tüm kuşakları kapsayan kuşakların iletişimlerini arttıracak sosyal iletişim platformu kurulmalıdır.
- Takım çalışmasına önem verilmelidir.
- Oryantasyon programları düzenlenmelidir.
- Tarafsız bir yönetim oluşturulmalıdır.
- Sık sık kaynaşma toplantıları düzenlenmelidir.
- Yeni kuşakların kararlara katılımı sağlanmalıdır.
- Yaratıcı düşünce merkezleri teşkil edilmelidir.
- Tüm kuşakların dâhil olacağı ortak etkinlikler planlanmalıdır.
- Bürokrasi azaltılmalı, ilişkilerde resmîlikten uzaklaşılmalıdır.

Farklı dönemlerde farklı tarzlarda yetiştirilmiş kuşakların tecrübelerinin farklılık göstermesi nedeniyle hayata bakış açılarının da değişiklik gösterebileceği kabul edilmelidir. Kuşaklar arasındaki farklılıkların yönetiminde, her kuşak kendi dışındaki diğer kuşağı “sorunlu” olarak görmek yerine “farklı” olarak nitelendirirse farklılık adına ortaya çıkan bu olumlu etkileşim işletme verimliliğini arttıracaktır. Böylelikle iş yerindeki çeşitlilikler ve ahenk organizasyonun fikir yumağını ve dinamizmini artırabileceklerdir. İşletmelerde kuşak farklılığı yönetimi teknik açıdan insan kaynakları bölümü, uygulamanın takibi ve etkinleştirilmesi ise yöneticiler tarafından gerçekleştirilecektir (Atak, 2016: 204).

### **2.3. NÜFUS VERİLERİ VE KUŞAKLARIN ORANLARI**

Bu bölümde Türkiye’de kuşakların nüfus ve istihdam içerisindeki oranlarını gösteren tablolar yer almaktadır. Bu tablolar, Türkiye’deki istihdam içinde hangi

kuşağın en çok orana sahip olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları departmanları bu oranları inceleyerek, hangi kuşağın çalışma yaşamında en yüksek potansiyele sahip olduğunu belirleyebilir ve kuşak özelliklerini göz önüne alarak, insan kaynakları politikalarını yeniden düzenleyip, güncelleyebilirler. Aynı zamanda işletmeler ve işletme yöneticileri de yönetim şekilleri ve iş dünyasında bazı değişikliklere giderek kurumsal bir güncelleme gerçekleştirebilirler.

### 2.3.1. Türkiye'deki Nüfus Verileri

Türkiye İstatistik Kurumu internet sitesinde yer alan 2015 yılı adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verilerine göre; Türkiye'nin toplam nüfusu 78.741.053'tür.

**Tablo 11.** Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Türkiye Nüfus Verileri

YAŞ GRUBU	TOPLAM	ERKEK	KADIN
0-4	6.149.576	3.154.873	2.994.703
5-9	6.243.132	3.204.359	3.038.773
10-14	6.358.456	3.262.070	3.096.386
15-19	6.464.723	3.318.831	3.145.892
20-24	6.220.784	3.165.124	3.055.660
25-29	6.276.971	3.185.746	3.091.225
30-34	6.534.646	3.303.908	3.230.738
35-39	5.804.733	2.936.005	2.868.728
40-44	5.307.908	2.673.028	2.634.880
45-49	4.704.583	2.380.454	2.324.129
50-54	4.231.157	2.121.752	2.109.405
55-59	3.547.882	1.766.237	1.781.645
60-64	2.758.695	1.346.737	1.411.958
65-69	2.046.104	950.704	1.095.400
70-74	1.506.509	674.504	832.005
75-79	1.072.254	457.535	614.719
80-84	819.780	335.953	483.827
85+	433.956	135.752	298.204
<b>TOPLAM</b>	<b>76.481.847</b>	<b>38.373.573</b>	<b>38.108.274</b>

Kaynak: (Türkiye İstatistik Kurumu, Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verileri, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, 29.03.2016)



### 2.3.2. Türkiye’de Kuşaklara Ait Nüfus Verileri

Tablo 12’de yer alan bilgiler, Tablo 11’de yer alan verilerin kuşak aralıkları bazında gruplandırılması ile oluşturulmuştur.

**Tablo 12.** Türkiye’de Kuşaklara Ait Nüfus Verileri

Yaş Aralığı	Doğum Yılı	Kuşak	Toplam
0-16	2000-2016	Z Kuşağı	21.391.521
17-36	1980-1999	Y Kuşağı	25.311.896
37-51	1965-1979	X Kuşağı	15.129.005
52-70	1946-1964	Bebek Patlaması	11.136.501
71 ve üzeri	1925-1945	Sessiz Kuşak	3 512 926

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu adrese dayalı nüfus kayıt sistemi, yaş grubu ve cinsiyete göre nüfus verileri kullanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 12’de 2015 yılına ait nüfus verilerine göre Türkiye’deki Kuşak dağılımlarına yer verilmiştir. Türkiye’deki en kalabalık kuşak Y kuşağıdır. Y kuşağı nüfus bakımından en yüksek rakama sahip olduğu gibi, istihdam oranı içerisinde de en fazla paya sahip olan kuşaktır. Y kuşağının istihdam oranı içerisinde en fazla paya sahip olan kuşak olması, bu kuşağı elde tutabilmek adına, iş hayatına dair beklentilerinin neler olduğunun araştırılmasını ve bu kuşağın anlaşılmasını gerekli kılmaktadır. Ayrıca Y kuşağını takip eden ve gelecek 10 yıl içerisinde iş hayatında görmeye başlayacağımız Z kuşağı için de araştırmaların yapılıp bu kuşağa göre hazırlıkların da tamamlanması önem arz etmektedir.

### 2.3.3. Türkiye’deki İstihdam İçinde Kuşak Oranları

Türkiye’de istihdam içinde hangi kuşağın en fazla paya sahip olduğu, oldukça önemli bir veridir. Çünkü her kuşağın iş yapma biçimi, iş hayatındaki beklenti ve hedefleri, çalışma ortamına ve yönetime dair istekleri birbirinden oldukça farklıdır. Bu verinin bilinmesi sayesinde işverenler kurumlarında, kuşakların beklentilerine göre güncelleme yapabilmekte, çalışanlarını elde tutabilmek amacıyla beklenen değişiklikleri gerçekleştirme eylemine yönelebilmektedir.

**Tablo 13.** Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre İşgücü ve İstihdam İçinde Dağılım

Yaş Grubu	İŞGÜCÜ DURUMU			İSTİHDAM DURUMU		
	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
15-19	1.785.000	1.217.000	568.000	560.887	456.375	104.512
20-24	3.174.000	1.986.000	1.188.000	1.980.336	1.479.000	501.336
25-29	4.148.000	2.793.000	1.355.000	3.150.910	2.552.000	598.910
30-34	4.431.000	3.071.000	1.360.000	3.498.170	2.917.450	580.720
35-39	4.199.000	2.880.000	1.319.000	3.318.998	2.736.000	582.998
40-44	3.762.000	2.585.000	1.177.000	2.934.883	2.429.900	504.933
45-49	2.890.000	2.077.000	813.000	2.145.364	1.852.684	292.680
50-54	2.281.000	1.654.000	627.000	1.386.061	1.212.382	173.679
55-59	1.414.000	1.029.000	385.000	665.063	583.443	81.620
60-64	846.000	618.000	228.000	296.004	262.032	33.972
65+	748.000	543.000	205.000	119.947	108.057	11.890
<b>TOPLAM</b>	<b>29.678.000</b>	<b>20.453.000</b>	<b>9.225.000</b>	<b>20.046.623</b>	<b>16.589.323</b>	<b>3.457.300</b>

Kaynak: (Türkiye İstatistik Kurumu, *Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verileri (2015)*, <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=95&locale=tr>, 29.03.2015)

Tablo 13'de yer alan bilgiler, Tablo 12'de yer alan verilerin araştırmacı tarafından kuşak aralıkları bazında gruplandırılması ile oluşturulmuştur.

**Tablo 14.** Türkiye'deki Kuşakların İşgücü ve İstihdam İçinde Dağılımı

Kuşak	İŞGÜCÜ DURUMU			İSTİHDAM DURUMU		
	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
<b>Z Kuşağı</b>	1.785.000	1.217.000	568.000	560.887	456.375	104.512
<b>Y Kuşağı</b>	15.952.000	10.730.000	5.222.000	11.948.414	9.684.450	2.263.964
<b>X Kuşağı</b>	6.652.000	4.662.000	1.990.000	5.080.247	4.282.584	797.663
<b>Bebek Patlaması</b>	5.289.000	3.844.000	1.445.000	2.467.075	2.165.914	301.161

Kaynak: (Türkiye İstatistik Kurumu adrese dayalı nüfus kayıt sistemi, yaş grubu ve cinsiyete göre nüfus verileri kullanılarak hazırlanmıştır.)

Tablo 14'de yer alan verilere göre; işgücü ve istihdam durumu içerisinde en yüksek rakama sahip olan kuşak Y kuşağıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### FREDERICK HERZBERG'İN HİJYEN VE MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN X VE Y KUŞAKLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın önemi, amacı, varsayımı, sınırlılıkları, türü ve hipotezleri açıklanmaktadır. Bu bölümde evren, örneklem, analiz, bulgu ve yorumlar yer almaktadır. Örneklem seçiminin açıklanmasından sonra verilerin toplanması ve toplanan verilerin nasıl analiz edildiği üzerinde durulmuştur.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın konusu; literatürde bir boşluk olduğu düşünülen Frederick Herzberg'in hijyen ve motivasyon faktörlerinin X ve Y kuşakları açısından karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda "Herzberg'in motivasyon ve hijyen faktörleri iş hayatındaki X ve Y kuşaklarına ait çalışanlar tarafından farklılık göstermekte midir? " sorusu bu çalışmanın temel araştırma problemini oluşturmaktadır.

Motivasyon konusu, günümüzde çalışan insanlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Genel bir ifade ile kişiyi harekete yönelten, davranışlarının yöneleceği doğrultuyu gösteren düşünceler, inançlar ve umutları, bir başka ifade ile kişinin istekleri, gereksinimleri ve korkuları motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 1992: 316). Çalışma hayatı için en kısa ifade ile motivasyon, çalışma ortamında kişinin gösterdiği davranışların bütünüdür (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 110).

Organizasyon içerisinde, çalışanın verimli eyleminin nedenini açıklayan örgüt içi ve dışı etkenlerin toplamı olan motivasyon, çoğu zaman nihai amaca ulaşmaya yönelik eylemlerle ilişkili bir süreçtir. Kısacası bireyi bir amaca yönlendirmek ya da

amaca doğru harekete geçirmektir. Her bireyin tatmin etmeye çalıştığı ihtiyaçların ortaya çıkması ile motivasyon süreci başlar. Ortaya çıkan ihtiyacı tatmin etmek maksatlı sergilenen davranışlar motivasyonun göstergesi olacaktır. Çok iyi bir gözlem ve analizle çalışma ortamında kişilerin verimli olabilmek için gereksinim duydukları ihtiyaçlarını doğru tespit edebilmek yöneticiler için çok önemlidir. Literatürde araştırmacıların en çok inceledikleri konulardan biri, çalışanların motive olmalarının sağlanmasında hangi araçların kullanılabileceğidir. İki ana başlık altında toplanan motivasyon teorilerinden birincisi kapsam teorileridir. Bu teorilerde içsel faktörlere ağırlık verilmektedir. İkinci başlık ise süreç teorileridir. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, çalışanların ihtiyaçları ve içinde olan faktörlere ağırlık veren bir teoridir.

Kuşak Teorisi, ilk olarak bir Alman sosyolog olan Karl Mannheim tarafından 1928 yılında yayımladığı bir kitapta ortaya çıkmıştır. Fakat çağımızda yaşayan kuşakları da kapsayan çalışmalar ve tartışmalar İngelehart tarafından daha sonraları ise Strauss ve Howe (1991) tarafından yazılan bir kitap ile hız kazanmış, hatta bazı araştırmacılar tarafından bu kuram "Strauss-Howe Kuşak Kuramı" olarak adlandırılmıştır. Kuşak teorisi kısaca, aynı yaş grubu içerisinde yer alan, aynı dönemlerde doğan ve büyüyen bireylerin ortak davranış özellikleri sergileyeceğini ve her yeni kuşak ile kişilerin gösterdikleri davranış özelliklerinin değişebileceği anlatılmaktadır. Ayrıca yaşanan önemli tarihsel olaylar ve sosyal değişimler toplumların değer yargılarını, sergiledikleri tutum ve davranışları ve eğilimlerini etkilemektedir. Bu nedenle belirli bir zaman diliminde doğan ve aynı yaş grubu içerisinde olan kişiler bir takım benzer davranış ve benzer eğilimlere sahip olabilecekleri varsayımı yapılmaktadır. Dahası, bu etkilerin zamanla devam edebileceği de varsayılmaktadır (Moss, 2010: 374).

Bu araştırmada, işletmelerde birlikte çalışan farklı yaş gruplarına, bir başka deyişle kuşak sınıflandırmasına göre farklı kuşaklara mensup çalışanları ve yöneticileri çalışma ortamlarında motive eden kavramların Frederik Herzberg'in Çift Faktör Teorisi açısından nasıl değişkenlik gösterdiğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Gökçe ve diğerlerinin (2010), Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile alt gelir grubuna mensup çalışanları nelerin motive ettiğini bulmayı amaçladıkları araştırmalarının evrenini, Selçuk Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi Hastanesi'nde görevli özellikle yemek, hasta bakım ve bazı sağlık hizmetlerini yerine getiren kişilerden tesadüfi örneklem yöntemine göre seçilmiş iki yüz elli hastane çalışanı oluşturmaktadır. Toplanan verilerden elde edilen sonuçlara göre sadece hijyen faktörlerinin alt gelir grubu çalışanları motive etmede yetersiz kaldığı, alt gelir grubu çalışanların hem hijyen hem de motivasyon faktörlerini beraber önemsediklerini, hemen hemen aynı önem derecesine koydukları ortaya çıkmıştır.

Alkış (2008), turizm işletmelerinde Frederik Herzberg'in Çift Faktör Kuramında ortaya koyduğu özellikle Hijyen faktörleri olarak bilinen; şirket politikası, ücret, iş güvenliği, vb. etmenleri ile motivasyon faktörleri olarak bilinen; başarı, tanınma, sorumluluk, vb. etmenlerinin iş tatmini ile ilişkisini belirleyerek konaklama işletmelerinde çalışan tatminini sağlama konusundaki problemlere çözüm bulmayı amaçladığı çalışmasında literatür çalışmasının yanında Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir turistik bölgelerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan beş yüz seksen dokuz kişiye Herzberg'in Çift Etmen Teorisi'ne göre iş tatmini konusundaki düşüncelerini ortaya çıkaran bir anket uygulaması yapmıştır. Toplanan veriler Herzberg'e göre Hijyen-motivasyon etmenlerinin iş tatmini ile ilişkisini ve ilişki düzeyini belirlemek için frekans analizi, t-testi, F-testi ve çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Anlamlılık düzeyi, 0,05 kabul edilmiş ve çıkan sonuçlar bu değere göre yorumlanmıştır. Araştırmada; Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğu, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ise daha güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon etmenlerinde tanınma ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ters yönde olduğu, hijyen etmenlerinde en yüksek ilişki düzeyi iş görenin "sosyal yaşantısı", motivasyon etmenlerinde ise "ilerleme ve gelişme imkânları" olarak görüldüğü, bu çalışmada Herzberg'in Çift Etmen Teorisini, araştırma sonuçlarının kısmen desteklemediği sonucuna varılmıştır.

Karapınar'ın (2008) mavi ve beyaz yakalı endüstri çalışanlarının motivasyon unsurlarını incelemek amacıyla yapılmış çalışmasında, çalışanların motivasyon durumlarını belirlemek amacıyla Maslow'un kuramını temel alan "Bireysel İhtiyaçlar ve Motivasyon Anketi" ve "Motivasyon Geri Bildirim Anketi" ile Herzberg'in kuramını temel alan "Motivasyon Değerleme Anketi" kullanılmıştır. Anket İstanbul, Ankara, Kocaeli ve Yalova'da çalışan doksan dört mavi ve beyaz yakalı çalışana uygulanmıştır. Betimsel modelde hazırlanan araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar başta çalışanların yaptıkları işin niteliği olmak üzere çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara göre anlamlı ölçüde daha fazla fizyolojik ihtiyaçların etkisinde olduklarını göstermiştir. Diğer kategorilerde bu gruplar arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Hijyen ve motive edici faktörlere atfedilen önem açısından da iki grup arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Kaş (2012) tarafından yapılan çalışmada, Frederik Herzberg'in "İçsel ve Dışsal Motivasyon Teorisi" temelinde, Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının, motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenerek, çalışanların motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık durumları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmanın alan araştırması; Temmuz ve Ağustos ayları süresince, dört yüz on dokuz çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; dışsal motivasyon araçlarından olan; lojman imkânları, sigorta ve emeklilik olanakları, iş için gerekli ekipman yeterliliği, servis ulaşım gereksinimlerinin karşılanması gibi etkenlerden çalışanların oldukça memnun oldukları, ancak, ücret ve bahşiş-komisyon gibi ekonomik dışsal motivasyon araçlarından yeterince memnun olmadıkları saptanmıştır. Özellikle; ücret seviyesinden çalışanların üçte birinin memnun olmadıkları belirlenmiştir. İçsel motivasyon anlamında ise; iş görenlerin kendilerini deneyimli gördükleri, işlerini benimsedikleri, turizmi değer yargılarına uygun buldukları, iş anlamında işletme tarafından yeterli desteğin sağlandığı sonuçlarına ulaşılmıştır. İşletme içinde uygulanan ödül ve takdir uygulamaları ise, içsel motivasyon araçları bağlamında, iş görenlerin nispeten düşük düzeyde memnuniyet ifadesinde buldukları unsurlar olarak öne çıkmıştır. Sonuç olarak; iş görenlerin dışsal motivasyon düzeylerinin ortalama değerinin, içsel motivasyon düzeylerine

oranla daha yüksek olduğu belirlenmiş olup; genel iş motivasyonu düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonuçlarına göre de; iş görenlerin genel iş motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yıldız (2010) tarafından dışsal motivasyon faktörlerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan çalışmada teori olarak Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ele alınmış ve çalışan olarak öğretmenler üzerinde uygulanmıştır. Öğretmenlerin İstanbul (Güngören) ve Adalarda (Büyükkada, Heybeliada, Burgazada, Kınalı ada) çalışma dış faktör olgusunun, motivasyon düzeyi üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri olmak üzere iki temel başlık altında toplanan motivasyon faktörleri hakkında elde edilen veriler gösteriyor ki, öğretmenler her iki motivasyon faktörüyle de motive olmaktadır. Öğretmenlerin en çok önem verdikleri motivasyon faktörü, içsel motivasyon faktörlerinde bulunan işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutuna ait olan öğretmenlik mesleğinin anlamlı ve değerli olması, en az memnun oldukları motivasyon faktörü ise dışsal motivasyon faktörlerinde bulunan çalışma koşulları alt boyutuna ait ekonomik motivasyon araçlarına yönelik olmuştur. Öğretmenlerin memnuniyet düzeylerinin ekonomik araçlarda en düşük olmasının sebebi olarak ücret, prim ve ödüllerin az olması tespit edilmiştir. Sonuç olarak araştırma içsel motivasyon faktörlerinin, çalışan motivasyonunda birinci derecede etkili olduğunu göstererek Herzberg'in Çift Faktör Kuramını doğrulamıştır. Ancak, Herzberg'in kuramından farklı olarak bu çalışmada dışsal motivasyon faktörlerinin kuramda belirtildiği gibi önemsiz ve nötr olmadığı, dışsal motivasyon faktörlerinin de içsel motivasyon faktörlerine yakın bir derecede öneme sahip olduğu gözlenmiştir.

Pancar (2014) tarafından Hatay'da güvenlik birimlerinde çalışan X ve Y kuşaklarının iş tatminini etkileyen faktörleri saptamak ve askeri personel üzerinde yaptıkları işin etkisini araştırmayı amaçlayan çalışmanın evrenini Hatay ilinde görev yapan üç yüz sekiz askeri personel oluşturmaktadır. Bu çalışma, güvenlik birimlerinde çalışan personelleri X kuşağı (1965-1979) ve Y

kuşağı (1980-1999) olarak farklı yaş grupları bakımından ele alıp, bu kuşakların iş tatmin düzeylerini ayrı ayrı inceleyen ilk araştırmadır. Araştırmada Hatay ilinde görev yapan TSK çalışanlarının iş tatmini düzeyine etki eden kişisel, örgütsel ve demografik etkenler tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda örnekleme katılan askeri personellere “Kişisel Bilgi Formu” ile “Minnesota İş Doyum Ölçeği” verilerek doldurulması istenmiştir. Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılarak çalışanların içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeyleri belirlenmiştir. Bu araştırmada öncelikle, belirlenen değişkenlerin (medeni durum, eğitim durumu, kıdem, statü, gelir durumu) iş tatmini düzeylerini nasıl etkilediği açıklamaya çalışılmıştır. Araştırmanın değişkenlerinden olan medeni durum ve eğitim durumunun, hem iç doyuma hem de dış doyuma anlamlı bir etkisinin olduğu gözlenmiştir. Araştırmanın kıdem (iş deneyimi) değişkeni ile ilgili bulguları iç doyum için anlamlı bir fark oluşturmazken dış doyum için anlamlı bir fark oluşturmuştur. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan statü değişkeninin dış doyum puanı üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu görülmüştür. Araştırmanın son değişkeni olan gelir durumunun, iç ve dış doyum ortalamaları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür

Çelik (2014) tarafından yapılan Y kuşağı çalışanlarının iş hayatındaki beklentilerinin incelendiği çalışma kapsamında İstanbul'daki hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki yüz otuz iki kişinin katılımıyla anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması ile Y kuşağının, iş dünyasındaki beklentileri diğer kuşaklardan farklı mıdır sorusuna yanıt aranmıştır. Anket aracılığıyla elde edilen verilerin analizleri ve testlerin sonuçlarından Y kuşağı çalışanları iş dünyasında diğer kuşaklara göre farklı beklentilere sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Lyons (2011) tarafından işyerinde dışsal motivasyon faktörlerinin Y kuşağının aidiyetini hangi yönde etkilediğini ortaya çıkarmak için yapılan çalışmada, genellikle Y kuşağı olarak adlandırılan, lise ya da daha üst seviyede eğitim almış, son bir yıl içinde tam zamanlı, yarı zamanlı veya mevsimlik olarak çalışma tecrübesine sahip, sosyal medya, e-mail ve yüz yüze iletişim yoluyla irtibata geçilmiş toplumda yüz kırk üç, on sekiz ve yirmi beş yaş arası



katılımcıya anket uygulaması yapılmıştır.106 katılımcı uygun kriterleri sağladığı için değerlendirmeye alınmıştır. Uygulanan ankette Deci ve Ryan tarafından hazırlanan COGS-12 Vignette ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Y kuşağı çalışanlarının hem dış hem de içsel motivasyon faktörleri ile motive edilebilen bireyler olduğu ve bu faktörlerle kurumsal aidiyet duygusunun yükseltilebileceği ortaya çıkmıştır.

Maier (2008) tarafından kalifiye işçilerin iş bulma ve işte devam etme oranlarını arttırırken, çalışanların morallerini ve verimliliklerini arttırmak için kullanılabilecek liderlik stratejileri ve yönetim tarzlarını geliştirmek için otel çalışanları ve yöneticileri arasındaki kuşak farklılıkları ve benzerliklerini tespit etmek amacıyla tek bir otel zinciri çalışanları arasında ve her odak düşünce grubu için on beş kişi gibi sınırlı sayıda katılımcı ile yapılan çalışmada şu sonuçlar ortaya konmuştur; kuşaklar arasında dünya görüşleri, otoriteye uyum ve çalışma perspektiflerinde ciddi farklılıkların olduğu, Bebek Patlaması kuşağının otoriteye ve hiyerarşiye saygı duyduğu, X kuşağı mensubu çalışanların otoriteye karşı isyan ettiği ayrıca, Bebek Patlaması kuşağının çalışmak için yaşadığını, X kuşağının yaşamak için çalıştığını, Bebek Patlaması kuşağının sadık olduğunu, ödüllerle teşvik edilebileceği, öte yandan, X kuşağı mensup çalışanların tanınma, takdir edilme, statü ve ücret kavramlarına önem verdiği, iş dışındaki yaşantılarını önemsedikleri, kendi çıkarlarının şirket çıkarlarının önünde geldiğini, Y kuşağı çalışanların merkezi otoriteye güvendiği, takım çalışmasını sevdikleri ve birlik ruhuyla hareket ettikleri sonuçları elde edilmiştir.

Petit (2008) tarafından X ve Y kuşağını, ayrıca Z kuşağını da etkileyecek olan motivasyon faktörlerinin zaman içerisinde nasıl değişime uğradığını Bebek Patlaması Kuşağı ile karşılaştırmalı bir şekilde ortaya koymayı amaçlayan çalışmada, örneklem olarak düşüncelerine başvuru olan X ve Y kuşağına mensup iki yüzer kişiye Gordon Lippitt tarafından 1970'lerde altı bin yönetici ve 1980'lerde beş yüz üst düzey yönetici tarafından cevaplanan İş Motivasyon Kontrol Listesi'ndeki yirmi beş faktör arasından, kendilerini çalışma ortamlarında en çok motive eden altı faktörü işaretlemeleri istenmiştir. Araştırmaya katılan X

ve Y kuşağı çalışanları,” İnsan olarak değer görme, tatmin edici bir ücret, terfi imkânı, sosyal güvenlik ve kendini geliştirme şansı” faktörlerini ortak olarak çoğunlukta işaretledikleri tespit edilmiştir. Y kuşağı için altıncı önemli faktör “çalışma arkadaşları ile iyi geçinmek” olurken, X kuşağı için altıncı önemli faktör “işini önemli hissetmek” olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde, kuşaklar arası farklılıkların çeşitli konular üzerinden değerlendirildiği, aynı zamanda Herzberg’in teorisinin farklı açılardan incelendiği, ancak Herzberg’in motivasyon teorisinin kuşaklar açısından incelemesinin henüz yapılmadığı görülmektedir. Bu çalışma belirlenen amaçlar doğrultusunda ilgili literatüre katkıda bulunacak nitelikte olup aynı zamanda konu ile ilgili yapılacak diğer araştırmalara yol gösterici olması nedeniyle önemlidir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI**

Araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları olması sebebiyle, bu çalışmanın verileri Ankara ilinde büyük çoğunlukla eğitim, sağlık ve güvenlik alanlarında faaliyet gösteren kamu ve özel sektörde çalışanlardan yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma için Ankara ilinin seçilmesinin sebebi, özel sektörde faaliyet gösteren firmalara kolay ulaşılabilirliktir. Ayrıca farklı şehirlerde özel sektörde çalışan farklı mesleki tecrübe yılına sahip farklı işkollarında (Ticaret, İnşaat, Finans-Sigorta, İmalat, Ulaştırma-Depolama, Tarım, Konaklama-Yiyecek, Bilişim-Elektronik, diğer) çalışan daha fazla kişinin düşüncelerine ulaşabilmek için bilgisayar ortamında hazırlanan anket formu katılımcıların mail adreslerine gönderilmesi ve doldurulan anket formlarının aynı yolla geri alınması ile verilere yönelik önemli girdiler sağlanmıştır.

Frederick Herzberg’in Hijyen ve Motivasyon Faktörlerinin iş hayatındaki etkilerini ölçmeyi amaçladığımız bu araştırmada Gelenekseller, Bebek Patlaması ve Z kuşağına mensup bireylere çalışma yaşamında sık olarak rastlanamaması nedeniyle bu kuşaklara yönelik veri toplanamamıştır. İş hayatında çoğunlukla X ve Y kuşaklarına mensup çalışanların bulunması sebebiyle bu kuşaklara

mensup kişilerden daha fazla veri elde edilmesi araştırmanın kısıtı olarak kabul edilebilir. Özellikle Z Kuşağına yönelik veriler, bu kuşağa mensup bireylerin henüz daha çalışma yaşamına dâhil olmaması nedeniyle toplanamamıştır. Ayrıca henüz ocuk yaşta olan Z kuşağı ile ilgili yapılan araştırmalar da kısıtlıdır. Z kuşağına mensup bireyler, İş hayatına henüz atılmadıklarından iş yaşamlarına dair bilgi bulunmamaktadır. “Geleceğin gizemli çocukları” olarak nitelenen Z kuşağı için tahmin yapmak hızla değişen hayat şartları ve teknoloji nedeniyle zorlaşmaktadır. Bununla birlikte anket yönteminin genel bir kısıtı olan anket sorularını cevaplayanların beklenen cevapları verme eğiliminde olmaları da araştırmanın kısıtları içerisinde yer almaktadır.

### **3.3. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu araştırmada motivasyon konusunda geliştirilmiş olan teorilerden biri olan Herzberg’in ift Faktör Kuramı ya da diğer adıyla Motivasyon-Hijyen Teorisinden yola çıkılarak oluşturulmuş bir anket formu yoluyla veri toplanmış ve çalışanları motive eden bu faktörlerde X kuşağı (doğum yılı 1979 ve altında olanlar) ve Y kuşağına (doğum yılı 1980 ve üzeri olanlar) mensup çalışanlar arasında bir farklılık bulunup bulunmadığı test edilmiştir.

### **3.4. ARAşTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.

H1: Çalışanları motive eden hijyen faktörlerde X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı farklılık mevcuttur.

H1a: Hijyen faktörlerden biri olan ücretin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

H1b: Hijyen faktörlerden biri olan iş güvenliği uygulamalarının motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

H1c: Hijyen faktörlerden biri olan çalışma koşullarının motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

H1d: Hijyen faktörlerden biri olan şirket politikası ile denetimin düzeyinin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

H1e: Hijyen faktörlerden biri olan üstlerle ilişkilerin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

H1f: Hijyen faktörlerden biri olan iş arkadaşlarıyla ilişkilerin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

H1g: Hijyen faktörlerden biri olan kişisel hayatın motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

H1h: Hijyen faktörlerden biri olan statünün motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

H2: Çalışanları motive eden motivasyonel faktörlerde X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı farklılık mevcuttur.

H2a: Motivasyonel faktörlerden biri olan başarı ile tanınma duygusunun motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

H2b: Motivasyonel faktörlerden biri olan işin kendisinin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

H2c: Motivasyonel faktörlerden biri olan kişisel gelişimin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

H2d: Motivasyonel faktörlerden biri olan yükselmenin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

### **3.5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Bu başlıkta araştırmanın örnekleme süreci, ön çalışma süreci, veri toplama yöntem ve aracı anlatılmıştır.

#### **3.5.1 Örnekleme Süreci**

Araştırmanın ana kütlesini Ankara ilinde kamu ve özel sektörde çoğunlukla sağlık, eğitim ve özel güvenlik alanlarında faaliyet gösteren kuruluşlarda çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada Ankara ilinin seçilmesi özel sektörde faaliyet gösteren birçok firma ve kuruluşun bulunabilir olmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle sağlık, eğitim ve özel güvenlik sektörlerinin seçilmesinin nedeni ise bu sektörlerde çalışanlar ile yüz yüze anket uygulayabilme imkânının bulunmasıdır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme kullanılmıştır. Anket çalışması 3-10 Haziran 2016 tarihleri arasında yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda oluşturulmuş anket formu beş yüz elli kişilik bir ana kütleyle dağıtılmış ve dört yüz yetmiş sekiz anket geri toplanmıştır. Bu anketlerden hatalı ya da eksik doldurulduğu belirlenen altmış iki tanesi elenmiş, toplam dört yüz on altı anket değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.5.2. Ön Çalışma

Araştırma ile ilgili literatürden faydalanarak oluşturulmuş anket formu 30 kişilik bir çalışan grubuna dağıtılmış, formda kullanılan ifadelerin anlaşılabilirliği test edilmiş ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinden sonra son şekli verilen anket formunun dağıtımına başlanmıştır.

### 3.5.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırma konusu verilerin büyük kısmı birinci elden yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Aynı zamanda, bilgisayarda doldurmaya uygun biçimde oluşturulmuş anket formunun katılımcıların bireysel mail adreslerine gönderilmesi ve doldurulmuş anket formlarının geri alınması yoluyla toplanmıştır. Anket formunda 2 grup soru bulunmaktadır. Birinci grup sorular, yanıt veren kişilerin demografik özelliklerini belirlemeye, ikinci grup sorular ise yanıt verenleri motive eden motivasyon ve hijyen faktörlerini belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir. Anket formunda yer verilen motivasyon ölçeği, Robert A. Ulrich tarafından hazırlanmış A Theoretical Model Of Human Behaviour In Organizations An Electic Approach, 1972 adlı kaynaktan uyarlanmıştır. Bu ölçek; motivasyon bileşenlerini motivasyon ve hijyen faktörleri olarak 2 ana gruba ayırmaktadır. Motivasyon faktörleri 6 alt boyuttan, Hijyen faktörleri de 8 alt boyuttan oluşmaktadır (Ulrich, 1972:204-233). Ankette yöneltilen ifadeler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 15.** Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörleri Boyutları**HİJYEN-1. ÜCRET**

- İşimdeki maaş seviyesinden memnunum.
- Daha iyi bir maaş teklifi aldığımda, çalışmakta olduğum iş yerinden ayrılmayı düşünebilirim.
- Motive olmam için ücret yeterlidir.
- Motive olmam için ücret dışında da beklentilerim vardır.

**HİJYEN-2. İŞ GÜVENLİĞİ**

- Çalıştığım kurumda, iş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili tedbirlerin alınması beni memnun eder.
- İşletmemizde, iş güvenliği ve işçi sağlığına önem verilmektedir.

**HİJYEN- 3. ÇALIŞMA KOŞULLARI**

- İşyerinde kullandığımız araç ve gereçler işim için yeterlidir.
- Çalışma ortamının fiziksel şartları(ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği, vb. ) yeterlidir.
- İş yerimde sosyal imkânlar ve hizmetlerin (spor, eğlence, piknik vb. ) olması beni memnun eder.
- İşletme tarafından, iş görenin servis-ulaşım ihtiyaçları karşılanmaktadır.
- İşyerimizdeki çalışma saatlerinden memnunum.
- Esnek çalışma saatlerinin olması beni memnun eder.
- İş yeri dışındaki ortamlarda işimi yapmak beni memnun eder.
- İşimi teknoloji (sanal ortam, internet, sosyal ağlar)vasıtasıyla yapmak beni memnun eder.

**HİJYEN-4. DENETİMİN DÜZEYİ VE NİTELİĞİ**

- Denetim altında çalışmak beni memnun eder.
- Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun eder.

**HİJYEN-5. ŞİRKET POLİTİKASI VE YÖNETİMİ**

- İş yerimde oluşturulan sıkı kurallar ve düzenlemeler beni memnun eder.

**HİJYEN-6. KİŞİLER ARASI İLİŞKİLER****Kişiler Arası İlişkiler-Üst Yönetici**

- İş yerinde görevimle ilgili kararlara katılmak beni memnun eder.
- Yöneticilerim tarafından takdir edilmek beni memnun eder.
- İş yerimde yöneticilerim tarafından adil bir terfi, ödül sisteminin işletildiğini düşünüyorum.
- Üstlerimle arkadaş ilişkisi geliştirebilmek benim için önemlidir
- Üstlerim ve çalışma arkadaşlarıma isimleri ile hitap etmek beni memnun eder.
- Alınan kararlarda düşüncemin alınması kendimi önemli hissettirir.

- Yöneticimin sergilediği arkadaşça tutum kuruma aidiyet duygumun gelişmesini sağlar.
- Yöneticilerimin bana acemi gözüyle değil, meslektaş gözüyle baktıklarını hissetmek beni memnun eder.

#### **Kişiler Arası İlişkiler-İş Arkadaşları**

- Çalışma arkadaşlarımla uyumlu ve dostça ilişkiler geliştirmek beni memnun eder.
- Başarılı çalışmalarımın, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir.

#### **HİJYEN- 7. ÇALIŞANIN KİŞİSEL HAYATI**

- İşletmemizde, çalışanların iş dışı yaşamlarında yaşadıkları sorunlara çözüm bulunur.
- İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum.
- İş ilişkilerim, aile ve toplumsal yapımı olumlu etkilemektedir.

#### **HİJYEN-8. STATÜ**

- Statü sahibi olmak benim için önemlidir.  
İşyerindeki statümün, toplumda itibar görmeme neden olduğunu düşünüyorum.

#### **MOTİVASYON- 1. BAŞARI DUYGUSU**

- İşimde başarılı olmak benim için önemlidir.
- İstediklerim olduğunda kendimi motive olmuş hissederim.
- Temel ihtiyaçlarım karşılandığında motive olurum.

#### **MOTİVASYON- 2. TANINMA**

- İşini iyi yapan bir çalışan olarak tanınmak beni memnun eder.

#### **MOTİVASYON- 3. SORUMLULUK**

- İşimde sorumluluk almak beni memnun eder.
- İş yerimdeki sorumluluk düzeyim başarıyı etkileyecek düzeydedir.

#### **MOTİVASYON- 4. İŞİN KENDİSİ**

- İlgi çekici bir işe sahip olmak beni memnun eder.
- Anlamlı bir işe sahip olmak benim için önemlidir.

#### **MOTİVASYON- 5. KİŞİSEL GELİŞİM**

- İşyerimde kişisel gelişim olanağının olması beni memnun eder.
- İşyerimin mesleki gelişimime olanak sağlaması beni memnun eder.

#### **MOTİVASYON- 6. YÜKSELME**

- İşimde terfi etmem veya ilerleme imkânının olması beni memnun eder.
- Çalıştığım işyerinde emekli olana kadar çalışmayı düşünüyorum.

Kaynak: (Ulrich, 1972: 206)



Anket formunda yer alan ifadeler için 5'li likert ölçeği oluşturulmuş ve katılımcıların kendilerine uyan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Bu ölçek; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Emin Değilim, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır. Elde edilen veriler SPSS 13.0 İstatistik Analiz Programı yardımıyla analiz edilmiştir.

### **3.6. VERİLERİN ANALİZİ**

Verilerin analizinde öncelikle frekans analizi uygulanmış ve anket çalışmasına katılan kişiler demografik özelliklerine göre gruplandırılmıştır. Sonraki aşamada motivasyon ve hijyen faktörler ile ilgili ifadelere verilen yanıtlar için faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Faktör analizi ve güvenilirlik analizi tamamlandıktan sonra motivasyon ve hijyen faktörleri ifade eden değişkenlerin normal dağılım sergileyip sergilemedikleri Kolmogorov-Smirnov Testi ile incelenmiştir. Normal dağılım sergileyen değişkenler için Bağımsız Gruplar T Testi, normal dağılım sergilemeyen değişkenler için ise Mann-Whitney U Testi uygulanarak çalışanların motivasyon ve hijyen faktörler ile ilgili algılarında demografik özellikleri bakımından farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

### 3.6.1. Demografik Özellikler

**Tablo 16.** Araştırmaya Katılanların Demografik Dağılımları

Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılım				Medeni Duruma Göre Dağılım				
		Frekans	Yüzde (%)			Frekans	Yüzde (%)	
CİNSİYET	Kadın	157	37,7	MEDENİ DURUM	Evli	282	67,8	
	Erkek	259	62,3		Bekâr	134	32,2	
	Toplam	416	100		Toplam	416	100	
Kuşak Gruplarına Göre Dağılım				Öğrenim Düzeyi Gruplarına Göre Dağılım				
		Frekans	Yüzde (%)			Frekans	Yüzde (%)	
KUŞAKLAR	X Kuşağı	198	47,6	ÖĞRENİM DÜZEYİ	İlköğretim	28	6,7	
	Y Kuşağı	218	52,4		Lise	93	22,4	
	Toplam	416	100		Ön lisans	47	11,3	
			Lisans		214	51,4		
			Lisansüstü		34	8,2		
			Toplam	416	100			
Sektöre Göre Dağılım				Faaliyet Alanına Göre Dağılım				
		Frekans	Yüzde (%)			Frekans	Yüzde (%)	
SEKTÖR	Kamu	250	60,1	FAALİYET ALANI	Eğitim	101	24,3	
	Özel	166	39,9		Sağlık	101	24,3	
	Toplam	416	100		Güvenlik	79	19	
			Ticaret		13	3,1		
			İnşaat		19	4,6		
			Finans-Sigorta		9	2,2		
			İmalat		5	1,2		
			Ulaştırma-Depolama		4	1		
			Kamu Yönetimi		10	2,4		
			Tarım		4	1		
			Konaklama-Yiyecek		2	0,5		
			Bilişim-Elektronik		11	2,6		
			Diğer		58	13,9		
			Toplam		416	100		
Mesleki Deneyim Gruplarına Göre Dağılım					Kurumdaki Deneyime Göre Dağılım			
		Frekans	Yüzde (%)			Frekans	Yüzde (%)	
MESLEKİ DENEYİM	10 yıl ve altı	292	70,2	KURUMDAKİ DENEYİM	5 yıl ve altı	198	47,6	
	11-20 yıl	90	21,6		6-10 yıl	107	25,7	
	21-30 yıl	26	6,3		11-15 yıl	57	13,7	
	31 yıl ve üzeri	8	1,9		15 yıldan fazla	54	13	
	Toplam	416	100		Toplam	416	100	
Mesleki Unvana Göre Dağılım				Ücrete Göre Dağılım				
		Frekans	Yüzde (%)			Frekans	Yüzde (%)	
MESLEKİ ÜNVAN	Üst Düzey Yönetici	19	4,6	ÜCRET	1500 TL ve altı	79	19	
	Orta Düzey Yönetici	84	20,2		1501-3000 TL	162	38,9	
	Alt Düzey Yönetici	44	10,6		3001-4500 TL	135	32,5	
	Çalışan	269	64,7		4501-6000 TL	30	7,2	
	Toplam	416	100		6000 TL üzeri	10	2,4	
			Toplam		416	100		

Anket çalışmasına katılanlar cinsiyetlerine göre gruplandırıldığında toplamda 416 katılımcının %62'si erkek, %38'i ise kadındır. Anket çalışmasına katılanlar yaş gruplarına göre gruplandırıldığında 47 kişinin 25 yaş ve altı yaşlarda olduğu, 119 kişinin ise 26-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 31-35 yaş aralığında 111 kişi, 36-40 yaş aralığında 82 kişi, 41-45 yaş aralığında 37 kişi bulunmaktadır. 46 yaş üstü yaşlarda olanların sayısı ise 20 kişidir. Medeni gruplar bakımından incelendiğinde; anket çalışmasına katılanların %67,8'inin evli ve %32,2'sinin bekâr olduğu görülmektedir.

Anket çalışmasında katılımcılara doğum tarihlerini yıl olarak yazmaları istenmiş ve 1979 ve altında doğum yılına sahip olanlar X kuşağına mensup, 1980 ve üstü doğum yılına sahip olanlar ise Y kuşağına mensup olacak şekilde gruplandırma yapılmıştır. 416 katılımcının %52,4'ü (218 kişi) Y kuşağı mensubu iken %47,6'sı (198 kişi) X kuşağı mensubudur. Anket çalışmasına katılanların 28 tanesi ilköğretim mezunu, 93 tanesi lise mezunu ve 47 tanesi ön lisans mezunudur. Ankete katılanların yarıdan fazlası (%51,4) lisans düzeyinde öğrenim gördüğünü belirtmiştir. 34 kişi ise lisansüstü düzeyde öğrenim gördüğünü ifade etmiştir. Anket çalışmasına katılanların 250 tanesi kamuda çalıştıklarını, 166 tanesi ise özel sektörde çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Anket çalışmasına katılanların çok büyük kısmının (292 kişi; yanıt verenlerin %70,2'si) 10 yıl ve altında mesleki deneyime sahip oldukları belirlenmiştir. 11-20 yıl mesleki deneyim sahibi olanların sayısı 90 kişi, 21-30 yıl mesleki deneyim sahibi olanların sayısı 26 kişi ve 31 yıl ve üzeri mesleki deneyim sahibi olanların sayısı ise 8 kişidir. Ankete yanıt verenlerin çalıştıkları faaliyet alanları TUIK sınıflandırmasına uygun olarak ölçülmüştür. Yapılan gruplandırmada katılımcıların büyük çoğunluğunun eğitim ve sağlık alanlarında çalıştığı görülmüştür. Eğitim üzerine bir meslekte çalışanların sayısı 101 iken, sağlık ile ilgili bir meslekte çalışanların sayısı da 101 kişidir. Anket çalışmasına katılan üçüncü en büyük meslek grubu güvenlik alanında çalışanlardan oluşmaktadır.

Mesleki unvanlara göre dağılımlar incelendiğinde katılımcıların %64,7'sinin (269 kişi) çalışanlardan, %4,6'sının (19 kişi) üst düzey yöneticilerden, %20,2'sinin (84 kişi) orta düzey yöneticilerden, %10,6'sının (44 kişi) alt düzey yöneticilerden

oluştugu görülmektedir. Kurumdaki deneyimlerine göre dağılımlar incelendiğinde 198 kişinin 5 yıl ve daha az süredir, 107 kişinin 6-10 yıl arası, 57 kişinin 11-15 yıl arası ve 54 kişinin 15 yıldan fazla bir süredir aynı kurumda çalıştığı görülmüştür. Anket çalışmasına katılanların kazançlarına göre gruplandırma yapıldığında 1500TL ve altında kazanç elde edenlerin sayısının 79 kişi, 1501-3000TL arasında kazanç elde edenlerin sayısının 162 kişi, 3001-4500TL arasında kazanç elde edenlerin sayısının 135 kişi, 4501-6000TL arası kazanç elde edenlerin sayısının 30 kişi ve 6000TL'den fazla kazanç elde edenlerin sayısının 10 kişi olduğu görülmüştür.

### 3.6.2. Güvenilirlik Analizi

Anket formunda yer verilen ifadelerin içsel tutarlılıklarını (güvenilirliklerini) değerlendirmek için Güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir. Bu katsayının 0,90 ve üstü olması ölçeğin güvenilirliğinin mükemmel düzeyde olduğunu; 0,80 ve 0,90 aralığında olması güvenilirliğin iyi düzeyde olduğunu; 0,70 ve 0,80 aralığında olması güvenilirliğin kabul edilebilir düzeyde olduğunu; 0,60 ve 0,70 aralığında olması güvenilirliğin şüpheli olduğunu; 0,50 ve 0,60 aralığında olması güvenilirliğin kötü olduğunu ve 0,50'nin altında olması ise kullanılan ölçeğin güvenilmez olduğunu göstermektedir. Ölçeği ya da bir değişkeni (faktörü) ifade eden soru sayısının az olması durumunda 0,60 ve üzerindeki bir değer de güvenilir kabul edilebilmektedir.

**Tablo 17.** Cronbach's Alpha Katsayısı Değerleri ve Güvenirlik Anlamları

Cronbach's Alpha	Güvenilirlik
$\alpha \geq 0,90$	Mükemmel
$0,90 > \alpha \geq 0,80$	İyi
$0,80 > \alpha \geq 0,70$	Kabul edilebilir
$0,70 > \alpha \geq 0,60$	Şüpheli
$0,60 > \alpha \geq 0,50$	Kötü
$0,50 > \alpha$	Güvenilmez

Anket formunda yer alan 44 ifade için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,886 çıkmıştır. Bu değer kullanılan ifadelerin güvenilirliklerinin “iyi” düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 18.** Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha		N of Items		
0,886		44		
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HJ1	160,7188	348,02	0,17	0,887
HJ2	160,2548	359,718	-0,089	0,892
HJ3	159,8558	361,203	-0,127	0,892
HJ4	159,363	348,381	0,187	0,887
HJ5	159,1803	341,271	0,388	0,883
HJ6	159,8438	340,653	0,369	0,884
HJ7	159,9904	341,065	0,352	0,884
HJ8	160,0337	342,033	0,312	0,885
HJ9	159,4591	340,133	0,36	0,884
HJ10	160,3149	341,85	0,227	0,888
HJ11	159,7668	347,895	0,17	0,887
HJ12	159,5313	341,773	0,354	0,884
HJ13	159,887	343,137	0,298	0,885
HJ14	159,7572	339,49	0,371	0,884
HJ15	160,8221	347,12	0,197	0,887
HJ16	160,8173	347,754	0,175	0,887
HJ17	160,6851	345,411	0,215	0,887
HJ18	159,1683	341,721	0,468	0,883
HJ19	159,1346	338,295	0,529	0,882
HJ20	160,3726	343,362	0,272	0,886
HJ21	159,5168	340,255	0,449	0,883
HJ22	160,012	344,128	0,279	0,885
HJ23	159,0721	338,014	0,604	0,881
HJ24	159,2404	339,301	0,501	0,882
HJ25	159,1418	337,1	0,599	0,881
HJ26	159,0505	340,058	0,557	0,882
HJ27	159,4928	340,602	0,498	0,882
HJ28	160,1755	344,998	0,267	0,885
HJ29	159,4351	343,215	0,359	0,884
HJ30	159,5721	341,913	0,362	0,884
MT31	159,0288	336,862	0,618	0,881
MT32	159,1274	337,861	0,598	0,881
MT33	159,274	337,419	0,56	0,881
MT34	159,0168	337,192	0,644	0,881
MT35	159,1611	336,314	0,672	0,88
MT36	159,387	338,363	0,543	0,881
MT37	159,3029	339,571	0,543	0,882
MT38	159,1298	337,569	0,604	0,881
MT39	159,1947	337,338	0,582	0,881
MT40	159,1827	337,027	0,577	0,881
MT41	159,1154	334,902	0,66	0,88
MT42	159,8678	344,187	0,258	0,886
MT43	159,4327	338,877	0,468	0,882
MT44	159,5841	342,73	0,338	0,884

### 3.6.3. Faktör Analizi

Anket çalışmasında kullanılan ölçeğin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek için öncelikle Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testleri uygulanmış ve örnekleme yeterliliği değerleri belirlenmiştir. Temel değişkenleri oluşturan faktörleri elde etmek için Varimax Rotasyonu ile birlikte Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır.

Herzberg'in motivasyonu etkileyen faktörleri belirlemek için oluşturduğu Çift Faktör Kuramına göre çalışanlar etkileyen; ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, denetim, şirket politikası ve yönetimi, kişiler arası ilişkiler, kişisel hayat, statü olarak sıralanan hijyen ve başarı, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, kişisel gelişim ve yükselme olarak sıralanan motivasyonel faktörler bulunmaktadır. Anket formunda bu iki gruplandırmaya uygun olarak belirlenmiş olan ifadeler kullanılmıştır. Faktör analizi yardımıyla, bu ifadelerin hangisinin hangi motivasyon ya da hijyen faktörü başlığı altında yer aldığı belirlenmiştir.

**Tablo 19.** Hijyen Faktörleri için KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,801
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2972,653
	Serbestlik Derecesi	253
	Anlam Düzeyi (p)	0,000

Faktör analizi sürecinde önce ***hijyen faktörleri*** ölçmek amacıyla kullanılan ifadeler analize tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre Bartlett testinin  $p$  değeri 0,05 anlam düzeyinden düşük çıkmıştır ( $p=0,000$ ). KMO değeri ise 0,801 çıkmıştır (Tablo 19). Bu değerler, anket formundaki hijyen faktörleri ölçmek için kullanılan ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Anket formunda hijyen faktörleri grubunda yer verilen 32 ifadenin faktör analizi sonucunda düşük faktör yüküne sahip oldukları (0,40'dan düşük olanlar elendi) ve hiçbir başlık altında yer almadıkları belirlenen 1. , 2. , 5. , 9. , 11. , 20. ve 28.

ifadeler analizden çıkartılarak yeniden analiz uygulanmıştır. Hijyen faktörleri 8 alt boyuttan oluşmaktadır ve toplam varyansın %63,37'sini açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda; Üstlerle İlişkiler başlığı altında yer alan 6 ifadenin güvenilirlik düzeyi 0,854 çıkmıştır. İş güvenliği olarak adlandırılan 2. hijyen faktörünün güvenilirlik düzeyi 0,703 çıkmıştır ve 4 ifadeden oluşmaktadır. Denetim ve şirket politikası olarak adlandırılan ve 3 ifadeden oluşan 3.faktörün güvenilirlik düzeyi 0,800 çıkmıştır. İş arkadaşlarıyla ilişkiler olarak adlandırılan 4.faktör ise 3 ifadeden oluşmaktadır ve 0,610 güvenilirlik düzeyine sahiptir. Çalışma koşulları olarak adlandırılan ve 3 ifadeden oluşan 5. faktörün güvenilirlik düzeyi 0,607 çıkmıştır. Kişisel hayat olarak adlandırılan ve 2 ifadeden oluşan 6. faktörün güvenilirlik düzeyi 0,600 çıkmıştır. Ücret olarak adlandırılan 7. faktör ise 4 ifadeden oluşmaktadır ve güvenilirlik düzeyi 0,600 çıkmıştır. Statü olarak adlandırılan 8. faktör ise 2 ifadeden oluşmaktadır ve 0,621 güvenilirlik düzeyine sahiptir.

**Tablo 20.** Hijyen Faktörleri için Faktör Analizi (N= 416)

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans	Özdeğer	Güvenilirlik
<b>Üstlerle İlişkiler</b>		16,060	4,956	0,854
HJ19	0,783			
HJ18	0,756			
HJ23	0,739			
HJ25	0,726			
HJ26	0,703			
HJ24	0,606			
<b>İş Güvenliğı</b>		10,316	2,664	0,733
HJ7	0,820			
HJ6	0,768			
HJ8	0,693			
HJ10	0,682			
<b>Denetim ve Şirket Politikası</b>		9,847	1,976	0,800
HJ16	0,880			
HJ17	0,858			
HJ15	0,752			

<b>İş Arkadaşlarıyla İlişkiler</b>		8,647	1,420	0,610
HJ22	0,703			
HJ21	0,685			
HJ27	0,548			
<b>Çalışma Koşulları</b>		6,587	1,288	0,607
HJ14	0,639			
HJ13	0,629			
HJ12	0,595			
<b>Kişisel Hayat</b>		6,417	1,159	0,600
HJ29	0,789			
HJ30	0,776			
<b>Ücret</b>		5,503	1,115	0,600
HJ3	0,798			
HJ4	0,694			
<b>Statü</b>		11,045	0,788	0,621
HJ44	0,910			
HJ43	0,654			

Anket formundaki ifadelerin bir kısmı ise motivasyonel faktörleri ölçmeye yöneliktir. Motivasyonel faktörler ile ilgili faktör analizi için öncelikle KMO ve Bartlett testi sonuçları incelenmiştir. Bartlett testinin  $p$  değeri 0,05 anlam düzeyinden düşük çıkmıştır ( $p= 0,000$ ). KMO değeri ise 0,918 çıkmıştır (Tablo 21). Bu değerler, anket formunda motivasyonel faktörleri ölçmek için yer verilen ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 21.** Motivasyonel Faktörler için KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,918
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2731,363
	Serbestlik Derecesi	78
	Anlam Düzeyi ( $p$ )	0,000

Anket formunda **motivasyonel faktörler** grubunda yer verilen 14 ifadenin faktör analizi sonucunda düşük faktör yüküne sahip olduğu gözlenen 35. ifade analizden çıkartılarak yeniden yapılan analiz sonucunda 5 alt boyuttan oluşan



bir dağılım gözlenmiştir. Kişisel gelişim olarak adlandırılan ve 3 ifadeden oluşan 1. faktörün güvenilirlik düzeyi 0,860 çıkmıştır. 4 ifadeden oluşan ve başarı-tanınma olarak adlandırılan 2. faktörün güvenilirlik düzeyi 0,874 çıkmıştır. İşin kendisi olarak adlandırılan ve 3 ifadeden oluşan 3. faktörün güvenilirlik düzeyi 0,763 çıkmıştır. Yükselme olarak adlandırılan sonuncu faktör ise 1 ifadeden oluşmaktadır ve güvenilirlik düzeyi 0,621 çıkmıştır. Bu 13 ifade motivasyonel faktörler için toplam varyansın %77,21'ini açıklamaktadır.

**Tablo 22.** Motivasyon Faktörleri için Faktör Analizi (N= 416)

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans	Özdeğer	Güvenilirlik
<b>Kişisel Gelişim</b>		24.714	6.117	0.860
MT40	0,832			
MT39	0,812			
MT41	0,721			
<b>Basarı ve Tanınma</b>		22.183	1.467	0.874
MT31	0,798			
MT33	0,797			
MT32	0,745			
MT34	0,688			
<b>İşin Kendisi</b>		11.471	.972	0.763
MT38	0,413			
MT37	0,516			
MT36	0,836			
<b>Yükselme</b>		7.802	.694	0.621
MT42	0,972			

Yukarıdaki analizlere göre; anket formunda yer verilen ifadeler Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nde yer alan hijyen faktörleri ve motivasyonel faktörleri yeterince temsil eden, tanımlayan ifadelerdir. Ölçeğe genel olarak bakıldığında hijyen faktörleri ifade eden alt boyutların güvenilirlik düzeyi 0,672; Motivasyonel faktörleri ifade eden alt boyutların güvenilirlik düzeyi ise 0,697 çıkmıştır.

### 3.6.4. Çalışanları Motive Eden Hijyen ve Motivasyonel Faktörlerin X ve Y Kuşakları Bakımından Karşılaştırılması

Aşağıdaki bölümlerde anket çalışmasına katılan kişilerin X ve Y kuşağına mensup olmaları bakımından hijyen faktörler ve motivasyonel faktörler yoluyla motive olma düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmada yer verilen X ve Y kuşağına mensup çalışanlar, doğum tarihlerine göre gruplandırılmıştır. 1979 yılı ve daha önce doğmuş olanlar X kuşağına mensup, 1980 yılı ve sonrasında doğmuş olanlar ise Y kuşağına mensup kabul edilmektedir.

X ve Y kuşakları için hijyen ve motivasyonel faktörler ile ilgili algılarda farklılık olup olmadığı test edilmeden önce her bir boyutu ifade eden verilerin Normal Dağılım sergileyip sergilemedikleri Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleriyle incelenmiştir. Bu testlere göre, verilerin normal dağılımlı bir ana kütteden gelmesi durumunda Anlamlılık (p) değerleri 0,05 anlam düzeyinden yüksek çıkmakta ve parametrik testlerin yapılabilmesi mümkün olmaktadır. Dağılımın normalliğini test etmek için incelenecek diğer değerler ise çarpıklık ve basıklık değerleridir. Dağılımın normal dağılıma uygun olması için bu değerlerin -1 ve +1 aralığında olması beklenmektedir. Bu normallik testlerinin sonuçları göz önünde bulundurularak; normal dağılım sergileyen değişkenler için yapılan fark testlerinde parametrik testlerden biri olan Bağımsız Gruplar T Testi, normal dağılım sergilemeyen değişkenler için yapılan fark testlerinde ise parametrik olmayan testlerden biri olan Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır.

#### 3.6.4.1. Hijyen Faktörlerin X ve Y Kuşakları Bakımından Karşılaştırılması

Hijyen faktörlerden biri olan ***üstlerle ilişkilerin X ve Y kuşağına mensup çalışanlarda motive edici etkisinin farklılık gösterip göstermediği*** aşağıdaki tablolarda analiz edilmiştir. Üstlerle ilişkiler olarak adlandırılan değişkene katılımcıların verdikleri yanıtların normal dağılım sergileyip sergilemediği konusunda yapılan analiz sonuçları Tablo 23'de gösterilmiştir.

Tabloda görüleceği üzere hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri için anlamlılık değerleri 0,05 anlam düzeyinin altındadır; verilerin normal dağılım sergilemedikleri belirlenmiştir. Ayrıca, çarpıklık ve basıklık değerleri de kabul edilebilir aralığın çok dışındadır (çarpıklık= -2,106; basıklık= 6,971). Bu sonuçlar üstlerle ilişkileri ifade eden verilerin normal dağılım sergilemediklerini göstermektedir.

**Tablo 23.** Üstlerle İlişkiler Değişkeni için Normallik Testleri

Üstlerle İlişkiler	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	0,188	416	0,000	0,816	416	0,000
	İstatistik			Standart Hata		
<b>Skewness (Çarpıklık)</b>	-2,106			0,120		
<b>Kurtosis (Basıklık)</b>	6,971			0,239		

Üstlerle ilişkileri ölçen verilerin normal dağılım sergilemediği belirlendikten sonra X ve Y kuşağına mensup çalışanların algılarındaki farklılığın test edilmesi amacıyla Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır (Tablo 24).

**Tablo 24.** Üstlerle İlişkiler Değişkeni için Fark Testleri

XY Kuşağı	N	Sıra Ortalaması	Sıra Değerleri Toplamı	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
X Kuşağı	198	216,79	42924,00	19941,000	43812,000	-1,349	0,177
Y Kuşağı	218	200,97	43812,00				
Toplam	416						

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Mann-Whitney U Testi anlamlılık değeri 0,177 çıkmıştır ve bu değer istatistiksel anlamlılık değeri olan 0,05'in üzerindedir. X kuşağı ve Y kuşağı için sıra ortalaması değerlerine bakıldığında da değerlerin birbirine çok yakın düzeyde olduğu belirlenmiştir (216,79 ve 200,97). Bu bulgular ışığında; X ve Y kuşağına mensup çalışanların üstlerle

ilişkilerin kendilerini motive ettiği yönündeki algılarında farklılık olmadığı belirlenmiştir. *X ve Y grubuna mensup çalışanların üstlerle ilişkiler yoluyla motive olma biçimlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.*

Hijyen faktörlerden biri olan statünün *X ve Y kuşağına mensup çalışanlarda motive edici etkisinin farklılık gösterip göstermediği* aşağıdaki tablolarda analiz edilmiştir. Statü olarak adlandırılan değişkene katılımcıların verdikleri yanıtların normal dağılım sergileyip sergilemediği konusunda yapılan analiz sonuçları Tablo 25’de gösterilmiştir. Tabloda görüleceği üzere hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri için anlamlılık değerleri 0,05 anlam düzeyinin altındadır. Ancak, çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilebilir aralık içerisinde yer almaktadır (çarpıklık= -0,940; basıklık= 0,864). Bu sonuçlar statü ile ilgili anket verilerinin normal dağılıma uygun olduklarını göstermektedir.

**Tablo 25.** Statü Değişkeni için Normallik Testleri

Statü	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	0,246	416	0,000	0,892	416	0,000
	İstatistik			Standart Hata		
<b>Skewness (Çarpıklık)</b>	-0,940			0,120		
<b>Kurtosis (Basıklık)</b>	0,864			0,239		

Statüyü ölçen verilerin normal dağılım sergilediği belirlendikten sonra X ve Y kuşağına mensup çalışanların algılarındaki farklılığın test edilmesi amacıyla Bağımsız Gruplar T-Testi uygulanmıştır (Tablo 26).

**Tablo 26.** Statü Değişkeni için Fark Testleri

DEĞİŞKEN	X/Y KUŞAĞI	N	Ortalama	t	p
Statü	X Kuşağı (1979 ve altı)	198	3,8207	-0,164	0,870
	Y Kuşağı (1980 ve üstü)	218	3,8349		

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Bağımsız Gruplar T-Testi anlamlılık değeri 0,870 çıkmıştır ve bu değer istatistiksel anlamlılık değeri 0,05'in üstündedir. X kuşağı ve Y kuşağı için ortalamalara bakıldığında da değerlerin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. X kuşağına mensup olanların yanıt ortalaması (3,8207) ile Y kuşağına mensup olanların (3,8349) yanıt ortalaması arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

Bu bulgular ışığında; X ve Y kuşağına mensup çalışanların statülerinin kendilerini motive ettiği yönündeki algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. *X ve Y grubuna mensup çalışanların statünün kendilerini motive etme biçiminde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.*

Hijyen faktörlerden biri olan ***iş güvenliğinin X ve Y kuşağına mensup çalışanlarda motive edici etkisinin farklılık gösterip göstermediği*** aşağıdaki tablolarda analiz edilmiştir. İş güvenliği olarak adlandırılan değişkene katılımcıların verdikleri yanıtların normal dağılım sergileyip sergilemediği konusunda yapılan analiz sonuçları Tablo 27'de gösterilmiştir. Tabloda görüleceği üzere hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri için anlamlılık değerleri 0,05 anlam düzeyinin altındadır; ancak çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar arasında olduğu tespit edilmiş ve verilerin normal dağılım sergiledikleri kabul edilmiştir (çarpıklık= -0,453; basıklık= 0,283).

**Tablo 27.** İş Güvenliği Değişkeni için Normallik Testleri

İş Güvenliği	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	0,095	416	0,000	0,968	416	0,000
	<b>İstatistik</b>			<b>Standart Hata</b>		
<b>Skewness (Çarpıklık)</b>	-0,453			0,120		
<b>Kurtosis (Basıklık)</b>	0,283			0,239		

İş güvenliğini ölçen verilerin normal dağılım sergilemediği belirlendikten sonra X ve Y kuşağına mensup çalışanların algılarındaki farklılığın test edilmesi amacıyla Bağımsız Gruplar T-Testi uygulanmıştır (Tablo 28).

**Tablo 28.** İş Güvenliği Değişkeni için Fark Testleri

DEĞİŞKEN	X/Y KUŞAĞI	N	Ortalama	t	p
İş Güvenliği	X Kuşağı (1979 ve altı)	198	3,3914	2,846	0,005
	Y Kuşağı (1980 ve üstü)	218	3,1135		

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Bağımsız Gruplar T-Testi anlamlılık değeri 0,005 çıkmıştır ve bu değer istatistiksel anlamlılık değeri 0,05'in altındadır. X kuşağı ve Y kuşağı için ortalamalara bakıldığında da X kuşağına mensup olanların yanıt ortalamalarının (3,3914), Y kuşağına mensup olanların yanıt ortalamasından anlamlı biçimde yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında; X ve Y kuşağına mensup çalışanların iş güvenliği uygulamalarının kendilerini motive ettiği yönündeki algılarında farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. X kuşağına mensup çalışanlar, Y kuşağına mensup çalışanlara kıyasla iş güvenliği uygulamaları yoluyla daha fazla motive olmaktadır. *X ve Y grubuna mensup çalışanların iş güvenliği uygulamalarından motive olma biçimlerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.*

Hijyen faktörlerden biri olan **denetimin düzeyinin X ve Y kuşağına mensup çalışanlarda motive edici etkisinin farklılık gösterip göstermediği** aşağıdaki tablolarda analiz edilmiştir. Denetimin düzeyi olarak adlandırılan değişkene katılımcıların verdikleri yanıtların normal dağılım sergileyip sergilemediği konusunda yapılan analiz sonuçları Tablo 29'da gösterilmiştir. Tabloda görüleceği üzere hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri için anlamlılık değerleri 0,05 anlam düzeyinin altındadır, ancak çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında kabul edilebilir sınırlar içinde oldukları görülmüştür (çarpıklık= 0,059; basıklık= -0,490). Bu sonuçlar denetimin düzeyi ile ilgili anket verilerinin normal dağılıma uygun olduklarını göstermektedir.

**Tablo 29.** Denetimin Düzeyi Değişkeni için Normallik Testleri

Denetimin Düzeyi	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	0,104	416	0,000	0,969	416	0,000
	İstatistik			Standart Hata		
<b>Skewness (Çarpıklık)</b>	0,059			0,120		
<b>Kurtosis (Basıklık)</b>	-0,490			0,239		

Denetimin düzeyini ölçen verilerin normal dağılım sergilediği belirlendikten sonra X ve Y kuşağına mensup çalışanların algılarındaki farklılığın test edilmesi amacıyla Bağımsız Gruplar T-Testi uygulanmıştır (Tablo 30).

**Tablo 30.** Denetimin Düzeyi Değişkeni için Fark Testleri

DEĞİŞKEN	X/Y KUŞAĞI	N	Ortalama	t	p
Denetimin Düzeyi	X Kuşağı (1979 ve altı)	198	2,3704	0,459	0,009
	Y Kuşağı (1980 ve üstü)	218	2,6391		

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere anlamlılık değeri 0,009 çıkmıştır ve bu değer istatistiksel anlamlılık değeri 0,05'in altındadır. X kuşağı ve Y kuşağı için yanıt ortalamalarına bakıldığında da X kuşağına mensup olanların yanıt ortalamalarının (2,3704), Y kuşağına mensup olanların yanıt ortalamasından (2,6391) anlamlı biçimde düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında; X ve Y kuşağına mensup çalışanların denetimin düzeyinden motive biçimlerinde farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Y kuşağına mensup çalışanlar, X kuşağına mensup çalışanlara kıyasla denetimin düzeyinden daha fazla motive olmaktadır. *X ve Y grubuna mensup çalışanların denetimin düzeyi ile ilgili uygulamalardan motive olma biçimlerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.*

Hijyen faktörlerden biri olan ***iş arkadaşlarıyla ilişkilerin X ve Y kuşağına mensup çalışanlarda motive edici etkisinin farklılık gösterip göstermediği***

aşağıdaki tablolarda analiz edilmiştir. İş arkadaşlarıyla ilişkiler olarak adlandırılan değişkene katılımcıların verdikleri yanıtların normal dağılım sergileyip sergilemediği konusunda yapılan analiz sonuçları Tablo 31’de gösterilmiştir. Tabloda görüleceği üzere hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri için anlamlılık değerleri 0,05 anlam düzeyinin altındadır; verilerin normal dağılım sergilemedikleri belirlenmiştir. Ayrıca, çarpıklık ve basıklık değerleri de kabul edilebilir aralığın çok dışındadır (çarpıklık= -0,887/ 0,120= -7,391; basıklık= 1,727/ 0,239= 7,225). Bu sonuçlar iş arkadaşlarıyla ilişkileri ifade eden anket verilerinin normal dağılıma uygun olmadıklarını göstermektedir.

**Tablo 31.** İş Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkeni için Normallik Testleri

İş Arkadaşlarıyla İlişkiler	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	0,152	416	0,000	0,936	416	0,000
	İstatistik			Standart Hata		
Skewness (Çarpıklık)	-0,887			0,120		
Kurtosis (Basıklık)	1,727			0,239		

İş arkadaşlarıyla ilişkileri ölçen verilerin normal dağılım sergilemediği belirlendikten sonra X ve Y kuşağına mensup çalışanların algılarındaki farklılığın test edilmesi amacıyla Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır (Tablo 32).

**Tablo 32.** İş Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkeni için Fark Testleri

XY Kuşağı	N	Sıra Ortalaması	Sıra Değerleri Toplamı	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
X Kuşağı	198	204,01	40394,50	20693,500	40394,500	-0,736	0,462
Y Kuşağı	218	212,58	46341,50				
Toplam	416						



Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Mann-Whitney U Testi anlamlılık değeri 0,462 çıkmıştır ve bu değer istatistiksel anlamlılık değeri 0,05'in üstündedir. X kuşağı ve Y kuşağı için sıra ortalaması değerlerine bakıldığında da X kuşağına mensup olanların sıra ortalamasının (204,01), Y kuşağına mensup olanların sıra ortalamasından (212,58) önemli bir miktarda farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında; X ve Y kuşağına mensup çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin kendilerini motive ettiği yönündeki algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. *X ve Y grubuna mensup çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin kendilerini motive ettiği yönündeki algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.*

Hijyen faktörlerden biri olan **çalışma koşullarının X ve Y kuşağına mensup çalışanlarda motive edici etkisinin farklılık gösterip göstermediği** aşağıdaki tablolarda analiz edilmiştir. Çalışma koşulları olarak adlandırılan değişkene katılımcıların verdikleri yanıtların normal dağılım sergileyip sergilemediği konusunda yapılan analiz sonuçları Tablo 33'de gösterilmiştir. Tabloda görüleceği üzere hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri için anlamlılık değerleri 0,05 anlam düzeyinin altındadır; verilerin normal dağılım sergilemedikleri belirlenmiştir. Ayrıca, çarpıklık ve basıklık değerleri de kabul edilebilir aralığın çok dışındadır (çarpıklık= -1,088/ 0,120= -9,066; basıklık= 2,661/ 0,239= 11,133). Bu sonuçlar çalışma koşullarını ifade eden anket verilerinin normal dağılıma uygun olmadıklarını göstermektedir.

**Tablo 33.** Çalışma Koşulları Değişkeni için Normallik Testleri

Çalışma Koşulları	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	0,173	416	0,000	0,916	416	0,000
	İstatistik			Standart Hata		
Skewness (Çarpıklık)	-1,088			0,120		
Kurtosis (Basıklık)	2,661			0,239		

Çalışma koşullarını ölçen verilerin normal dağılım sergilemediği belirlendikten sonra X ve Y kuşağına mensup çalışanların algılarındaki farklılığın test edilmesi amacıyla Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır (Tablo 34).

**Tablo 34.** Çalışma Koşulları Değişkeni için Fark Testleri

XY Kuşağı	N	Sıra Ortalaması	Sıra Değerleri Toplamı	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
X Kuşağı	198	204,26	40444,00	20743,000	40444,000	-0,693	0,488
Y Kuşağı	218	212,35	46292,00				
Toplam	416						

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Mann-Whitney U Testi anlamlılık değeri 0,488 çıkmıştır ve bu değer istatistiksel anlamlılık değeri 0,05'in üstündedir. X kuşağı ve Y kuşağı için sıra ortalaması değerlerine bakıldığında da X kuşağına mensup olanların sıra ortalamasının (204,26), Y kuşağına mensup olanların sıra ortalamasından (212,35) önemli bir miktarda farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında; X ve Y kuşağına mensup çalışanların çalışma koşullarının kendilerini motive ettiği yönündeki algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. *X ve Y grubuna mensup çalışanların çalışma koşullarından motive olma biçimlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.*

Hijyen faktörlerden biri olan ***kişisel hayatın X ve Y kuşağına mensup çalışanlarda motive edici etkisinin farklılık gösterip göstermediği*** aşağıdaki tablolarda analiz edilmiştir. Kişisel hayat olarak adlandırılan değişkene katılımcıların verdikleri yanıtların normal dağılım sergileyip sergilemediği konusunda yapılan analiz sonuçları Tablo 35'de gösterilmiştir. Tabloda görüleceği üzere hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri için anlamlılık değerleri 0,05 anlam düzeyinin altındadır, ancak çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında kabul edilebilir sınır içerisinde oldukları görülmektedir (çarpıklık= -0,956; basıklık= 0,953). Bu sonuçlar çalışma koşullarını ifade eden anket verilerinin normal dağılıma uygun olduklarını göstermektedir.

**Tablo 35.** Kişisel Hayat Değişkeni için Normallik Testleri

Kişisel Hayat	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	0,247	416	0,000	0,895	416	0,000
	İstatistik			Standart Hata		
<b>Skewness (Çarpıklık)</b>	-0,956			0,120		
<b>Kurtosis (Basıklık)</b>	0,953			0,239		

Kişisel hayatı ölçen verilerin normal dağılım sergilediği belirlendikten sonra X ve Y kuşağına mensup çalışanların algılarındaki farklılığın test edilmesi amacıyla Bağımsız Gruplar T-Testi uygulanmıştır (Tablo 36).

**Tablo 36.** Kişisel Hayat Değişkeni için Fark Testleri

DEĞİŞKEN	X/Y KUŞAĞI	N	Ortalama	t	p
Kişisel Hayat	X Kuşağı (1979 ve altı)	198	3,7828	0,158	0,367
	Y Kuşağı (1980 ve üstü)	218	3,8578		

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Bağımsız Gruplar T-Testi anlamlılık değeri 0,367 çıkmıştır ve bu değer istatistiksel anlamlılık değeri 0,05'in üstündedir. X kuşağı ve Y kuşağı için ortalamalara bakıldığında da değerlerin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. X kuşağına mensup olanların yanıt ortalaması (3,7828) ile Y kuşağına mensup olanların (3,8578) yanıt ortalaması arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgular ışığında; X ve Y kuşağına mensup çalışanların kişisel hayatlarının kendilerini motive ettiği yönündeki algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. *X ve Y grubuna mensup çalışanların kişisel hayatlarının kendilerini motive etme biçiminde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.*

Hijyen faktörlerden biri olan **ücretin X ve Y kuşağına mensup çalışanlarda motive edici etkisinin farklılık gösterip göstermediği** aşağıdaki tablolarda analiz edilmiştir. Ücret olarak adlandırılan değişkene katılımcıların verdikleri yanıtların normal dağılım sergileyip sergilemediği konusunda yapılan analiz

sonuçları Tablo 37’de gösterilmiştir. Tabloda görüleceği üzere hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri için anlamlılık değerleri 0,05 anlam düzeyinin altındadır; verilerin normal dağılım sergilemedikleri belirlenmiştir. Ayrıca, çarpıklık ve basıklık değerleri de kabul edilebilir aralığın çok dışındadır (çarpıklık=  $-1,091/ 0,120= -9,091$ ; basıklık=  $1,817/ 0,239= 7,602$ ). Bu sonuçlar çalışma koşullarını ifade eden anket verilerinin normal dağılıma uygun olmadıklarını göstermektedir.

**Tablo 37.** Ücret Değişkeni için Normallik Testleri

Ücret	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	0,182	416	0,000	0,905	416	0,000
	İstatistik			Standart Hata		
<b>Skewness (Çarpıklık)</b>	-1,091			0,120		
<b>Kurtosis (Basıklık)</b>	1,817			0,239		

Ücret ölçeği ile ilgili algıları ölçen verilerin normal dağılım sergilemediği belirlendikten sonra X ve Y kuşağına mensup çalışanların algılarındaki farklılığın test edilmesi amacıyla Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır (Tablo 38).

**Tablo 38.** Ücret Değişkeni için Fark Testleri

XY Kuşağı	N	Sıra Ortalaması	Sıra Değerleri Toplamı	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
X Kuşağı	198	214,38	42446,50	20418,500	44289,500	-0,966	0,334
Y Kuşağı	218	203,16	44289,50				
Toplam	416						

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Mann-Whitney U Testi anlamlılık değeri 0,334 çıkmıştır ve bu değer istatistiksel anlamlılık değeri 0,05’in üstündedir. X kuşağı ve Y kuşağı için sıra ortalaması değerlerine bakıldığında da X kuşağına

mensup olanların sıra ortalamasının (214,38), Y kuşağına mensup olanların sıra ortalamasından (203,16) önemli bir miktarda farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında; X ve Y kuşağına mensup çalışanların ücret yoluyla motive olma biçimlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. *X ve Y grubuna mensup çalışanların ücretin kendilerini motive ettiği yönündeki algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.*

### 3.6.4.2. Motivasyonel Faktörlerin X ve Y Kuşakları Bakımından Karşılaştırılması

Motivasyonel faktörlerden biri olan ***kişisel gelişimin X ve Y kuşağına mensup çalışanlarda motive edici etkisinin farklılık gösterip göstermediği*** aşağıdaki tablolarda analiz edilmiştir. Kişisel gelişim olarak adlandırılan değişkene katılımcıların verdikleri yanıtların normal dağılım sergileyip sergilemediği konusunda yapılan analiz sonuçları Tablo 39'da gösterilmiştir. Tabloda görüleceği üzere hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri için anlamlılık değerleri 0,05 anlam düzeyinin altındadır; verilerin normal dağılım sergilemedikleri belirlenmiştir. Ayrıca, çarpıklık ve basıklık değerleri de kabul edilebilir aralığın çok dışındadır (çarpıklık=  $-1,464/0,120= 12,2$ ; basıklık=  $3,046/0,239= 12,74$ ). Bu sonuçlar kişisel gelişimi ifade eden verilerin normal dağılım sergilemediklerini göstermektedir.

**Tablo 39.** Kişisel Gelişim Değişkeni için Normallik Testleri

Kişisel Gelişim	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	0,190	416	0,000	0,831	416	0,000
	İstatistik			Standart Hata		
Skewness (Çarpıklık)	-1,464			0,120		
Kurtosis (Basıklık)	3,046			0,239		

Kişisel gelişimi ölçen verilerin normal dağılım sergilemediği belirlendikten sonra X ve Y kuşağına mensup çalışanların algılarındaki farklılığın test edilmesi amacıyla Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır (Tablo 40).

**Tablo 40.** Kişisel Gelişim Değişkeni için Fark Testleri

XY Kuşağı	N	Sıra Ortalaması	Sıra Değerleri Toplamı	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
X Kuşağı	198	211,14	41805,00	21060,000	44931,000	-0,437	0,662
Y Kuşağı	218	206,11	44931,00				
Toplam	416						

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Mann-Whitney U Testi anlamlılık değeri 0,662 çıkmıştır ve bu değer istatistiksel anlamlılık değeri olan 0,05'in üzerindedir. X kuşağı ve Y kuşağı için sıra ortalaması değerlerine bakıldığında da değerlerin birbirine çok yakın düzeyde olduğu belirlenmiştir (x için 211,14; y için 206,11) . Bu bulgular ışığında; X ve Y kuşağına mensup çalışanların kişisel gelişim yoluyla motive oldukları yönündeki algılarında farklılık olmadığı belirlenmiştir. *X ve Y grubuna mensup çalışanların üstlerle ilişkiler yoluyla motive olma biçimlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.*

Motivasyonel faktörlerden biri olan ***başarı ve tanınmanın X ve Y kuşağına mensup çalışanlarda motive edici etkisinin farklılık gösterip göstermediği*** aşağıdaki tablolarda analiz edilmiştir. Başarı ve tanınma olarak adlandırılan değişkene katılımcıların verdikleri yanıtların normal dağılım sergileyip sergilemediği konusunda yapılan analiz sonuçları Tablo 41'de gösterilmiştir. Tabloda görüleceği üzere hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri için anlamlılık değerleri 0,05 anlam düzeyinin altındadır; verilerin normal dağılım sergilemedikleri belirlenmiştir. Ayrıca, çarpıklık ve basıklık değerleri de kabul edilebilir aralığın dışındadır (çarpıklık= -1,682; basıklık= 4,499). Bu sonuçlar başarı ve tanınma ile ilgili anket verilerinin normal dağılıma uygun olmadıklarını göstermektedir.

**Tablo 41.** Başarı ve Tanınma Değişkeni için Normallik Testleri

Başarı ve Tanınma	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	0,209	416	0,000	0,833	416	0,000
	İstatistik			Standart Hata		
<b>Skewness (Çarpıklık)</b>	-1,682			0,120		
<b>Kurtosis (Basıklık)</b>	4,499			0,239		

Başarı ve tanınmayı ölçen verilerin normal dağılım sergilemediği belirlendikten sonra X ve Y kuşağına mensup çalışanların algılarındaki farklılığın test edilmesi amacıyla Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır (Tablo 42).

**Tablo 42.** Başarı ve Tanınma Değişkeni için Fark Testleri

XY Kuşağı	N	Sıra Ortalaması	Sıra Değerleri Toplamı	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
X Kuşağı	198	210,76	41729,50	21135,500	45006,500	-0,372	0,710
Y Kuşağı	218	206,45	45006,50				
Toplam	416						

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Mann-Whitney U Testi anlamlılık değeri 0,710 çıkmıştır ve bu değer istatistiksel anlamlılık değeri 0,05'in üzerindedir. X kuşağı ve Y kuşağı için sıra ortalaması değerlerine bakıldığında da X kuşağına mensup olanların sıra ortalamasının (210,76), Y kuşağına mensup olanların sıra ortalamasından çok farklı olmadığı belirlenmiştir. (206,45). Bu bulgular ışığında; X ve Y kuşağına mensup çalışanların başarı ve tanınma duygularının kendilerini motive ettiği yönündeki algılarında farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. *X ve Y grubuna mensup çalışanların başarı ve tanınma duygularının motive olma biçimlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.*

Motivasyonel faktörlerden biri olan *işin kendisinin X ve Y kuşağına mensup çalışanlarda motive edici etkisinin farklılık gösterip göstermediği* aşağıdaki

tablolarda analiz edilmiştir. İşin kendisi olarak adlandırılan değişkene katılımcıların verdikleri yanıtların normal dağılım sergileyip sergilemediği konusunda yapılan analiz sonuçları Tablo 43’de gösterilmiştir. Tabloda görüleceği üzere hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri için anlamlılık değerleri 0,05 anlam düzeyinin altındadır. Ayrıca, çarpıklık ve basıklık değerleri de kabul edilebilir aralığın çok dışındadır (çarpıklık= -1,143; basıklık= 2,664). Bu sonuçlar işin kendisi ile ilgili anket verilerinin normal dağılıma uygun olmadıklarını göstermektedir.

**Tablo 43.** İşin Kendisi Değişkeni için Normallik Testleri

İşin Kendisi	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	0,217	416	0,000	0,882	416	0,000
	İstatistik			Standart Hata		
<b>Skewness (Çarpıklık)</b>	-1,143			0,120		
<b>Kurtosis (Basıklık)</b>	2,664			0,239		

İşin kendisini ölçen verilerin normal dağılım sergilemediği belirlendikten sonra X ve Y kuşağına mensup çalışanların algılarındaki farklılığın test edilmesi amacıyla Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır (Tablo 44).

**Tablo 44.** İşin Kendisi Değişkeni için Fark Testleri

XY Kuşağı	N	Sıra Ortalaması	Sıra Değerleri Toplamı	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
X Kuşağı	198	204,24	40439,00	20738,000	40439,000	-0,710	0,478
Y Kuşağı	218	212,37	46297,00				
Toplam	416						

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Mann-Whitney U Testi anlamlılık değeri 0,478 çıkmıştır ve bu değer istatistiksel anlamlılık değeri 0,05’in üzerindedir. X



kuşığı ve Y kuşığı için sıra ortalaması değerlerine bakıldığında da X kuşığına mensup olanların sıra ortalamasının (204,24), Y kuşığına mensup olanların sıra ortalamasından (212,37) çok farklı olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; X ve Y kuşığına mensup çalışanların işin kendisinden motive olma biçimlerinde farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. *X ve Y grubuna mensup çalışanların işin kendisinden motive olma biçimlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.*

Motivasyonel faktörlerden biri olan **yükselmenin X ve Y kuşığına mensup çalışanlarda motive edici etkisinin farklılık gösterip göstermediği** aşağıdaki tablolarda analiz edilmiştir. Yükselme olarak adlandırılan değişkene katılımcıların verdikleri yanıtların normal dağılım sergileyip sergilemediği konusunda yapılan analiz sonuçları Tablo 45’de gösterilmiştir. Tabloda görüleceği üzere hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri için anlamlılık değerleri 0,05 anlam düzeyinin altındadır. Ancak, çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilebilir aralık içerisinde yer almaktadır (çarpıklık= -0,552; basıklık= -0,494). Bu sonuçlar statü ile ilgili anket verilerinin normal dağılıma uygun olduklarını göstermektedir.

**Tablo 45.** Yükselme Değişkeni için Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
<b>Yükselme</b>	0,217	416	0,000	0,886	416	0,000
	<b>İstatistik</b>			<b>Standart Hata</b>		
<b>Skewness (Çarpıklık)</b>	-0,552			0,120		
<b>Kurtosis (Basıklık)</b>	-0,494			0,239		

Yükselmeyi ölçen verilerin normal dağılım sergilediği belirlendikten sonra X ve Y kuşığına mensup çalışanların algılarındaki farklılığın test edilmesi amacıyla Bağımsız Gruplar T-Testi uygulanmıştır (Tablo 46).

**Tablo 46.** Yükselme Değişkeni için Fark Testleri

DEĞİŞKEN	X/Y KUŞAĞI	N	Ortalama	t	p
Yükselme	X Kuşağı (1979 ve altı)	198	3,5606	1,490	0,137
	Y Kuşağı (1980 ve üstü)	218	3,3853		

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Bağımsız Gruplar T-Testi anlamlılık değeri 0,137 çıkmıştır ve bu değer istatistiksel anlamlılık değeri 0,05'in üstündedir. X kuşağı ve Y kuşağı için ortalamalara bakıldığında da değerlerin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. X kuşağına mensup olanların yanıt ortalaması (3,5606) ile Y kuşağına mensup olanların (3,3853) yanıt ortalaması arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgular ışığında; X ve Y kuşağına mensup çalışanların yükselmelerinin kendilerini motive etme biçiminde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. *X ve Y grubuna mensup çalışanlarda yükselmenin kendilerini motive etme biçiminde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.*

### 3.6.4.3. Hipotez Sonuçları

Yukarıdaki analizler ışığında araştırmaya konu hipotezlerin sonuçları aşağıda listelenmiştir;

H1: Çalışanları motive eden hijyen faktörlerde X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı farklılık mevcuttur.

H1a: Hijyen faktörlerden biri olan ücretin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. **REDDEDİLMİŞTİR.**

H1b: Hijyen faktörlerden biri olan iş güvenliği uygulamalarının motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. **KABUL EDİLMİŞTİR.**

H1c: Hijyen faktörlerden biri olan çalışma koşullarının motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. REDDEDİLMİŞTİR.

H1d: Hijyen faktörlerden biri olan denetimin düzeyi ve şirket politikasının motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. KABUL EDİLMİŞTİR.

H1e: Hijyen faktörlerden biri olan üstlerle ilişkilerin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. REDDEDİLMİŞTİR.

H1f: Hijyen faktörlerden biri olan iş arkadaşlarıyla ilişkilerin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. REDDEDİLMİŞTİR.

H1g: Hijyen faktörlerden biri olan kişisel hayatın motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. REDDEDİLMİŞTİR.

H1h: Hijyen faktörlerden biri olan statünün motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. REDDEDİLMİŞTİR.

H2: Çalışanları motive eden motivasyonel faktörlerde X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı farklılık mevcuttur.

H2a: Motivasyonel faktörlerden biri olan başarı ve tanınma duygusunun motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. REDDEDİLMİŞTİR.

H2b: Motivasyonel faktörlerden biri olan işin kendisinin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. REDDEDİLMİŞTİR.

H2c: Motivasyonel faktörlerden biri olan kişisel gelişimin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. REDDEDİLMİŞTİR.

H2d: Motivasyonel faktörlerden biri olan yükselmenin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. REDDEDİLMİŞTİR.

### 3.7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın sonucunda hipotezlerin analizine göre: Hipotez 1 yani “Çalışanları motive eden hijyen faktörlerde X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı farklılık mevcuttur.” olarak oluşturulan hipotez her bir hijyen faktörü için ayrı ayrı oluşturulmuş ve aşağıda belirtilen sonuçlar elde edilmiştir.

Hipotez 1a, “Hijyen faktörlerinden biri olan ücretin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.” hipotezi reddedilmiştir. Çalışma yaşamında ücret faktörü, çalışanın kendisi ve ailesinin belirli bir yaşam standardı sürmesinde belirleyici bir kavramdır. Çalışanların temel gelir kaynağı olmasının yanında toplum içerisinde saygınlığının ve statüsünün de göstergesidir (Keser, 2006: 79). Araştırma sonucunda elde edilen veriler değerlendirildiğinde X ve Y kuşağı mensubu çalışanların ücret algısında farklılık tespit edilmemiştir.

Hipotez 1b, “Hijyen faktörlerinden biri olan iş güvenliği uygulamalarının motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.” hipotezi kabul edilmiştir. X ve Y kuşağına mensup çalışanların çalışma ortamlarındaki iş güvenliği uygulamalarının kendilerini motive ettiği yönündeki algılarında farklılık olduğu tespit edilmiştir. X kuşağına mensup çalışanlar, Y kuşağına mensup çalışanlara kıyasla iş güvenliği uygulamaları yoluyla daha fazla motive olmaktadır. X kuşağına mensup çalışanların çalıştıkları işyeri ortamında emniyetli olunmasını önemsedikleri açıkça gözlemlenmektedir.

Hipotez 1c, “Hijyen faktörlerinden biri olan çalışma koşullarının motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.” hipotezi reddedilmiştir. Fiziki çalışma şartları, çalışanların rahat hissetmesi ve verimliliği açısından önemlidir ve çalışanların bağlılıklarının artmasına neden olur. Ancak, yetersiz ışıklandırma, ısıtma ya da yetersiz havalandırma çalışanlar için tehlikeli durumlar oluşturabilmektedir. (Keser, 2006: 86). Her iki kuşak mensubu çalışanlar çalışma koşullarını önemsemekte ve bir motivasyon aracı olarak görmektedir.

Hipotez 1d, “Hijyen faktörlerinden biri olan denetimin düzeyi ve şirket politikasının motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.” hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerde çalışanları mutlu ve huzurlu kılan doyum noktalarını sürekli olarak araştırmak ve çalışanları bu noktalara ulaştırmak konusunda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Amaçlarına ve hedeflerine ulaşamadığı için beklentileri ile ihtiyaçları karşılanamayan çalışanlar, doğal olarak başarısız ve verimsiz olacaktırlar. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarını motive etmek amacıyla pek çok yöntem kullanmaktadır (Çiftçi vd. , 2007: 160). Politika, mantıklı ve dürüstçe olduğu zaman, personel tarafından pozitif bir bakış açısıyla algılanır ve personelin kendisine verilen otoriteyi daha uygun ve doğru kullanması kolaylaştırılır (Hançer, 2004: 148). Yapılan araştırma neticesinde X ve Y kuşağına mensup çalışanların çalışma ortamlarında uygulanan denetim ve şirket politikasından farklı şekillerde motive olduğu, Y kuşağı mensubu çalışanların denetim ve şirket politikası faktörlerinden X kuşağı mensubu çalışanlardan daha fazla etkilendikleri sonucu elde edilmiştir.

Hipotez 1e, “Hijyen faktörlerinden biri olan üstlerle ilişkilerin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.” hipotezi reddedilmiştir. X ve Y kuşağı mensubu çalışanların üstlerle ilişkilerin kendilerini motive ettiği yönündeki algılarında farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Hipotez 1f, “ Hijyen faktörlerinden biri olan iş arkadaşlarıyla ilişkilerin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.” hipotezi reddedilmiştir. X ve Y kuşağı çalışanlar arasında iş arkadaşları ile olan ilişkilerin kendilerini motive ettiği yönündeki algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Hipotez 1g, “Hijyen faktörlerinden biri olan kişisel hayatın motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.” hipotezi reddedilmiştir. Çalışanlar açısından özel hayatta karşılaşılan sorunlarının çözüme kavuşturulması ciddi önem teşkil etmektedir. İnsan duygusal bir varlıktır ve problemlerini çalışma hayatına yansıtması olağan bir durumdur. Bu sebeple çalışana verimli bir şekilde iş yaptırabilmek için onun iş dışı özel yaşantısındaki sorunların çözümlenmesi zorunluluk haline gelmektedir. Çalışanların ev ve iş arasındaki dengeyi sağlayamaması motivasyon düzeyleri ve çalışma performanslarını etkileyecektir (Eren, 2009: 554). Yapılan araştırma sonucunda da X ve Y kuşağına mensup çalışanların kişisel hayatlarının kendilerini motive ettiği yönündeki düşüncelerinde de anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Hipotez 1h, “Hijyen faktörlerinden biri olan statünün motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.” hipotezi reddedilmiştir. Çoğu çalışan çalıştığı kurum içinde saygınlık kazanmak, önemli ve etkili kadrolarda görev yapmak, kararlarda söz sahibi olmak, diğer çalışma arkadaşlarının önüne geçmek yani sosyal statü kazanmak için uğraş vermektedir. Bir çalışanın çalışma arkadaşlarından, astlarından ya da üstlerinden ve ayrıca örgüt dış çevresinden gördüğü itibar önemli bir motivasyon aracıdır (Eren,2009: 553). Bu sebeplerle X ve Y kuşağına mensup çalışanların statülerinin kendilerini motive ettiği yönündeki algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

İkinci ana hipotez olarak Hipotez 2, “Çalışanları motive eden motivasyonel faktörlerde X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı farklılık mevcuttur.” oluşturulmuş ve yine hijyen faktörleri için

oluşturulan ana hipotez gibi tüm motivasyon faktörleri için alt hipotezler ayrı ayrı oluşturulmuştur ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Hipotez 2a, “Motivasyon faktörlerinden biri olan başarı ve tanınma duygusunun motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.” hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların kendi hedeflerine ulaşma isteklerinin sebeplerinden birisi “başarma güdüsü” dür. Her iki kuşak mensubu çalışanlar, başarının ve tanınmanın kendilerini olumlu yönde motive ettiğini belirttiklerinden X ve Y kuşağına mensup çalışanların başarı ve tanınma duygularının kendilerini motive ettiği yönündeki algılarında farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Hipotez 2b, “Motivasyon faktörlerinden biri olan işin kendisinin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.” hipotezi reddedilmiştir. Çalışanlar kendileri için ilgi çekici olan bir işi yaptıklarında daha pozitif tutumlar sergileyerek, özenli, planlı ve yöntemli bir şekilde hareket edeceklerdir (Eren, 2009: 551). Bu durum tüm çalışanlar için geçerli olduğundan X ve Y kuşağına mensup çalışanların işin kendisinden motive olma biçimlerinde farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Hipotez 2c, “Motivasyon faktörlerinden biri olan kişisel gelişimin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.” hipotezi reddedilmiştir. X ve Y kuşağına mensup çalışanların kişisel gelişim yoluyla motive oldukları yönündeki algılarında farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Hipotez 2d, “Motivasyon faktörlerinden biri olan yükselmenin motive edici etkisi konusunda X kuşağına mensup çalışanlar ile Y kuşağına mensup çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.” hipotezi reddedilmiştir. Terfi ya da kariyer olarak da ifade edilebilecek yükselme, bireyi motive eden önemli bir araçtır. Son yıllarda çalışanları ücretten daha fazla motive eden kriter olarak ele alınan yükselme bireyin başarısına bağlı olarak örgütün bireye sunduğu bir ödül olarak ele alınabilir (Keser, 2006: 173). En önemli motivasyon araçlarından biri

olması sebebiyle X ve Y kuşağına mensup çalışanların yükselmelerinin kendilerini motive etme biçiminde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Özetle bu çalışma neticesinde, hijyen faktörlerinden ücret, çalışma koşulları, üstlerle ilişkiler, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, çalışanın kişisel hayatı ve statü faktörlerinin X ve Y kuşağına mensup çalışanlar tarafından algılanış biçimlerinde bir farklılığın olmadığı; yine hijyen faktörlerinden olan iş güvenliği, denetimin düzeyi ve şirket politikası kavramlarının ise X ve Y kuşağı çalışanlar tarafından farklı algılandığı ve ayrıca motivasyon faktörlerinin (Başarı, tanınma, işin kendisi, yükselme ve terfi) tamamının her iki kuşağa mensup çalışanları aynı yönde motive ettiği sonucuna varılmıştır. Bir başka ifadeyle araştırma sonucunda elde ettiğimiz veriler, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramında ortaya koyduğu hijyen ve motivasyon faktörlerinin X ve Y kuşağı çalışanları çalışma ortamlarında motive etme anlamında bariz bir farklılık göstermediğini göstermektedir. Bu nedenle yöneticilerin ya da işverenlerin çalıştırdıkları X ve Y kuşağına mensup çalışanları kuşaklar arasında herhangi bir ayrıma gitmeden motive etme yönünde tedbirler almaları yerinde olacaktır.

Bu çalışmada zaman ve yer kısıtlaması nedeniyle dört yüz on altı çalışanın görüşleri neticesinde elde edilmiş verilere göre sonuçlar elde edilmiştir. Bu nedenle çalışma hayatında bulunan kısıtlı bir grubun görüşleri ile sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra bu konuda yapılacak çalışmaların bu tezin ışığında, daha genellenebilir ve kapsamlı, katılımcı sayısı daha yüksek ve farklı işkollarında çalışan daha geniş bir çalışan kitlesine yöneltilmesi daha kesin sonuçlar elde edilmesi açısından önemlidir.

Yine bu çalışmada sonuçları değerlendirilen katılımcıların büyük oranda X kuşağının sonlarında (doğum yılları 1980' e yakın olanlar) ve Y kuşağının başlarında ( Doğum yılları 1980-1985 yılları arasında olanlar) doğanlardan, bir başka ifadeyle Y kuşağı olmaya yakın X' ler ve X kuşağı ile yakın özellikler gösteren Y kuşağı çalışanlardan oluştuğu gözlemlenmiştir. Kuşaklar arası geçiş dönemlerine rastlaması sebebiyle bu gruplarda bulunan çalışanlar, hijyen ve motivasyon faktörlerine karşı hemen hemen aynı görüşte olabilecekleri, sadece



birkaç faktörde görüş ayrılıkları gösterebilecekleri değerlendirildiğinden daha sonra yapılacak çalışmalarda katılımcıların yaş yelpazesinin daha geniş tutulması, mümkünse X kuşağı mensubu çalışanlardan doğum yılları dönem başlarında, Y kuşağı mensubu çalışanlardan ise doğum yılları kuşak ortası ya da sonu dönemlerde olan kişilerin katılımıyla daha ayırt edici sonuçlar elde edilebilir.



## KAYNAKÇA

Acılioğlu, İnan, **İş'te Y Kuşacı**, Elma,1.Baskı, Ankara, 2015.

Adair, John, çeviren Salih Uyan, **Etkili Motivasyon**, 4. Baskı, Babıali Kùltür Yayıncılığı, İstanbul, 2013

Akar, K.A., **Armut Giderek Daha Uzağa Düşüyor!**, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Alkış, Hüseyin, **“Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen – Motivasyon) Kuramının İş görenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitim Bilim Dalı, Ankara, 2008.

Anıl, H.A., **Kùltürel Değişme açısından Kuşaklar Arası Çatışma (Aşkan ve Dumlupınar Mahallesi Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Arslantaş, H.İ. ve Özkan, M., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 20(2): 555-570, 2012.

Atak, Ünüsan, Nagehan, **X-Y-Z Kuşakları ve Kuşaklar Arası Farklılık Yönetimi**, Nobel,1. Baskı, İstanbul, 2016.

Avcı, Müjdat, “Ergenlikte Toplumsal Uyum Sorunları” **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 7(1) ,s.39-64

Aydın, Mehmet, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1998.

Ayhün, Sena, Erden, “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları” **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2013, Sayı 2(1), s.93-112.

Başaran, İ. Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara, 1992.

Bayhan, Vehbi, “Milenyum veya Y Kuşacı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı” **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, 2014, Sayı 2,(3), s.8-25

Baysal, C. Ayşe, Paksoy, Mahmut, Mesleđe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, **İ. Ü. İşletme Fakùltesi Dergisi**, C. 28, S:1, Nisan, 1999.

Becerikli, Y. S., Kuşaklararası İletişim Açısından Yeni İletişim Teknolojilerinin Kullanımı: İleri Yaş Grubu Üzerine Bir Değerlendirme, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakùltesi Dergisi**, 1(44): 19-31, 2013.

Bezirci, S.Ş., **Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten ayrılma Niyetleri İle İş Doyumlarının İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2012.

Boone, Louis E, David L. Kurtz, **Management**, Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc, USA, 1992 'den aktaran Serinkan , Celalettin, **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, 3.Baskı, Nobel, , Ankara, 2012.

Bowey, Angela M., İş Motivasyonunu Arttırma Yöntemleri, **Kaynak Dergisi**, Sayı:13, Ocak-Mart 2003.

Büyükgöz, Taner, “**Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi**”, Doktora Tezi, 2008.

Ceylan, Ali, “**X ve Y Kuşağı öğretmenlerin İdeal Liderlik Algıları, Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Cremer, D. David, Affective And Motivational Consequences Of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect Of Autocratic Leadership, **The Leadership Quarterly**, 17, 2006

Coomers, Michael, Debard, Robert, **In Serving the Millennial Generation: New Directions for Student Services**, Robert Eds., Jossey-Bass, San Francisco, CA, , 2004.

Coupland, D., “**The Young and Restless Work Force Following the Baby Boom: Generation X**”, 1989, (<http://joelclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>), Erişim Tarihi: 05.08.2016.

Çelik, Melda, “**Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri İstanbul Örneği**”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2014

Çetinkanat, Canan, **Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

Dash, Manoj, “Comparative Empirical Analysis Of Occupational and Motivational Differences Of Different Generations In Indian Workforce”, **International Journal Of Business Research**, 2010, Volume: 10, Issue: 6,

Davis, Keith, **Human Behavior and Work: Organizational Behavior**, 6th Ed., Mc Graw Hill, 1987.

Deniz, Tarlan, Tütüncü, Özkan, “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2000.

Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 8.Baskı,Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım LTD. Şti., İstanbul, 2006.

Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim Cilt 1**, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1987.

Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**,9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.

Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Yenilenmiş Dördüncü Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No:402, Ankara, 1993.

Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Sekizinci Baskı, Beta Yayın, İstanbul. 2004.

Eroğlu, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2004.

Eroğlu, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım, Ankara, 2013.

Genç, Nurullah., **Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Geliştirilmiş Dördüncü Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012.

Gilbaugh, Patricia, “Supervision of Intergenerational Dynamics” **University of Iowa School of Social Work – National Resource Center for Family Centered Practice“ Committed to Excellence Through Supervision**, 2009, p.4-6 (<http://www.dunya.com>, Erişim Tarihi:13.04.2012)

Gökçe, Gülise, Şahin, Ali, Bulduklu, Yasin, “**Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği**”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 14 Yıl: 10 Sayı: 20, 2010.

Güney, Salih, **Davranış Bilimleri**, Geliştirilmiş 7. Basım, Nobel, Ankara,2013

Gürbüz, S., Kuşak Farklılıkları Mit mi, Gerçek mi?, **İş ve İnsan Dergisi**, 2(1): 39-57, 2015.

Herzberg, Frederick, Mausner, B, Syndermen B., **The Motivation to Work**, Wiley, 2nd Edn, 1959.

Herzberg, F. William, J.P. Robertson, K.B. Job Enrichment Pays off, **Harvard Business Review**, March-April, 61-78, 1969.

Howe, N. ve Strauss, W. The New Generation Gap. The Atlantic Monthly 92.12, 270 (6), ss.67-89, 1992

İşçimen, Sever, Didem, **Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

İzmirlioğlu, K., **Konulandırmada Kuşak analizi Yardımıyla tüketici algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Kapoor, C. ve Solomon, N. **Understanding and Managing Generational Differences In The Workplace**, Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 3(4), ss.308-318, 2011

Karapınar, Alper, **“Endüstri Çalışanlarını Motive Eden Etmenlerin Maslow ve Herzberg’in Kuramlarına Göre İncelenmesi”**, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2008

Karcıoğlu, Fatih, Gövez, Elif ve Kahya, Cem, “Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, Sayı 15(1), s.327-340.

Kaş, Lütfiye, **“ Herzberg’in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İş görenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek’teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı, Ankara, 2012

Keleş, Hatice, Necla, “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2011, Sayı 3(2), s. 129-139.

Keser, Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 1. Baskı, Alfa Akademi, İstanbul, 2006.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 12. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010.

Küçük, F., “Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon- Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Bir Uygulama”, **Finans, Politika &Ekonomik Yorumlar**, 44(511), 75-94, 2007.

Loiseau, Julio Warner, **“Herzberg’s Theory of Motivation”**, Bsc, MPA, 2011, [http://www.academia.edu/901041/Herzbergs\\_Theory\\_of\\_Motivation](http://www.academia.edu/901041/Herzbergs_Theory_of_Motivation), Erişim Tarihi: 28.11.2016.

Lotfi, A., Kabiri,S. Ve Ghasemlou, H., Değerler Değişimi ve Kuşaklararası Çatışma: İran Khoy Kenti Örneği, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(2):93-113, 2013.

Luthans, Fred, **Organizational Behaviour**, 6th Ed., Mc Graw Hill, 1992.

Lyons, S, **Investigating How Motivation Affects Generation Y’s Relatedness In The Workplace**, 2011

Maier, Thomas A., **Generational differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce**, *De Paul*

University, 2008 ([http://works.bepress.com/thomas\\_maier/11/](http://works.bepress.com/thomas_maier/11/) Erişim Tarihi:06.11.2016)

Mengi, Z., “**Z Kuşağı Geliyor**”, 2009, (<http://www.zeynepmengi.com/2012/06/z-kuşagi-geliyor/>) Erişim Tarihi: 05.08.2016.

Montana, Patrick J.,Petit, Francis,“Motivating Generation X And Y On The Job And. Preparing Z”, **Global Journal Of Business Research**, Volume: 2, Issue:2, 2008.

Moss, S., **Generational Cohort Theory**, Psychlopedia Key Theories, Developmental Theories,2010, (<http://www.psychit.com.au/Psychlopedia/article.asp?id=374>), Erişim Tarihi: 27.01.2014.

Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:149,Eskişehir, 2001.

Özkalp, Enver, Aytül, A. Cengiz, “**İşyerinde Duygular ve Yönetimi**”, Afyon Üniversitesi, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 23-25 Mayıs 2003,

Pancar, Hasan Faruk, “**Güvenlik Birimlerinde Çalışan X Ve Y Kuşaklarının İş Tatminini Etkileyen Faktörler**”, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin,2014

Petit, Francis, **Motivating Generation X And Y On The Job And Preparing Z**, Fordham University, Global Journal Of Business Research, Volume 2, Number 2, 2008.

Porter, L.;Bigley G. A. Ve Steers R. M., **Motivation and Work Behavior**, McGraw-Hill, USA, 2003.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, TÜZ, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 1.Baskı, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa,1995

Sabuncuoğlu Zeyyat, Tüz Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 3.Baskı, Alfa Basın Yayın Ltd Şti,1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 4.Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2003.

Seçkin, Büyük, Sedef , “Biz Kuşağı Geliyor”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, 2005, Yıl: 13, Sayı:10.

Senbir, Hakan , **Z Son İnsan Mı?**, O Kitaplar, 1. Baskı, Nisan, İstanbul, 2004.

Serinkan, Celalettin, **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, 3.Baskı, Nobel, , Ankara, 2012.

Silah, Mehmet, **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

Solmuş, Tarık, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Beta Basım, İstanbul, 2004.

Sürgevil, Olca ve Budak, Gülay, "İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, Sayı 10(4), s:65-69

Şahin, Ali, Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yıl:2004, Sayı:11, 2004

Şimşek, Şerif, Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Yenilenmiş 8. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014.

Telman, Nursel, Ünsal, Pınar, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayını, İstanbul, 2004.

Toruntay, Hatice, **Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.

Topçuoğlu, Cem, "İyi de Kim Bu Y'ler?", **Ayin Sözü Reklamcılar Derneği Dergisi**, 2007, <http://www.rd.org.tr/ayinsozu/AyinSozuAgustos.pdf> (Erişim tarihi: 20.04.2016)

Tosi, H.L.; Rizzo J.R. ve Carroll S.J., **Managing Organizational Behavior**, Harper & Row Publishers, Second Edition, USA, 1990.

Ulrich, Robert A. , "A Theoretical Model Of Human Behaviour In Organizations An Electic Approach",1972:204-233.

Vroom, H. Victor, Deci, Edward L., **Management and Motivation**, First Ed., 1970

Yıldız, Bora, "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi ", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, İstanbul, 2010

Yiğit, Zuhale, **X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumları Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2010.

Yücebalkan, Benan ve Aksu, Barış, "Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2013, Sayı 5(1), s.16-32.

Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi İkt. ve İd. Bilimler Fak., Ankara, 1997 .

Yüksekbilgili, Zeki, Türkiye'de Y Kuşağının Yaş Aralığı, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi ISSN:1304-0278**, Bahar-2015 Cilt:14 Sayı:53 (259-267).

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

### **Elektronik Kaynaklar**

Job Security, <http://www.ibnew73org/Job.html>, 2003.

Türk Dil Kurumu internet sitesi , [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), (Erişim Tarihi: 21.03.2016).

Türkiye İstatistik Kurumu, Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verileri, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, (Erişim Tarihi: 29.03.2016).

Türkiye İstatistik Kurumu, Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verileri (2015), <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=95&locale=tr>, (Erişim Tarihi: 29.03.2015).





**EKLER****EK-1****ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki anket formu, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yapılan yüksek lisans tezine veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu anketin amacı, Herzberg'in Hijyen Faktörleri Kuramının X ve Y kuşağı çalışanları açısından değerlendirilmesi ve bu iki kuşağa mensup çalışanları nelerin motive ettiğini belirlemektir. Ankete vereceğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. **Anket kâğıdının arkasındaki soruları cevaplamayı unutmayınız.** İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Öğrencisi  
Onur ÇELEMLİ

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM

- 1.Cinsiyetiniz: ( )Kadın ( ) Erkek
- 2.Yaşınız: .....
3. Medeni haliniz? ( ) Evli ( ) Bekâr
4. Doğum Yılıınız: .....
5. Eğitim Durumunuz: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans  
( ) Lisansüstü ( ) Doktora
6. Hangi sektörde çalışıyorsunuz? ( ) Kamu ( ) Özel
7. Çalışma hayatındaki hizmet süreniz? ( ) 0-10 yıl ( ) 11-20 yıl ( ) 21-30 yıl  
( ) 31 ve üzeri

8. Hangi sektörde çalışmaktasınız : ( ) Eğitim, ( ) Sağlık, ( ) Güvenlik, ( ) Ticaret, ( ) İnşaat, ( ) Finans ve Sigorta, ( ) İmalat , ( ) Ulaştırma ve Depolama , ( ) Kamu Yönetimi, ( ) Tarım, ( ) Konaklama ve Yiyecek, ( ) Bilişim/ Elektronik, ( ) Diğer .....

9. Göreviniz : ( ) Üst düzey yönetici, ( ) Orta düzey yönetici, ( ) Alt düzey yönetici, ( ) Çalışan

10. Bu kurumda çalıştığınız süre : ..... Ay / yıl

11. Almış olduğunuz ücret: ( ) 1500 ve Altı, ( ) 1501-3000, ( ) 3001 – 4500, ( ) 4501- 6000, ( ) 6000 ve üzeri

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin değilim	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
12	İşimdeki maaş seviyesinden memnunum.					
13	Daha iyi bir maaş teklifi aldığımda, çalışmakta olduğum iş yerinden ayrılmayı düşünebilirim.					
14	Motive olmam için ücret yeterlidir.					
15	Motive olmam için ücret dışında da beklentilerim vardır.					
16	Çalıştığım kurumda, iş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili tedbirlerin alınması beni memnun eder.					
17	İşletmemizde, iş güvenliği ve işçi sağlığına önem verilmektedir.					
18	İşyerinde kullandığımız araç ve gereçler işim için yeterlidir.					
19	Çalışma ortamının fiziksel şartları(ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği, vb. ) yeterlidir.					
20	İş yerimde sosyal imkânlar ve hizmetlerin (spor, eğlence, piknik vb. ) olması beni memnun eder.					
21	İşletme tarafından, iş görenin servis-ulaşım ihtiyaçları karşılanmaktadır.					
22	İşyerimizdeki çalışma saatlerinden memnunum.					

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin değilim	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
23	Esnek çalışma saatlerinin olması beni memnun eder.					
24	İş yeri dışındaki ortamlarda işimi yapmak beni memnun eder.					
25	İşimi teknoloji (sanal ortam, internet, sosyal ağlar)vasıtasıyla yapmak beni memnun eder.					
26	Denetim altında çalışmak beni memnun eder.					
27	Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun eder.					
28	İş yerimde oluşturulan sıkı kurallar ve düzenlemeler beni memnun eder.					
29	İş yerinde görevimle ilgili kararlara katılmak beni memnun eder.					
30	Yöneticilerim tarafından takdir edilmek beni memnun eder.					
31	İş yerimde yöneticilerim tarafından adil bir terfi, ödül sisteminin işletildiğini düşünüyorum.					
32	Üstlerimle arkadaş ilişkisi geliştirebilmek benim için önemlidir					
33	Üstlerim ve çalışma arkadaşlarıma isimleri ile hitap etmek beni memnun eder.					
34	Alınan kararlarda düşüncemin alınması kendimi önemli hissettirir.					
35	Yöneticimin sergilediği arkadaşça tutum kuruma aidiyet duygumun gelişmesini sağlar.					
36	Yöneticilerimin bana acemi gözüyle değil, meslektaş gözüyle baktıklarını hissetmek beni memnun eder.					
37	Çalışma arkadaşlarımla uyumlu ve dostça ilişkiler geliştirmek beni memnun eder.					
38	Başarılı çalışmalarımın, iş arkadaşlarımla tarafından takdir edilir.					
39	İşletmemizde, çalışanların iş dışı yaşamlarında yaşadıkları sorunlara çözüm bulunur.					
40	İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum.					
41	İş ilişkilerim, aile ve toplumsal yapımı olumlu etkilemektedir.					

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin değilim	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
42	İşimde başarılı olmak benim için önemlidir.					
43	İstediklerim olduğunda kendimi motive olmuş hissederim					
44	Temel ihtiyaçlarım karşılandığında motive olurum					
45	İşini iyi yapan bir çalışan olarak tanınmak beni memnun eder.					
46	İşimde sorumluluk almak beni memnun eder.					
47	İş yerimdeki sorumluluk düzeyim başarıyı etkileyecek düzeydedir.					
48	İlgi çekici bir işe sahip olmak beni memnun eder.					
49	Anlamlı bir işe sahip olmak benim için önemlidir.					
50	İşyerimde kişisel gelişim olanağının olması beni memnun eder.					
51	İşyerimin mesleki gelişimime olanak sağlaması beni memnun eder.					
52	İşimde terfi etmem veya ilerleme imkânının olması beni memnun eder.					
53	Çalıştığım işyerinde emekli olana kadar çalışmayı düşünüyorum.					
54	Statü sahibi olmak benim için önemlidir.					
55	İşyerindeki statümün, toplumda itibar görmeme neden olduğunu düşünüyorum.					

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Adı Soyadı** : Onur ÇELEMLİ  
**Doğum Yeri** : Kırıkkale  
**Doğum Tarihi** : 15.03.1983

### Öğrenim Durumu

**Yüksek Lisans** : Ufuk Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi  
(2015-2017)  
**Lisans** : Kara Harp Okulu (2002-2006)  
**Yabancı Dil** : İngilizce  
**İş Deneyimi** : Türk Silahlı Kuvvetleri (2006- ... )

**İletişim** : oceleml@gmail.com