

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ İŞ HAYATINDAKİ
MOTİVASYON KAYNAKLARI: HİZMET SEKTÖRÜ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Derya ÖZBOYACI

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

DANIŞMAN

Doç. Dr. Kadir TUNA

İSTANBUL, Mayıs 2018

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ İŞ HAYATINDAKİ
MOTİVASYON KAYNAKLARI: HİZMET SEKTÖRÜ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Derya ÖZBOYACI

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

DANIŞMAN

Doç. Dr. Kadir TUNA

İSTANBUL, Mayıs 2018

TEŞEKKÜR

Y kuşağı çalışanlarının motivasyon kaynaklarının incelendiği bu alıőmamım tamamlanmasında desteklerini esirgemeyen tez danıőmanım Doç. Dr. Kadir TUNA' ya, sevgili arkadaőım Fulya ENGİN'e, beni her konuda cesaretlendiren ve desteğini her daim hissettiğim sevgili eőim Süleyman ÖZBOYACI'ya, beni bugünlere getiren hayatımın her anında kararlarımaya saygı duyan ve beni destekleyen annem Hatice DEMİRKAN ve babam Kenan DEMİRKAN'a en içten teőekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
KISALTMALAR	vii
GRAFİK LİSTESİ.....	ix
TABLO LİSTESİ.....	xi
BÖLÜM 1. GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 2. KUŞAK KAVRAMI.....	3
2.1. KUŞAK TANIMI	3
2.2.KRONOLOJİK KUŞAK SINIFLANDIRILMASI.....	4
Tablo 2.1. Farklı Kaynaklara Göre Kuşaklar ve Sınıflandırılması	5
Tablo 2.2. Araştırmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırması	5
2.2.1. Patlama Kuşağı (Baby Boomers) (1946-1964).....	6
2.2.2. X Kuşağı (1965-1979)	6
2.2.3. Y Kuşağı (1980-1999)	7
2.3.4. Z Kuşağı (2000 ve sonrası)	8
2.2.5. Kuşakların Türkiye’deki Sınıflandırılması	9
Tablo 2.3. Kuşak Tanımlamalarının Türkiye’deki karşılıkları	9
BÖLÜM 3. Y KUŞAĞI.....	10
3.1. Y KUŞAĞININ GENEL TANIMI	10
3.2. Y KUŞAĞININ GENEL ÖZELLİKLERİ	11
Tablo 3.1. Y Kuşağının Ana Karakteristik Özellikleri.....	12

Tablo 3.2. Y Kuşağının Değer Segmentasyonu	14
Tablo 3.3. Y Kuşağının Güçlü ve Zayıf Yanları	16
Tablo 3.4. Y Kuşağının Benimsediği Trend Örnekleri.....	16
3.3. İŞ YAŞAMINDA Y KUŞAĞI	17
3.3.1. Y Kuşağının İş Hayatı Ve Yöneticileri İle İlgili Beklentileri.....	18
3.3.2. Y Kuşağını Yönetmek.....	19
Şekil 3.1. Y Kuşağının Motivasyon Unsurları.....	20
3.4. TÜRKİYE’DE Y KUŞAĞI KİTLESİ	21
3.4.1. Türkiye’deki Genel Nüfus İçindeki Kuşak Oranları	21
Tablo 3.5. 2016 Yılına Ait Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus Verileri	21
Tablo 3.6. 2017 Yılı İçin Kuşak Yaş Aralığı.....	22
3.4.2. Türkiye’deki İstihdam Oranına Göre Kuşaklar	22
BÖLÜM 4. MOTİVASYON KAVRAMI.....	26
4.1. MOTİVASYON TANIMI.....	26
4.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	27
4.3. MOTİVASYON ARAÇLARI	27
4.4. MOTİVASYON TEORİLERİ	30
4.4.1. Kapsam Teorileri.....	30
4.4.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	30
Şekil 4.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	31
4.4.1.2. Herberg’in Çift Faktör Teorisi.....	32
Tablo 4.1. İş Memnuniyetsizliğine Sebep Olan Faktörler	32
Tablo 4.2. İş Memnuniyetini Sağlayan Faktörler	33
4.4.1.3. McClelland’ın Başarı Güdüsü Teorisi	33
4.4.1.4. Alderfer’in Erg Teorisi.....	34
Şekil 4.2. Erg Teorisi.....	35

4.4.2. Süreç Teorileri	35
4.4.2.1. Beklenti Teorileri	35
4.4.2.1.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	36
4.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi	36
4.4.2.3. Locke'un Amaç Teorisi	36
BÖLÜM 5. ARAŞTIRMA	38
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	38
5.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	38
Tablo 5.1. Belli Evren büyüklükleri İçin Tahmini Örneklem Büyüklüğü	39
5.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ	39
5.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	39
5.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	40
5.6. ARAŞTIRMADA YARARLANILAN ÖLÇEKLER VE VERİLERİN TOPLANMASI.....	40
5.7. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI.....	40
5.8. BULGULAR.....	40
BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
KAYNAKLAR.....	73
EK: ANKET FORMU	81

ÖZET

Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON KAYNAKLARI

Bu çalışmanın amacı, Y kuşağı çalışanlarının iş hayatındaki motivasyon kaynaklarının incelenmesidir. Kurumların Y kuşağını tanıyarak, farklı kuşaklara ait bireylerin bir arada uyumlu çalışabileceği sistemler kurması gerekliliğini ortaya çıkarması açısından önemlidir. Çalışma kapsamında, hizmet sektöründe faaliyet gösteren 464 kişinin katılımıyla anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile Y kuşağı çalışanlarının motivasyon kaynaklarının diğer kuşaklardan farklı mıdır sorusuna yanıt alınmıştır. Anket verilerinin analizi edilmesi sonucunda, Y kuşağı çalışanlarının motivasyon kaynaklarının farklı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Y kuşağı, Motivasyon, Y kuşağı motivasyon kaynakları

ABSTRACT

MOTIVATION RESOURCES OF Y GENERATION EMPLOYEES

The aim of this study is to examine the sources of motivation of Y Generation workers in their business life. The importance of this study is recognize the necessity of the systems theory by which the individuals of different generations can work harmoniously by recognizing the Y Generation of the institutions. Within the scope of the study, a survey has been carried out with the participation of 464 people labouring in the service sector. In this study, the motivation sources of Y Generation employees were answered differently from other generations. As a result of the analysis of the questionnaire data, it was determined that the motivational resources of the employees of the Y generation are different.

Key Words: Y Generation, Motivation, The Motivation of Y Generation

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
Std.	: Standart
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TV	: Televizyon
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 3.1. Y Kuşağının Motivasyon Unsurları.....	20
Şekil 4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	31
Şekil 4.2. Erg Teorisi.....	35



GRAFİK LİSTESİ

SAYFA NO

Grafik 3.1. Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre Toplam İstihdam (Bin Kişi)	23
Grafik 3.2. Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre Toplam İstihdam Oranı (%)	23
Grafik 3.3. Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre İşgücüne Katılma Oranı (%)	24
Grafik 3.4. Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre Toplam İşgücü (Bin Kişi)	24
Grafik 5.1. Katılımcıların Kuşaklara Göre Dağılımı	41
Grafik 5.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	42
Grafik 5.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	43
Grafik 5.4. Katılımcıların Meslek Gruplarına Göre Dağılımları.....	44
Grafik 5.5. Katılımcıların İş Hayatındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	45
Grafik 5.6. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	46
Grafik 5.7. İşyerimde vaktimin boşa geçtiğini düşünüyorum.	51
Grafik 5.8. İşimin çok çaba gerektirecek bir iş olduğunu düşünmüyorum.	51
Grafik 5.9. İşimin anlam taşıdığını düşünmüyorum, bu işi hangi sebeple yaptığımı bilmiyorum.....	52
Grafik 5.10. İşimi çevremdeki insanlara kendimi kanıtlamak için yapıyorum.	53
Grafik 5.11. İşimde çevremden saygınlık kazanabilmek için çalışıyorum	53
Grafik 5.12. İşimi çevremdeki insanlardan olumsuz yorum almamak için yapıyorum.	54
Grafik 5.13. İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdiğimde, maddi olarak ödüllendirileceğimi düşünüyorum.....	55
Grafik 5.14. İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdiğimde, iş güvencemin artacağına inanıyorum.	55
Grafik 5.15. İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmediğimde, işimi kaybedebileceğimi düşünüyorum.....	56
Grafik 5.16. Bu işi başarabileceğimi kendime ispatlamak zorundayım.	57
Grafik 5.17. Bu işi başararak kendimle gurur duymak istiyorum.	57
Grafik 5.18. Bu işi başaramazsam kendimden utanırım.	58
Grafik 5.19. Bu işi başaramamak kendimi kötü hissettirir.	59
Grafik 5.20. İşime emek vermemin önemli olduğunu düşünüyorum.	59
Grafik 5.21. İşim için çaba sarf etmek şahsi değerlerimle örtüşüyor.	60

Grafik 5.22. İşim için çaba sarf etmek benim için şahsi olarak anlamlıdır.....	60
Grafik 5.23. İşimi yapmak bana keyif veriyor.	61
Grafik 5.24. Yaptığım iş beni heyecanlandırıyor.	62
Grafik 5.25. İşimin ilginç olduğunu düşünüyorum.	62
Grafik 5.26. İşimi genellikle severek yaparım.	63
Grafik 5.27. En çok işyerindeyken mutlu oluyorum.	63
Grafik 5.28. Şu anki işimden memnuniyet duyuyorum.	64
Grafik 5.29. İşimin keyifsiz olduğunu düşünüyorum.	65
Grafik 5.30. İşyerimde çok sıkılıyorum.	65
Grafik 5.31. İşyerinde rekabetin olması gerektiğine inanıyorum.....	66
Grafik 5.32. İşyerinde takım çalışması teşvik edilmelidir.	67
Grafik 5.33. Genellikle insanlara güvenirim.	67
Grafik 5.34. Sosyal hayatım için işten sonra sahip olduğum vaktin yeterli olduğunu düşünüyorum.....	68
Grafik 5.35. Bu sektörde çalışmak benim tercihimdi.	69

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 2.1. Farklı Kaynaklara Göre Kuşaklar ve Sınıflandırılması	5
Tablo 2.2. Araştırmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırması	5
Tablo 2.3. Kuşak Tanımlamalarının Türkiye’deki karşılıkları.....	9
Tablo 3.1. Y Kuşağının Ana Karakteristik Özellikleri	12
Tablo 3.2. Y Kuşağının Değer Segmentasyonu.....	14
Tablo 3.3. Y Kuşağının Güçlü ve Zayıf Yanları.....	16
Tablo 3.4. Y Kuşağının Benimsediği Trend Örnekleri	16
Tablo 3.5. 2016 Yılına Ait Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus Verileri	21
Tablo 3.6. 2017 Yılı İçin Kuşak Yaş Aralığı.....	22
Tablo 4.1. İş Memnuniyetsizliğine Sebep Olan Faktörler.....	32
Tablo 4.2. İş Memnuniyetini Sağlayan Faktörler	33
Tablo 5.1. Belli Evren büyüklükleri İçin Tahmini Örneklem Büyüklüğü	39
Tablo 5.2. Katılımcı Sayısı İstatistiği.....	41
Tablo 5.3. Katılımcıların Yaş Grubu Frekansları	41
Tablo 5.4. Katılımcıların Cinsiyet Frekansları	42
Tablo 5.5. Katılımcıların Eğitim Durumu Frekansları.....	43
Tablo 5.6. Katılımcıların Meslek Grupları Frekansları.....	44
Tablo 5.7. Katılımcıların İş Hayatındaki Çalışma Süreleri Frekansları	45
Tablo 5.8. Katılımcıların Pozisyonlarının Frekansı	45
Tablo 5.9. Tanımlayıcı İstatistikler	46
Tablo 5.10. Anketin Toplam Puan İstatistiği.....	47
Tablo 5.11. Yaş Grubunun Motivasyon Kaynakları Ortalamasına Göre Std. Sapma ve Ortalama Değerleri.....	47
Tablo 5.12. Yaş Gruplarına Ait İstatistiksel Veriler	47
Tablo 5.13. Toplam Puanın Varyanslarının Homojenliği Testi	48
Tablo 5.14. Toplam Puanın ANOVA Testi.....	48
Tablo 5.15. Y kuşağı Bireylerinin Cinsiyetlerine Göre Frekansları	49
Tablo 5.16. Grup İstatistiği.....	49
Tablo 5.17. Bağımsız Örnekler Testi	50

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Günümüzde tüm kurumlarda yaşanan en önemli sorunlardan birisi, çalışanların arasında yaşanan “kuşak çatışmaları”dır. Zaman ilerledikçe ve dünya geliştikçe insanların da gelişimleri de devam etmektedir. Bu gelişmeler, farklılıklara neden olmaktadır. Moda, teknoloji, eğitim, iş hayatı modelleri, sosyal çevre kuramları bu değişimlere ayak uydurarak farklılaşmaya başlarlar. İnsanlarda gerçekleşen bu değişimler “kuşak” tanımına denk gelmektedir. Kuşaklar arasındaki farklılık gerek kişilerin sosyal hayatlarında gerekse iş hayatlarında çatışmalara sebebiyet vermektedir.

Dönemin yöneticileri kurumlarındaki kuşak çatışmasını önlemek için kendilerini geliştirmeye çalışmaktadır. Kendileri geliştikçe de kurum kültürünü yeni nesil çalışan için uyarlamaya başladılar. Aralarında, Turkcell, Zorlu Holding, Sabancı Holding, Borusan Holding, Fiba Holding gibi büyük şirketler bu çalışmalara başlamış, diğer şirketler için de örnek teşkil etmektedirler. Kurumların iş hayatındaki bireylerin değişimlerini göz ardı etmeyip, bu duruma ayak uydurmaları gerekmektedir. Aksi halde, mutsuz, verimsiz bir çalışma ortamı inşa etmiş olurlar.

Kuşak çatışmaları dışında geçmişten bugüne güncelliğini kaybetmemiş ve iş hayatının her aşamasında var olan bir başka sorun da çalışan motivasyonu konusudur. Motivasyon konusu ile ilgili literatürde çok fazla sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar ile kurumlara ve yöneticilere verimli çalışma hayatının nasıl kurulacağı ve idame ettirilebileceği yönünde bilgiler verilmektedir. Kurumların çalışan profillerini gözlemleyip, üyesi olduğu kuşak özellikleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Daha sonrasında çalışanlarını tanıması, ihtiyaç, istek ve hedeflerini belirlemesi ardından uygun motivasyon araçları ile çalışanlarını tatmin etmeye çalışması gerekmektedir. Tatmin edilmemiş, mutsuz ve motivasyonu düşük bir çalışan şirketin zararlıdır. Mutlu çalışanların performansı, verimliliği artar ve bağlılığı çoğalır.

Bu çalışma ile amaçlanan Y kuşağı bireylerinin diğer kuşak bireylerinden farklı motivasyon kaynaklarından etkilendiğini kanıtlamaktır. İş dünyasında gün geçtikçe sayıları artan bu kuşak çalışanlarının motivasyon kaynaklarını belirlemektir. Çalışmanın evreni; Türkiye’de hizmet sektöründe çalışan Y kuşağı bireylerden oluşmaktadır.

Kuşakları arasındaki motivasyon farklılıklarının tespitine ilişkin gerçekleştirilen çalışmada; araştırmanın hedefi doğrultusunda iki hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir;

- 1- Y kuşağı ve diğer kuşak çalışanları arasında motivasyon kaynaklarında farklılık vardır/yoktur.
- 2- Y kuşağı erkek ve kadın çalışanları arasında motivasyon kaynaklarında farklılık vardır/yoktur.

Belirlenen hipotezler, anket sonucunda elde edilen veriler kullanılarak test edilecektir. Testler sonucunda hipotezlere ait elde edilen bulgular ise literatürde bulunan çalışmalarla kıyaslanarak yorumlanacaktır.

Tezin ikinci bölümünde “kuşak” konusu detaylıca açıklanacaktır. Bu bölümde Patlama Kuşağı, X, Y, Z kuşakları tanımlanacaktır. Bölümün son kısmında kuşakların evrensel ve Türkiye’de dönemleri hakkında tanımlayıcı bilgiler verilecektir.

Tezin üçüncü bölümünde Y kuşağı detaylıca incelenecek olup, genel özellikleri, iş hayatından beklentileri, yöneticilerine karşı görüşleri ve bu kuşağın nasıl yönetilmesi gerektiği konularına değinilecektir. Y kuşağının beklentilerinin ve ihtiyaçlarının açıklanması üzerinde durulacaktır. Türkiye’de bulunan Y kuşağı kitlesinin işgücü, istihdam oranları hakkında bilgiler verilecektir.

Tezin dördüncü bölümünde “motivasyon” tanımı, önemi, araçları ve teorileri konularına detaylıca değinilecektir. Motivasyonun kurumlar açısından önemi açıklanmaya çalışılacaktır. Kurumlar için motivasyonu artırıcı araçlardan detaylıca bahsedilecektir.

Tezin beşinci ve son bölümünde ise alan araştırması yapılarak, hipotezler test edilecektir. Test sonuçlarına göre yorumlamalar yapılacaktır.

BÖLÜM 2. KUŞAK KAVRAMI

2.1. KUŞAK TANIMI

Türk Dil Kurumu-TDK kuşak kavramını “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirlerine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlamıştır (Web 1).

TDK'nin bir başka “kuşak” tanımı da şu şekildedir: “Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” (Web 1).

İlk tanımda kuşakların benzer yaşam özelliklerinin olduğu belirtilirken, ikinci tanımda kuşakları yıllara göre ayırarak tanımlamıştır. Ancak, hızlı toplumsal gelişmeler sebebi ile tanımda belirtilen süre geçersiz kılınmıştır. Dolayısıyla, bir kuşağı bir araya getiren sadece doğdukları tarihler değildir. Her kuşağın bazı karakteristik özelliklere ve diğer kavramlara sahip oldukları göz önüne alındığında bireyler doğmuş oldukları kuşak grubunun benzer özelliklerini barındırırken, diğer kuşak özelliklerinden farklılık göstermektedir (Erden, 2013:96).

Kuşak tanımını biyolojik temellere göre “ebeveynlerin ve çocukların doğumları arasında geçen ortalama zaman aralığı” olarak tanımlayan kaynaklar mevcuttur. Bu tanıma göre geçmişte her 20-25 yılda bir kuşak tanımlanırken günümüzde çocuk sahibi olma yaşının giderek artmasından dolayı bu yıl aralığı anlamını kaybetmiştir. Günümüz şartlarına göre yeni bir biyolojik tanım yapmak ise uzun bir zaman aralığını kapsayacağı için kuşak olgusunun doğru bir tanımının yapılmamasına sebep olur (Özer vd., 2013:125).

Alman sosyolog Mannheim, kuşak tanımlamasını kronolojik veya biyolojik olarak yapmayı yeterli bulmayıp, kuşak kavramının toplumsal gelişmelerin bir ürünü olduğunu savunmuştur. Mannheim, kuşağı tanımlarken biyolojik etmenlerin etkisini kabul etmektedir. Ancak, sosyal faktörlerin kuşak tanımlaması yapılırken en önemli husus olduğunu belirtmektedir. Kuşağı tanımlarken “sosyal konum” ve “gerçeklik olarak kuşak” özelliklerinden bahseder. Sosyolojik anlamda bireylerin aynı kuşakta yer

alabilmesi için aynı tarihsel gelişmelerden etkilenmeleri ve benzer deneyimleri yaşamış olmaları gerekmektedir. Gerçeklik olarak kuşak tanımında ise aynı tarihlerde aynı sosyal ortamda olmaktan daha fazlasıdır. Farklı ülkelerde aynı tarihlerde gerçekleşen olaylardan etkilenen bireylerin, benzer tecrübeler yaşamış olduğu düşünülemez. Bu kavram için aynı tarihsel ortama ait olmak gerekmektedir (Tekin, 2015:5).

2.2.KRONOLOJİK KUŞAK SINIFLANDIRILMASI

Kaynak araştırması sırasında, kuşak kavramının sınıflandırılması ile ilgili farklılıkların olduğu gözlemlenmiştir. Kuşakların başlamasına ait birçok olay aynı zaman diliminde gerçekleşmiştir. Bu sebeple tarihler konusunda farklılıklar olması normaldir. Toplumların aynı olaylardan etkilenme zamanlarının da farklılık göstermesinden dolayı, toplumlara göre de kuşakların sınıflandırılması değişecektir (İşçimen, 2012:3).

Literatürde birçok araştırmacının kuşakları tanımladıkları ve sınıflandırdıklarına rastlanılmaktadır. Bu sınıflandırmaların da tarihsel sınırları açısından değişiklikler gösterdiği gözlemlenmiştir.

Aşağıdaki Tablo 2.1.'de kuşak tanımları ile ilgili önemli çalışmalar yapmış araştırmacıların kuşakların tarih aralığı farklılıkları gösterilmiştir. Kabul görmüş bu çalışmalar isimlendirilme ve tarihsel aralıklar bakımından farklılık gösterse de araştırmacıların çoğunun yapmış olduğu tanımlamalar, nitelikler ve gözlemler birbirlerini benzerlik göstermelerinin yanı sıra birbirlerini tamamlayıcı niteliklerde oldukları söylenebilir.

Türkiye'de yapılan sınıflandırma çalışmalarında da tarihler konusunda farklılıkların olduğu saptanmıştır ve tarih aralıklarına ilişkin kesin bilgiler sunulamamaktadır (Kayacan, 2016:79).

Tablo 2.1. Farklı Kaynaklara Göre Kuşaklar ve Sınıflandırılması

KAYNAK	SINIFLANDIRMA		
Howe ve Strauss (2000)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)
Lancaster ve Stillman (2002)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1983)	Milenyum, Eko Patlaması, Y Kuşağı, Gelecek Kuşak (1981-1999)
Martin ve Tulgan (2002)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyum Kuşağı (1978-2000)
Oblinger ve Oblinger (2005)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y kuşağı, Net Kuşağı, Milenyumlar (1981-1995)
Tapscott (1998)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)
Zemke vd. (2000)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)

Kaynak: Reeves and Oh,2008:296.

Bu araştırmada kullanılacak olan Kuşak Sınıflandırması Tablo 2.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Araştırmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırması

	SINIFLANDIRMA			
KUŞAK	Patlama Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-2000)	Z Kuşağı (2000 ve sonrası)

2.2.1. Patlama Kuşığı (Baby Boomers) (1946-1964)

Birçok kaynak “Bebek Patlaması” kuşığını 1943-1965 yılları arasında doğan bireyler olarak nitelendirmektedir. Amerika Birleşik Devletleri-ABD sayım bürosu 1946-1964 yılları arasında doğanları “Bebek Patlaması Kuşığı” olarak tanımlamaktadır. Bu dönemde önceki nüfus sayımlarına göre fazladan milyonlarca bebeğin doğması üzerine bu kuşağın adı bu şekilde verilmiştir (Tolbize, 2008:2).

Tolbize’e göre; ikinci dünya savaşı sebebi ile azalan nüfusun yeniden çoğalmasını sağlama, ekonomik krizlerin etkisinin giderek azalması ve maddi olanakların artması ile çocuk sahibi olma isteğinin artması ve daha iyi bir dönemin başlaması bebek patlamasının nedenleri olarak sıralanabilir (İşçimen, 2012:5).

Patlama kuşığı bireylerinin okul ve gençlik seneleri 1960’ların karakteristik kültürel gelişiminin bir parçasıdır. Bu kuşağın bıraktığı miras ise; kadın-erkek eşitliği, ırkçılığa karşı mücadele ve doğaya karşı duyarlı olmaktır (Howe&Strauss, 1991:299).

Bu kuşağın temsilcileri çalışkan, itaatkâr ve fedakarlardır. Diğer kuşaklardan en önemli farklılığı ise olumlu yaklaşımlarıdır. En zor anlarda bile soğukkanlı ve iyimser davranışlarını sürdürebilmektedirler. Bebek patlaması kuşığı bireyleri, iyi şekilde yaşayabilmenin çok çalışmakla olacağına inanmaktadırlar. Bu kuşağın temsilcileri, genç kuşaklardan daha çok bilgiye sahip olduklarını düşünürler ve diğer kuşakların (X ve Y kuşakları) kendilerini dinlemelerini ve diğer kuşakların onların kararlarını uygulamalarını beklemektedirler (Acılioğlu, 2015:24-25).

2.2.2. X Kuşığı (1965-1979)

1965 ve 1979 yılları arasında doğan bireylerin oluşturduğu kuşaktır. Kendilerini yetiştiren kuşakların özelliklerini gösterirken, yaşadıkları dönemdeki değişimler sonucu kendi kuşak özelliklerini de ortaya çıkarmışlardır. X kuşığı, patlama kuşığı çocukları olarak yetişmişlerdir. Bu sebeple finansal, ailesel ve toplumsal açıdan güvensiz ve yetersiz bir dönemde büyümüşlerdir. Anne ve babaları çalışmak durumunda oldukları

veya genellikle boşanmış aile çocukları oldukları için sürekli kendilerini korumak zorunda kalmışlardır (Demirkaya vd., 2015:189).

Bu kuşağın temel özellikleri arasında bireysellik, olumsuzluk, pragmatizm ve farklı yaşam şekillerine hoşgörölü davranmak yer almaktadır. Daha iyi yaşayabilmek için daha az çocuk sahibi olmuşlardır. İş hayatında ise kanaatkâr, sadık olarak tanımlanabilirler. Tek başlarına daha iyi çalışırlar, sabırsız ve iş odaklıdır. Otoriteye karşı uyumlu, üretkenlikleri yüksektir (Web 2).

Teknolojik gelişmelerin yaşandığı dönemde iş hayatında olan X kuşağı bireyleri, Patlama kuşağına göre teknoloji konusunda daha bilgilidirler ancak kendisinden sonra gelen kuşaklara göre geri kalmaktadırlar. Markalara ilgi duyan ilk kuşaktır ve markalarla duygusal bağ kurarak alışverişlerini yapmaktadırlar. X kuşağı kadın bireylerinin çalışma hayatına adım atmaları ve sayıca çoğalmaları sebebi ile geleneksel aile modelinde değişimler başlamıştır (Altundağ, 2012:206).

2.2.3. Y Kuşağı (1980-1999)

1980 ve 1999 yılları arasında doğan bireylerin oluşturduğu kuşak olarak tanımlanmaktadır.

Y kuşağı birçok farklı isimle de anılmaktadır. Bu kuşağı Millenials (Milenyumlar), Generation “Why?” (“Neden?” Kuşağı), Internet Generation (İnternet Kuşağı), Echo Boomers (Patlama Kuşağı Yansımaları), Nexters (Bir sonrakiler, gelecektekiler), Digital Generation (dijital Kuşak) olarak da tanımlamak mümkündür (Murphy, 2009:15).

Kendilerinden önceki kuşaklara göre daha iyi bir ekonomik seviyede olan, dünya genelinde büyük çapta savaşların ve sefaletin yaşanmadığı bir dönemde yetiştiler. Bu kuşak, internet, teknoloji başta olmak üzere cep telefonu ve sosyal medya gibi dünya genelinde iletişim imkânı veren olanaklar ile büyüdüler (Acılıoğlu, 2015:28).

Y kuşağını genç, akıllı, özgürlüklerine düşkün ve teknoloji tutkunu olarak tanımlayabiliriz. Rahat bir hayat yaşamak bu kuşak bireyleri için çok önemlidir. Çalışmayı sevmekle birlikte hayatlarında sadece iş odaklı yaşamak istememektedirler. Bu

kuşaklar iletişim kurmanın yolu ise gerçekleri söylemek, net olmak ve onların dili ile konuşmaktan geçmektedir (Türk, 2017:16-18).

Y kuşağının öncelikleri kendisinden önce gelen kuşaklarındakinden çok farklıdır. Bu kuşak, hırslı, motive edilmeye ihtiyaç duyan insanlardan oluşmaktadır. “Niçin” ve “neden” sorularını her koşulda sormaktan çekinmeyen, her şeyi sorgulayabilen yapıdadırlar. Bu özelliklerinden yola çıkarak otoriteye boyun eğmediklerini söyleyebiliriz (Kömürcüoğlu, 2015:61).

Y kuşağı bireyleri, çocukluklarında oynadıkları bilgisayar oyunlarından ve eğitim hayatlarında sürekli değişen sistem ve sınav yoğunluğundan dolayı daha esnek ve uyumlu bireyler haline gelmişlerdir. Aynı zamanda, yarışma ve rekabet kavramları ile yetişmişlerdir. Bu sebeple hayata karşı daha bireysel yaklaşmaktadırlar. Bu bireyselleşme eğilimi ile kurum odağından uzaklaşıp bireysel kariyer odağına önem vermeye başlamışlardır. Çalıştıkları şirketlerde yüksek performans sergileyerek çalışmalarını gerektiğini ve bu performanslarının ödüllendirilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Şayet çalışmalarının yeteri kadar ödüllendirilmediğini düşünüyorlar ilse çekinmeden iş değiştirebilmektedirler (Web 3).

2.3.4. Z Kuşağı (2000 ve sonrası)

Z kuşağı, 2000 ve sonrasında doğan kişileri kapsamaktadır. Bu kuşağın bireyleri henüz iş hayatında yer almadıkları için iş yaşantıları ile ilgili nasıl bir davranış sergileyecekleri bilinmemektedir. Sadece tahminlerde bulunulabilir.

Z kuşağını “internet kuşağı” olarak tanımlamak doğru kabul edilebilir. Tüm teknolojik olanaklarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile her bir arada olan bu kuşak her an birbirleriyle teknolojik cihazlar ile iletişime geçebilmektedirler. Kendisinden önceki kuşaklara göre el, göz, kulak vb. motor becerileri çok daha gelişmiştir. Geleneksel eğitim yöntemleri ile eğitilmemektedirler. Sonuç odaklı oldukları söylenebilir. Tatminsiz, kararsız ve doğuştan tüketici oldukları öngörülmektedir (Web 2).

2.2.5. Kuşakların Türkiye'deki Sınıflandırılması

Dr. Hüseyin Kömürcüoğlu'nun Gezi Parkı olayları sırasında yapmış olduğu Y kuşağını anlamaya yönelik çalışmasında, kuşakların evrensel isimlerinin Türkiye'deki karşılıklarını belirtmiştir. Tablo 2.3.'de bu karşılaştırma yer almaktadır.

Tablo 2.3. Kuşak Tanımlamalarının Türkiye'deki karşılıkları

EVRENSEL KUŞAK TANIMI	ADI VE DÖNEMİ	TÜRKİYE'DEKİ KUŞAK TANIMI
GELENEKSELLER İkinci Dünya Savaşı dönemi; soğuk savaş ve kıtlık yılları, yetersiz nüfus, eğitim, gelir ve sağlık standartları; Doğu Bloku ile soğuk savaş dönemi	SESSİZ KUŞAK Doğum Tarihleri ...-1945, İş hayatında aktif oldukları dönemler ...-2000	CUMHURİYET DÖNEMİ İnkılaplar, İktisadi Devlet Teşekkülleri modeli ile kalkınma, Köy Enstitüleri, kentleşme, batılılaşma
BEBEK PATLAMASI (BB) 2. Dünya Savaşı sonrası artan doğum oranları sonucu ortaya çıkan, aynı evde hem çocuklarına hem de anne babalarına bakan, 68 kuşağını yaratan çocuklar	SANDVIÇ KUŞAĞI Doğum Tarihleri: 1946-1965 İş hayatında aktif oldukları dönemler: 1971-2025	ÇALKANTILI KOALİSYON DÖNEMLERİ Yüksek enflasyon ve borçlanma politikaları ile kalkınma dönemi, sık sık değişen hükümetler ve kurulan koalisyonlar nedeni ile istikrarsız büyüme
X KUŞAĞI Ekonomik krizlerden etkilenen, isten ayrılmış anne-babaların çocukları, işyerlerine bağlılar, zorunlu kalmazlar ise işlerini değiştirmezler, teknolojiyle sonradan tanıştılar	X'LER Doğum Tarihleri: 1966-1985 İş hayatında aktif oldukları dönemler: 1991-2040	DIŞA AÇILMA DÖNEMİ Yabancı sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi, renkli TV yayınları, ithalat ve ihracatın artması, dövizde serbest kur uygulamasına geçilmesi
Y KUŞAĞI En önemli özellikleri özgürlük tutkuları, bilgiye hızlı ulaşmaları, teknolojiyi çok iyi kullanmaları, kendilerine güvenmeleri ve akran onayına önem vermeleri	Y'LER Doğum Tarihleri: 1986-2000 İş hayatında aktif oldukları dönemler: 2011-2050	İSTİKRARLI BÜYÜME Sağlık sisteminde reform, duble yolların çoğalması, krizlerin bitmesi, enflasyonda düşüş, sürekli yüksek büyüme hızı, mali disiplin, güçlü lider ve siyasi parti politikaları
Z KUŞAĞI Cep telefonları, iPod, internet ve nano teknoloji ile büyüdüler, otoriteyi tanımaları beklenmiyor, sonuç odaklılar, beklentileri yüksek, tatmini zor ve kararsız olacaklar.	Z'LER Doğum Tarihleri: 2001-... İş hayatında aktif olacakları dönemler: 2026-...	GLOBAL TRENDLER İletişim teknolojilerindeki çok hızlı ilerleme ve yayılma sonucunda, dünyada ne var ne yok ise, Türkiye'deki yaşlılarının da onları istemesi ve uygulaması

Kaynak: Kömürcüoğlu, 2015:23.

BÖLÜM 3. Y KUŞAĞI

3.1. Y KUŞAĞININ GENEL TANIMI

Y kuşağını 1980 ve sonrası doğanlar olarak tanımlasak da ortaya çıkış tarihi çoğu araştırmada birbirinden farklıdır. Genel olarak 1977 ile 1980'den sonra doğanlar Y kuşağı olarak tanımlanmaktadır. Kuşak farklılıkları belli bir yıldan diğerine geçerken birdenbire değişmezler. Bu durum kuşakları birbirinden farklılaştıran koşullar gibi, yavaş yavaş yıllar geçtikçe bir öncekinden farklılaşarak oluşurlar (Web 4).

Amerikan kültüründe X kuşağından sonra gelen Y kuşağı, Vietnam Savaşı sonrasında dünyanın önde gelen ülkelerinin ve önemli kişilerinin birlikte yarattığı ilk global kuşaktır. Vietnam Savaşı'nın başladığı 1964 yılında ABD'deki önde gelen iktisatçılar kontrol altında tutabilecekleri bir kuşak yaratma arzusundaydılar ve X kuşağını meydana getirdiler. Fikren yine global olan X kuşağı, diğer ülkeler ile bağlantısı olmadığı için Vietnam Savaşı gibi başarısız olmuştur. Sonrasında Y kuşağı için çalışmalara başlanmıştır. Bu çalışmaların sürecinin tamamlanması 1977 yılına kadar sürmüş olup, 1981 yılında ise kuşağın bileşenleri tamamen ortaya çıkartılmıştır (Türk, 2017:11-12).

Y nesli, daha oluşmadan önce araştırmalarda modern dünyanın ihtiyacı olan yenilikçi nesil olarak görülmekteydi. Howe ve Strauss'un teorisinde vatansever, milliyetçi, topluma ve beraberliğe değer veren, sorumluluk sahibi bireyler olduklarından bahsedilmektedir (Topgül, 2015:22).

Howe ve Strauss'a göre bu kuşak, yaşayan hiçbir kuşağa benzememektedir. Millenials Rising: The Next Great Generation (Milenyumlular Yükseliyor: Bir sonraki Mükemmel Kuşak) isimli kitaplarında Y kuşağından şu şekilde bahsederler(Howe vd. 2000:4) :

“Çok sayıda, daha varlıklı, daha iyi eğitilmiş ve etnik açıdan çeşitlilikleri daha fazladır. En önemlisi, ekip çalışması, başarı, alçak gönüllülük ve iyi davranış gibi yaşlı Amerikalıların hiç olmadığı kadar çok çeşitli pozitif sosyal alışkanlıklar ortaya koymaya başlamışlardır. Bundan sadece birkaç yıl sonra, bu gençlik, kötümserliği ve karamsarlığı

bastırabilirler. Bir on sene sonra ise Milenyum Kuşağı, bugünkü yabancılaşmış ve kötüleşmiş gençlik görüntüsünü iyimser ve bağlı bir kuşak potansiyeline yeniden kavuşturacaklardır.”

Çeşitli araştırmalar ile bu kuşağın genel karakteristik özellikleri hakkında bilgiler edinilmiştir.

Y kuşağı, genellikle çift gelirlili (çalışan anne-baba), düşük bağımlılık seviyesi ve fazlaca yer değişimi yapılan boşanmış ailelerin ürünleridir (McGuire vd., 2007:593). Bu durum bağımsızlığın yanı sıra daha fazla maddi özgürlük ile büyümelerini sağlamıştır. Bu kuşak, istedikleri her şeyi alabileceklerini ve boş zaman ve enerjilerini istedikleri gibi değerlendirebileceklerini varsaymaktadırlar (Lipkin&Perrymore, 2009:17). Bu amaç ve başarı odaklı çalışan kişiler şu anki farklı kuşak yöneticileri kafa karıştırıcı bir duruma düşürmüşlerdir. Çünkü yöneticiler, bu yeni çalışan türünü yönetmede genellikle deneyimsizdirler (Yeaton, 2008:68-70).

3.2. Y KUŞAĞININ GENEL ÖZELLİKLERİ

18-36 yaş aralığındaki gençleri kapsayan Y kuşağı bireylerinin nüfusu X kuşağı bireylerinin nüfusundan daha fazladır. Türkiye’de genç bireyler nüfusa hakimdir ve Y kuşağı çok büyük bir orana sahiptir. Bundan sonraki 10 yıl içinde bu kuşak iş hayatında en çok paya sahip olan kuşak olacaktır (Kuyucu,2017).

Bu kuşak, etnik köken, ırk ve cinsel yönelim ile ilgili konularda rahattırlar. Gelişmiş bilgisayar becerilerine sahiptirler ve çoklu görev için çaba harcama eğilimi gösterirler. Bu durum dikkat sürelerinin kısa olmasının bir sonucu olabilir ancak sürekli daha hızlı ve daha verimli çalışmaya odaklanmışlardır (Bell vd., 2007:56-58). Mesleki gelişim, yönetimin net desteği ve önemine çok değer verirler ve bununla birlikte aynı anda özerklik arzulamaktadırlar (McGuire vd., 2007:593-599). İş birliği ile karar vermeyi cazip bulmaktadırlar ve bu kuşak bireyleri organizasyona yaptıkları katkıları tanıyan, takdir eden ve ödüllendiren liderlik programlarını istemektedirler. Önceki kuşak mensubu yöneticiler de bu kuşağı tatmin etmenin yollarını aramaktadırlar. Sosyal farkındalık, hayvanseverlik gibi konularla Y kuşağının dikkatini çekmeye çalışmaktadırlar (Glass,

2007:98). Genel olarak Y kuşağı, gerçekten onları takdir eden, enerjik ve yenilikçi bir organizasyonunun parçası olmak istemektedirler (Lowe vd., 2008:45).

Literatür, Y kuşağı ile ilgili bu kuşağı tasvir eden birçok özellik sunar. Literatürdeki bu çalışmalarda benzer özellikler üzerinde durulsa da her çalışmada kuşağın farklı karakteristik özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Kuyucu, 2017).

Y kuşağının karakterizasyonu ile ilgili tutarsızlıklar olduğu için, önceki araştırmalar bu kuşağın belirginliği açısından benzer temalar sergilemektedir. (Y kuşağının ana karakteristik özellikleri Tablo 3.1.'de gösterilmiştir). Çoğu kaynak, bu nesli kendine güvenli, eğitilmiş, sosyal olarak nitelendirerek fikir birliğindedir ve bu neslin kurumlarda daha fazla desteklenmesi gerektiğini kabul etmektedir. Bu destek ihtiyacı sürekli geri bildirim ihtiyacı duymak ve örgüt yönetimi tarafından desteklenmek olarak kendini göstermektedir. Bu konu ile ilgili araştırma yapan kişilerin hepsinin ortak fikri, Y kuşağının başarı odaklı olarak karakterize edildiğidir.

Tablo 3.1. Y Kuşağının Ana Karakteristik Özellikleri

	Crampton & Hodge (2009)	Glass (2009)	Eisner (2009)	Lipkin & Perrymore (2009)	Lowe vd. (2008)	McGuire vd. (2008)	Yeaton (2008)
Başarı Yönetimi			X	X	X	X	X
Kendine Güven	X	X	X	X		X	X
Eğitim	X	X	X	X	X	X	X
Çok Görevli Çalışma			X	X	X		X
Geri Bildirim İhtiyacı		X	X	X	X	X	X
Yönetim Desteği İhtiyacı	X	X	X	X	X	X	
Sosyallik		X	X	X	X	X	X
Teknolojik Anlayış		X	X	X	X		X

Kaynak: Lahteenmaki, 2013:17.

Tablo 3.1.'e göre, Y kuşağı teknoloji bilgisi olan, kendinden emin, eğitilmiş ve son derece sosyaldır. Y kuşağı, sürekli geri bildirim ihtiyacı duymaktadır. Çoklu görevleri (multitasking) başaran, bir kurumda kariyer hedefleri için yönetimden desteğe ihtiyacı olan bireylerdir.

Ipsos UU Kalitatif Araştırmalar birimi tarafından Y kuşağı ile ilgili yapılmış AYNA: Onlar Y Kuşağı araştırmasına göre Y kuşağının bazı özelliklerinden bahsedilmiştir. Bu zellik şu şekildedir (Web 5):

- *Farklılık-Benzerlik:* Her daim farklı ve yeni olanla ilgileniyorlar. Farklı olmayı önemsiyorlar ancak çok fazla farklılaşmanın dışlanmaya neden olduğunu dşunuyorlar. Takip ettikleri, yarattıkları farklılıkların genel vrelerce kabul edilebilir olmasına dikkat ediyorlar.
- *Esneklik:* Y kuşağı için kendini ifade edebilme özgürlüğüne sahip olmak çok önemlidir. Bu sebeple katı otoriter kurallardan hoşlanmıyorlar.
- *Hedonizm:* Onlar için kendi mutlulukları birçok şeyden daha önemlidir. Değişik deneyimlerle daha iyi ve daha zevkli bir yaşama sahip olmayı önemsiyorlar.
- *Teknoloji:* Bu kuşağın en belirgin özelliği teknolojiye olan dşknlkleridir. İnternet adeta bir uzuvları olmuş, her türlü bilgiye daha kolay erişebilecekleri bir araç olarak kullanmaktadırlar. Uzun araştırmalar yerine, kolay erişebilen kısa bilgileri tercih ediyorlar.
- *Multitasking (oklu Görev):* Teknolojinin gelişmesi bu kuşağa aynı anda birden fazla iş yapabilme (multitasking) zelliğini kazandırmıştır. Ancak teknoloji ile birlikte büyüyen bu kuşağın dikkat süreleri oldukça azdır.
- *Deneyim Paylaşımı:* Y kuşağı bireyleri tecrübelerini gerek sosyal medyadan gerekse sosyal vreleri ile paylaşmayı sevmektedirler.
- *Aile:* Y kuşağı aile kavramına önem vermektedir ve ailesini hem örnek alıp hem de destek birimi olarak görmektedirler. Ancak aileden de baskı görürlerse uzaklaşmakta herhangi bir sakınca görmemektedirler. Aileleri ile de bağımsız ve eşitlikçi bir ilişki kurmak istiyorlar.
- *Dünya ile İlişki:* Teknoloji sayesinde global eğilimlerin etkisinde olan bu kuşak aynı zamanda milliyetçi yaklaşımı da benimsemektedir.
- *Markalar:* Markaları kendi kimliklerini belirlemek amaçlı kullanıyorlar. İlgilendikleri markaları daha uygun fiyatlarla almayı başarılı olmak olarak görüyorlar.
- *Hızlılık:* Hayatlarında “hız” ön plandadır. Hayatın hızla akması ve ilgi alanlarının çok çabuk değişmesi onların hıza önem vermesindeki en temel unsurlardandır.

- *Sadakat*: Genel olarak Y kuşağı tanımlanırken en önde gelen özelliklerinden biri sadakate çok önem vermemeleridir. Bu hayatlarındaki tüm olgular için geçerlidir.
- *Tanınırlık*: Başardıkları işlerden takdir almayı çok önemsiyorlar ve herkes tarafından başarılarının görülmesini istiyorlar. Fark edilmeyi bekliyor ve takdir edildikçe motive olmaktadır.

Türkiye’deki Y nesli üzerine sosyolojik açıdan bir çalışma yapan Topgül (2015), Y kuşağını diğer kuşaklardan farklı kılan unsurları şu şekilde açıklamıştır (Topgül, 2015:38);

- Toplumlara etkileyen büyük olaylardan uzak kaldılar,
- Yetiştirildikleri eğitim sistemi bu kuşağın bireylerinin öz saygısını yüksek tutan ve “özel” bireyler olduğunu düşündüren bir eğitim sistemidir,
- Yüksek teknolojik ürünlere günlük hayatta çok kolay ulaşarak yetiştiler,
- Küreselleşme ile yaygınlaşan internet, TV gibi araçları etkin kullandılar,
- Doğumlarından itibaren sosyal mühendislik çalışmalarına maruz kaldılar,
- Kurumlardan çok simge ve idollere bağlılıkları oluştu,
- Ekonomik potansiyelleri nedeniyle ideal tüketici olarak hedeflendiler,
- Yoğun etnik ve cinsel yönelim farklılıkları içinde doğup büyüdüler.

Türkiye’deki Y kuşağı üzerinde yaptığı araştırmalar sonucu Contendo’nun tespit ettiği Y kuşağına ait değer segmentasyonu Tablo 3.2.’deki gibidir (Tufur, 2011).

Tablo 3.2. Y Kuşağının Değer Segmentasyonu

GRUPLAR	GRUP BÜYÜKLÜĞÜ	DEĞER HARİTASI
Bireyci	38%	Aşk, enerji, eğlence, gezme, keşif, anı yaşamak, özgürlük, seks, yeni deneyim arayışı
Başarı Odaklı	19%	Başarı, para, alışveriş, hedef odaklılık, ne istediğini bilme, yoğun çalışma
İdealist	15%	İdealler, hayaller peşinde koşma, sorgulama
Genç Aile	28%	Elindekiyle mutlu olma, eş, çocuk, huzur, sevdiklerine zaman ayırma

Kaynak: Tufur, (2011). Erişim tarihi: 11.01.2017

Twenge (2013), “Ben Nesli” adlı kitabında Y kuşağı ile ilgili birçok kitap yayımlamış olan Neil Howe ve William Strauss’un fikirlerine katılmadığını bildirmektedir. Howe ve Strauss’un 2000 yılında yayımlanan Millenials Rising (Milenyumcular Yükseliyor) adlı kitabında 1982’den sonra doğmuş olan bireylerin görev bilincine sahip olacaklarını, vatansever ve takım çalışmasına yatkın bireyler olacakları ön görülüyordu. Twenge bu görüşe katılmamaktadır. Howe ve Strauss, kitaplarının alt başlığını The Next Great Generation (Gelecek Mükemmel Nesil) olarak adlandırmışlardır. Bu bölümde gençlerin, 2. Dünya Savaşı’nda başarılı olmuş nesile benzeyeceğini inanmaktadırlar. Twenge ise görüşlerini şu şekilde dile getiriyor (Twenge, 2013:19-20);

“Ben bugünün gençlerinin göreve ve takım çalışmasına daha bağlı oldukları konusunda herhangi bir bulgu göremiyorum. Hatta ileriki sayfalarda göreceğiniz gibi gençler, her zaman kendi ihtiyaçlarını ilk sıraya koyuyorlar ve kendilerinden memnun olmaya odaklanıyorlar. Bu toplumun kurallarına uymayı sağlayan ya da grubun ihtiyaçlarını bireylerinkinden üstün tutan bir davranış şekli değil. Amerika Irak ile savaşa başladığında gönüllü askerlerin sayısı artmadı aksine azaldı. Yani bu nesil Bebek Patlaması neslinin aksine, yabancı bir ülkede ölmeye istekli değil. Gelecek Mükemmel Nesil başlığı bile çocuklarına tapan büyüklerin, onlara aşıladıkları kibri gösteriyor. 2. Dünya Savaşı nesli 1920’lerde yetişkin olduğunda hiç kimse onlara “En Mükemmel Nesil” demedi.”

Twenge çoğu araştırmacının aksine Y kuşağının bencil, narsist, bireyselci olduğundan bahsetmektedir (Topgül, 2015:23). Bu kuşağın ayrıca sadakat duygusunun güçsüz, hıza önem veren bir nesil olduğu da savunulmaktadır. Kendinden önceki kuşaklara göre saygı kavramı bu kuşak için değişmiştir. İstekleri olmaz ise hiçbir sakınca görmeden iş değişikliği yapabilirler (Yelkikalan vd. 2010:501).

Y kuşağının kendine has güçlü ve aynı şekilde zayıf özellikleri bulunmaktadır. Farklı kuşak yöneticiler bu güçlü ve zayıf özelliklere hâkim olurlar ise uyumlu bir çalışma ortamı sağlayabilirler. Tablo 3.3.’de Y kuşağının başlıca güçlü ve zayıf oldukları özelliklerin bazıları sıralanmıştır (Acılioğlu, 2015:34)

Tablo 3.3. Y Kuşağının Güçlü ve Zayıf Yanları

GÜÇLÜ YÖNLERİ	ZAYIF YÖNLERİ
Araştırmacı-Sorgulayıcı-Paylaşımçı	Fazla Öz Güven Sahibi
Girişimci ve Yaratıcı	Sabretme Eğilimi Zayıf
Öz Güven ve Öz Saygısı Yüksek	Çok Şikayetçi
Yaşam Amacı: Hayatı Yaşamak	Motivasyonunu Çabuk Kaybetme
Kısa ve Pratik / Esnek ve Adaptasyonu Yüksek	Diğer Kuşakları Öğrenmeye ve Anlamaya Çalışmama

Kaynak: Acılıoğlu, 2015:34-64.

Y kuşağı bireylerinin popüler eğilimlere de son derece meyilli olduğu bilinmektedir. Contendo'nun Türkiye'deki Y kuşağına yönelik araştırmasında öne çıkan "trendler" aşağıdaki Tablo 3.4.'de belirtilmiştir. (Tufur,2011).

Tablo 3.4. Y Kuşağının Benimsediği Trend Örnekleri

TRENDLER	TANIMLAR	ÖRNEKLER
Sağlıklı Yaşam	Çevresel faktörlerden ve yeni tüketim kalıplarından doğan tehditlerin farkında olma, bunlara karşı koyabilme arzusu	Her türlü detoks programı, fitness salonları, bitki çayları, dün keten tohumu bugün altın çilek
Gerçeklik, Samimiyet ve Şeffaflık Anlayışı	Hikayesi olana, gerçekten yaşanmış hikayesi olana artan ilgi. Nostaljik değil realisttik. Sınanmışa güven, içtenliğe daha fazla prim	Wikileaks, kişisel bloglar, "içindekiler" okumaları, "One minute", gerçek isim ve soyadlı e-posta adresleri
Sosyal Medya	Pek de sanal olmayan, web bazlı buluşma, izleme ve izletme platformları	Facebook, Twitter
Koşturmaca	Her yere yetişme telaşı, hiçbir zaman yeterli olmayan zamanla mücadele. Bu tempoyla baş edebilmek için gerekli duraklar	Akıllı telefonlar, masaj koltukları, çabuk çorba
Yeni Deneyimlere Aç(ık)lık	Ürün yerine deneyim edinme arzusu. Sıradana karşı koyabilme isteği.	Her türlü sportif ve kültürel kurs, yeni mutfaklar, yeni kültürler, yeni...

Kaynak: Tufur, (2011). Erişim tarihi: 11.01.2017.

3.3. İŞ YAŞAMINDA Y KUŞAĞI

1980 yılı itibari ile doğan Y kuşağı, internet ve teknolojinin gelişmesinden faydalanarak işyerine gitmek zorunda kalmadan kendilerine esnek çalışma ortamı oluşturmuşlardır. Ayrıca sosyal medya mecralarını olan Facebook vb. iletişim ve eğlence uygulamalarını işleri için bir kaynağa da dönüştürmüşlerdir (Akdemir vd., 2013:18).

Y kuşağı, diğer kuşak çalışanlarının önemsemediği ya da sorun etmediği emir alma veya ast çalışan statüsünde çalışma konularından hoşlanmamaktadır (Türk, 2017:44).

Kurumsal yapının keskin hatlarını benimsememekte ve böyle bir ortamda çalışmayı reddetmektedirler. Sadece kendilerine uygun olduğunu düşündükleri görev ve rollere yönelik çalışmaktadırlar (Yelkikalan, 2010:501).

Kendinden önceki kuşaklara göre daha girişimci ve bireysel çalışan pozisyonundadırlar. Kendilerine olan fazlaca güvenleri, çalışma ortamında hırslı davranmalarını da tetiklemektedir (Web 6).

Y kuşağı gerek yetiştirilme tarzları gerekse iyimser yapısı ve teknolojik imkanları sayesinde istedikleri her şeyin o an gerçekleşmesini beklemektedirler. Sabırlı davranma gibi bir eğilimleri yoktur. Bu özelliklerine bir de fazlaca tutkulu olmaları eklenirse, çalışma hayatına atıldıktan sonra hızla terfi alıp, üst düzey yönetici pozisyonlarını hedeflemektedirler (Twenge, 2013:302).

Teknoloji ile birlikte sahip oldukları hızı, hayatlarının her alanında kullanmaya çalışmaktadırlar. Hızlı karar veren, hızlı tüketen, hızlı vazgeçen ve hızlı davranan bu kuşağın üyeleri, hayatları boyunca kendinden önceki kuşaklara göre çok daha fazla iş değiştirecekleri düşünülmektedir (Aydın vd., 2014:4).

İş tercihlerinde öncelik verdikleri hususlardan biri de iş-yaşam dengesidir. İş-yaşam dengesini oldukça önemseyen Y kuşağı, kendilerine uygun bir iş-yaşam dengesinin, işteki performanslarını, iş tatminlerini olumlu yönde tesir edeceğine inanmaktadırlar (Dinç vd., 2015:868).

Y kuşağı için iş-yaşam dengesini kendi isteklerine göre özgürce ve esnek şekilde kurulabilmesi en önemli husustur. Bu konuda özgür davranmak istemeleri, kendi kendini

yönetme ve kendisinden sorumlu olma ideolojileri sebebiyledir. İş hayatlarını işverenin ihtiyaçlarına göre değil kendi ihtiyaçlarına göre şekillendirir ve uzun zaman aynı işyerinde çalışıp emekli olma düşüncelerini demode bulmaktadırlar (Yüksekbilgili, 2013:345-346).

3.3.1. Y Kuşağının İş Hayatı Ve Yöneticileri İle İlgili Beklentileri

Y kuşağı çalışanlarının işten beklentileri diğer kuşaklardan farklılık göstermektedir.

Deloitte Eğitim Vakfı tarafından yapılan “Y Kuşağı İnovasyon Araştırması”na göre parasal olmayan motivasyon kaynaklarının başında “çalışan memnuniyeti” gelmektedir. Yine bu araştırmaya göre (Web 7);

“Ülke gençliğinin yalnızca yüzde 29’u için “başarı” kelimesi “kariyeri” ifade etmekte, yüzde 40’ı için başarı “mutluluk ve huzur” anlamına gelmektedir. Üniversite eğitilmiş çalışmakta olan gençlerin yüzde 35’i için başarı “kariyer” demektir, yüzde 45’i içinse “mutluluk, huzur”

“Gençliğin yüzde 46’sı için “mutlu olarak çalışacağı iş” “gelecek garantisi olan iş”, yüzde 26’sı için “insani çalışma koşulları” olan iştir. Yönetime katılma talep edenler yalnızca yüzde 4’tür. Üniversite eğitilmiş çalışmakta olan gençlerde ise yönetime katılma yüzde 8, terfi imkanları yüzde 15, gelecek garantisi yüzde 27, insani çalışma koşulları yüzde 35’tir.”

Günümüzde her işyerinde X ve Y kuşaklarına ait çalışanlar bir arada çalışmaktadır. X kuşağı bireyler genellikle üst düzey konumlarda görev alırken, Y kuşağı geleceğin yöneticileri olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Çoğu işletmede mevcut yönetimin kuralları Y kuşağından önceki kuşaklara göre tasarlanmıştır. Y kuşağı çalışanlarından doğru şekilde yararlanmak ve onları doğru yönlendirmek için çalışma ortamının kurallarının bu kuşağın özelliklerine göre revize edilmesi gerekmektedir (Kâhya vd., 2015:371).

Y kuşağı çalışanlarının çalıştığı kurumlarda aslında bu revizelerin yapılmaması pek olası görülmemektedir. Çünkü, bu kuşağın çalışanları hızlı bir şekilde terfi almak isteyen, başarılarının hemen ödüllendirilmesini bekleyen ve büyük hayalleri olan çalışanlardır. İşletmelerin hiyerarşik yapıları onlar için çığnmemesi gereken bir olgu değildir. Kendi üstlerini ezerek, onların üstleri ile görüşmeyi normal bulmaktadırlar. Aslında bu şekilde davranarak kendi yöneticilerini ezdiklerini bile düşünmemektedirler. Otoriter yapıya karşı oldukları için de sorgulamaktan çekinmiyorlar. Bu durumlar işyerinde kuşak çatışmalarına neden olan durumlara örnek olarak verilebilir. Ancak, bu çalışan kitlesi iyi yönetildiği sürece, teknolojik gelişmeler de dahil edilerek verimlilik artırılabilir. (Sıcakkanlı, 2010).

Bu kuşak, sabit fikirli, anlamsız işler yaptırarak, yönetme kabiliyeti olmayan, işi öğretmeyi bilmeyen, yeni nesile karşı önyargılı ve hoşgörüsüz davranan, çalışanlarının güvenini kıran, dış görünüşe odaklanıp çalışanın kapasitesine odaklanmayan yöneticiler ile çalışmak istememektedirler. Kendilerine esnek çalışma ortamı yaratacak ve onları özgür bırakacak, inisiyatif ve sorumluluk alma konularında onlara öncü olacak, katı kurallar ile iş yükleyen yöneticiler yerine mentorluk yapacak yöneticiler aramaktadırlar. Olumlu geri bildirimler ile yaptıkları işlerin değerlendirilmesi, başarılarının ödüllendirilmesi ve takdir edilmesini beklemektedirler (Kuyucu,2010).

3.3.2. Y Kuşağını Yönetmek

Her işyerinin işe alım proseslerine çok emek verdiği bir gerçektir. Bu proses için harcanan zaman ve emeğin karşılığını da işveren almak ister. İşe alım prosesleri sonucu işe alınan genç çalışanın yönetilmesi yönetici için büyük bir sorumluluktur. Bu sorumluluğun farkında olan yöneticinin Y kuşağı çalışanından en yüksek verimi alması ve bağlılığını sağlayarak çalışmasına devam etmesi için şu durumlara önem vermesi gerekmektedir (Baltaş, 2010):

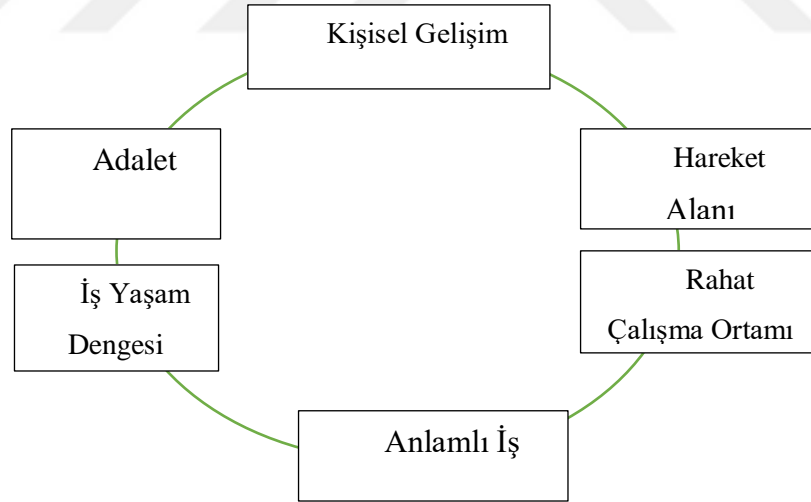
- Genelleyerek değil, kişiselleştirerek ve özelleştirerek yönetim
- Gerçek bir koçluk ilişkisi kurulması
- Y kuşağı çalışanları ile arkadaş ve meslektaş ilişkisi içinde olmak
- Düzenli olarak yapıcı geri bildirim verilmesi

- Kurumdaki entelektüel sermayeden kolayca yararlanma imkânı sağlamak
- Y kuşağının kendisi ile ilgili yüksek beklentileri konusunda yardımcı olmak
- Y kuşağı çalışanlar için eğitimler düzenlemek.

Y kuşağının daha iyi yönetilebilmesi için onların güçlü ve zayıf yönlerini bulmaya teşvik etmek gerekmektedir. Yöneticiler, güçlü olan yönlerini iyiye kullanıp, zayıf yönlerinin farkına varmalarını sağlayarak bu özelliklerinden uzaklaştırabilirlerse daha verimli çalışanlar elde edebilirler. Çünkü insanlar bilgi sahibi oldukları ve en iyi yaptıkları işlerde daha yaratıcı, enerjik ve istekli çalışırlar (Dedebayır, 2006).

Acılioğlu'da (2015) aynı görüşü savunmaktadır. Y kuşağı çalışanlar kendi güçsüz yönlerini geliştirmeye çalışırlar ise, şirketlerine girişimci, sorgulayan kişilikleri ve kolay adaptasyon yetenekleri ile büyük yararlar sağlayabilirler. Bunu başarabilmek için de Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışmak şarttır. Bu kuşağı motive eden unsurlar şu şekilde açıklanabilir (Acılioğlu, 2015:65-140):

Şekil 3.1. Y Kuşağının Motivasyon Unsurları



- *Kişisel Gelişim Unsurları:* Koç Yönetici, Rotasyon, Mentorluk, Projeler, İnteraktif eğitim platformları, Kişiyeye özel gelişim planı.
- *Hareket Alanı Unsurları:* Yetkilendirme ve sorumluluk verme, Katılımcı liderlik, Güven, İletişimde açıklık, Bilgi ve nitelik, Katılımcı liderlik, İnovatif fikirlerinin hayat bulması.

- *Rahat Çalışma Ortamı Unsurları:* Pratik iletişim araçları, Teknolojinin Sunulması, Rahat giyim, Eğlence bütçesi, Esnek çalışma, Stres seviyesini düşürme, Rahat ofis.
- *Anlamlı İş Unsurları:* İşin büyük resme hizmet etmesi, Hedefi olan işler, Yalın düşünme.
- *İş Yaşam Dengesi Unsurları:* İş yaşam dengesine odaklanmak, Doğru kaynak planlaması, İş dışı aktiviteleri, Destek programları.
- *Adalet Unsurları:* Mentokrasi ile terfi, Birey olarak görme, Adil performans sistemi, Taktir etme.

3.4. TÜRKİYE’DE Y KUŞAĞI KİTLESİ

3.4.1. Türkiye’deki Genel Nüfus İçindeki Kuşak Oranları

TDK’ye göre nüfus tanımı; “Bir ülkede, bir bölgede, bir evde belirli bir anda yaşayanların oluşturduğu toplam sayı, popülasyon” şeklinde belirtilmiştir (Web 8).

Türkiye İstatistik Kurumu – TUIK 2016 verilerine göre 2016 yılı için yaş grubu ve cinsiyete göre nüfus bilgileri Tablo 3.5.’de gösterilmiştir. Yıllara göre nüfus artışı incelendiğinde Türkiye’nin nüfus oranının her yıl arttığı ve genç popülasyonunun yüzdesinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.5. 2016 Yılına Ait Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus Verileri

Yıl	Yaş grubu	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
					(%)		
2016	Toplam	79 814 871	40 043 650	39 771 221	100,0	100,0	100,0
	0-14	18 925 782	9 715 020	9 210 762	23,7	24,3	23,2
	15-64	54 237 586	27 409 238	26 828 348	68,0	68,4	67,5
	65 +	6 651 503	2 919 392	3 732 111	8,3	7,3	9,4

Kaynak: TUIK, “Yıllara, Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus”

Tablo 3.5.'e göre Türkiye'de 2016 yılı sonu itibari ile 0-14 yaş grubu toplam nüfusun %23,7'sini, 15-64 yaş grubu toplam nüfusun %68'ini ve 65+ yaş grubu toplam nüfusun %8,3'ünü oluşturmaktadır. 15-64 yaş grubu Türkiye'deki çalışan kesimi ifade etmektedir. Yaş gruplarının toplam nüfus oranlamasında yukarıda da belirtildiği gibi Türkiye nüfusunun büyük çoğunluğunu genç nüfusun oluşturduğunu söyleyebiliriz.

2017 yılı için kuşakların doğum tarihlerine göre kuşak sınıflandırılması aşağıda Tablo 3.6.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. 2017 Yılı İçin Kuşak Yaş Aralığı

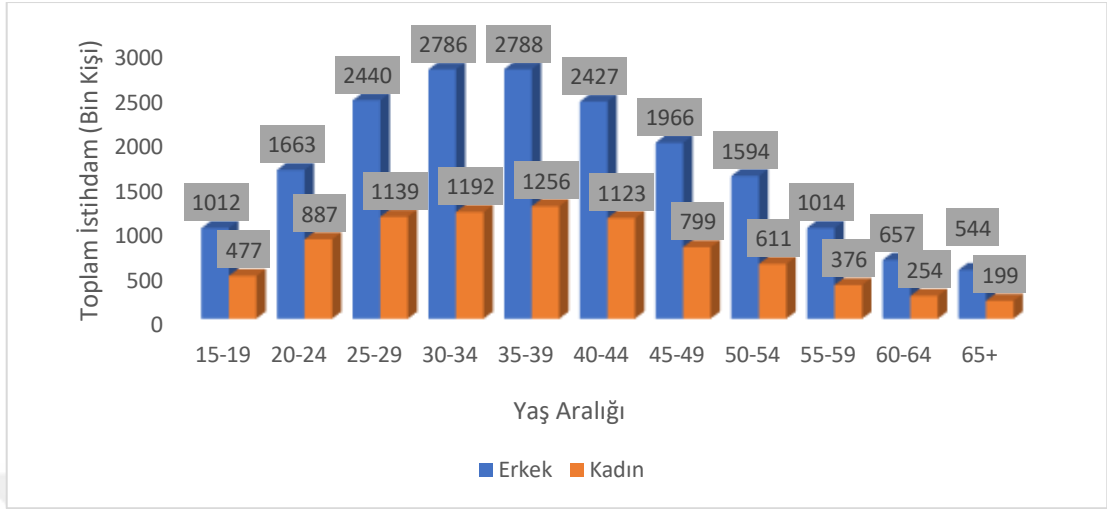
DOĞUM YILI	KUŞAK	YAŞ ARALIĞI
Patlama Kuşağı	1946-1964	71-53
X Kuşağı	1965-1979	52-38
Y Kuşağı	1980-1999	37-18

TUİK sisteminde yaşlar 5 ve 5'in katları şeklinde gruplandırılmaktadırlar. Biz bu bölümde Y kuşağı aralığını 15-19, 20-24,25-29, 30-34 yaşları arasında tutulacaktır.

3.4.2. Türkiye'deki İstihdam Oranına Göre Kuşaklar

2016 yılı TUİK verilerine göre Türkiye'de yaşlara ve cinsiyete göre istihdama katılanların kişi verileri ve oranları, işgücüne katılım oranları ve toplam işgücü oranları Grafik 3.1., Grafik 3.2., Grafik 3.3. ve Grafik 3.4'de gösterilmiştir.

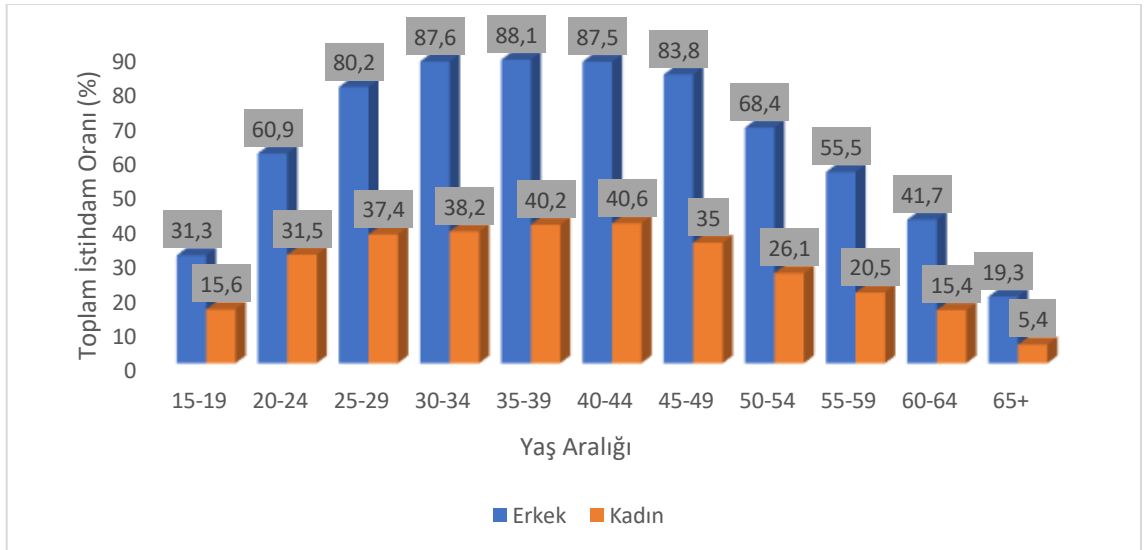
Grafik 3.1. Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre Toplam İstihdam (Bin Kişi)



Kaynak: TÜİK, “Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre Toplam İstihdam (Bin Kişi)” Çevrimiçi.

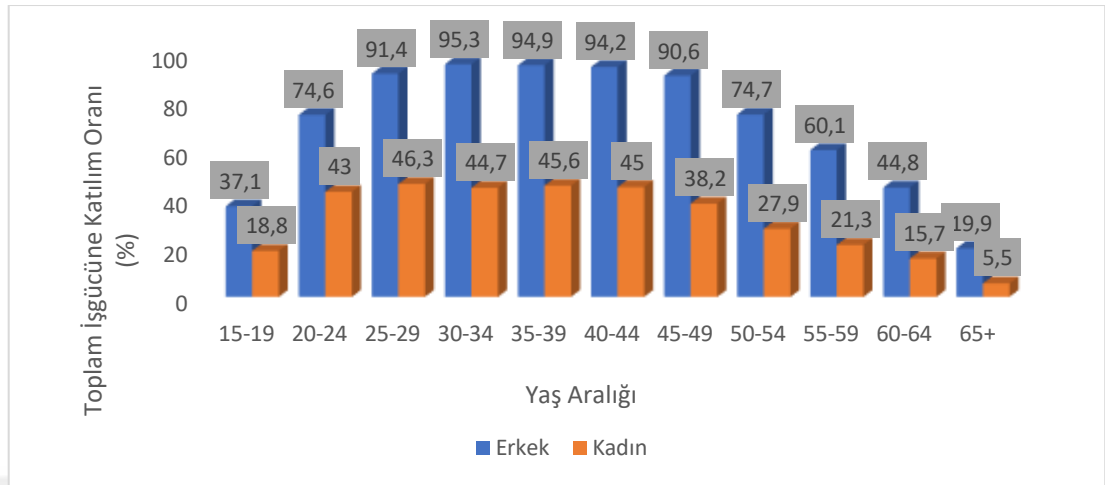
Grafik 3.1’e göre erkeklerin kadınlara oranla istihdam sayıları çok daha fazladır. En çok istihdam edilen yaş aralıkları işe 30-34 ve 35-39 yaşlarını kapsamaktadır. Yaş gruplarının ve cinsiyetlerin toplam istihdam oranları Grafik 3.2.’de gösterilmiştir.

Grafik 3.2. Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre Toplam İstihdam Oranı (%)



Kaynak: TÜİK, “Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre Toplam İstihdam Oranı” Çevrimiçi.

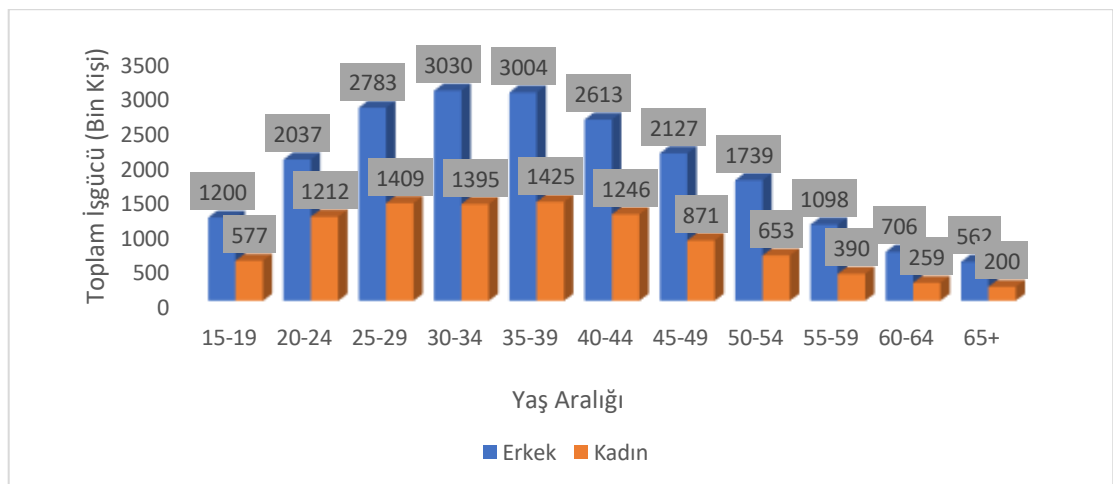
Grafik 3.3. Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre İşgücüne Katılma Oranı (%)



Kaynak: TÜİK, “Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre İşgücüne Katılma Oranı” Çevrimiçi.

Y kuşağının içinde bulunduğu yaş gruplarından 20-24, 25-29, 30-34 ve 35-39 yaşlarının 2016 yılı toplam işgücüne katılma oranları 70,48’dir. Bu demek oluyor ki Y kuşağı çalışma hayatında çok fazla sayılarda bulunmaktadır. Bundan birkaç sene sonra bu ortalama çok daha artacaktır.

Grafik 3.4. Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre Toplam İşgücü (Bin Kişi)



Kaynak: TÜİK, “Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre Toplam İşgücü (Bin Kişi)” Çevrimiçi.

Toplam İşgücünün en yoğun olduğu yaşlar 25-29, 30-34 ve 35-39'dur. Bu yaş grupların çok büyük bir yüzdesi Y kuşağı bireylerinden oluşmaktadır. Kadınların erkeklere göre işgücüne katılma oranları bu istatistiksel veride de oldukça düşüktür.



BÖLÜM 4. MOTİVASYON KAVRAMI

4.1. MOTİVASYON TANIMI

Literatürde motivasyonu açıklayan birçok tanım vardır. TDK'ye göre motivasyon “isteklendirme, güdüleme” olarak tanımlanmıştır (Web 9). Motivasyon kelimesinin kökeni Latince 'den gelmekte olup, İngilizcesi olan “motivation”, “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” kelimesi Latince 'de “movere” yani “hareket etmek” anlamına gelen eylemdir (Adair, 2013:9). En yaygın tanımına göre motivasyon, “insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutlar, inançları kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır” (Çeltek, 2004).

Güdü ve motivasyon kelimeleri kişilerin içinde olan ve iş yaşamında onları başarıya yönlendiren bir anlamı çağrıştırır (Adair, 2013:9). Latince' deki “mot” kelimesinin psikolojide kullanılan anlamı “içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar” dır. Bu cümledeki “içten gelen itici kuvvet” aslında kişinin ihtiyaçlarıdır (Ünler, 2015). Bu ihtiyaçları karşılama isteği güdüler ile gerçekleştirilir. Güdü olarak isimlendirilen bu faktörler içsel veya dışsal olabilirler (Alan, 2006:17).

Motivasyon kavramının temelinde üç önemli ögenin bulunduğu söylenebilir. Bunlar (Ünsar vd. 2010:250);

- Kişinin içinde gizlenmiş olarak bulunan ve kişinin farklı şekillerde hareket etmesini sağlayan güçler ve bu güçleri aktifleştiren dış faktörler ile davranışın başlatılması,
- Belli bir hedef ve amaca yönelik davranışın yönlendirilmesi,
- Kişinin belirlediği hedef doğrultusunda davranışın sürdürülmesidir.

4.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

İş hayatında yöneticiler, işverenler çalışanlarının yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanmayı hedeflemektedirler. Ancak yöneticilerin ortak şikayetleri, çalışanlarının isteksiz çalışmaları, işlerine karşı herhangi bir heves ve heyecan duymamaları ve başarılı olmak gibi bir hedeflerinin olmaması, motivasyonlarının ve tatmin duygularının olmamalarıdır (Barutçugil, 2015:39).

Çalışanların motivasyonları yönelik çalışmalar yapan Frederick Herzberg, yüksek maaş ücretleri ve rahat çalışma ortamları gibi “dışsal” motivasyon kaynaklarının her zaman kişileri daha istekli ve verimli çalışmaya teşvik etmediğini tespit etmiştir. Bu kaynaklar ile elde edilen etkinin kısa süreli olduğu belirtilmektedir. “İçsel” motivasyon unsurlarının çalışanları daha çok etkilediği ve bu unsurlar ile çalışanlara ilginç, sorumluluk üstlendirici, zorlayıcı işler verme imkânı bulunmaktadır (Luecke, 2015:153-154).

Yöneticilerin çalışan memnuniyetleri ve dolayısıyla motivasyonlarının artırılması için içsel etmenlere yönelmeleri gerekmektedir. Çalışanların takdir edilmesi, övülmesi, kendilerine güvenildiği hissiyatının verilmesi, zorlayıcı görevler ile çalışanların ilgilerini yüksek tutmaları işlerin yolunda ilerlemesi için elzemdir.

4.3. MOTİVASYON ARAÇLARI

Her çalışanın, iş hayatına dair bazı istek ve ihtiyaçları vardır. Hem maddi hem de manevi olarak çalışmalarının karşılığını elde etmek isterler. Genel olarak çalışanların ihtiyaçları aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2015:41);

- Taktir edilmek
- Onaylanmak
- Fikir vermek
- Çalışmalarına ait geri bildirim almak
- Parasal ödüller
- Ücret artışları
- Kendi gelişimi için teşvik ve destek
- Terfi almak

- İş yaşam dengesi

Motivasyonun ana nedeni, çalışanların istekli ve verimli çalışmalarını sağlamaktır. Buna yönelik birçok araştırmada belirlenmiş çok sayıda faktör bulunmaktadır (Birkan, 2009:6).

Motivasyon araçları hakkında literatürde çok fazla araştırmaya ulaşılmaktadır. Kaynak çalışması yaparken genel olarak iki farklı model ile sınıflandırılma yapıldığına rastlanılmıştır. Bu modellerden biri iki başlık altında incelenmektedir (Kayacan, 2016:158);

- İçsel motivasyon araçları
- Dışsal motivasyon araçları

Diğer modelde ise üç ana başlık kullanılmaktadır. Bunlar;

- Ekonomik motivasyon araçları
- Psiko-sosyal motivasyon araçları
- Organizasyonel- yönetsel motivasyon araçları

İlk modele göre literatürde yapılan araştırmalardan elde edilen konu başlıkları şu şekilde sıralanmaktadır (Ünsar vd., 2010:252);

Ekonomik araçlar: Adil ücret sistemi, Prim ile ücretlendirilme, Özel sağlık sigortası, Yıllık kara katılma, Molalar, Özel ödüller, Ulaşım olanakları vb.

Psiko-sosyal araçlar: Çalışanlara özgürlük verilmesi, Taktir edilme, Sosyal aktiviteler, Çalışana saygı, Danışmanlık hizmetleri, Çalışanlar ile iyi arkadaşlık ilişkisi, Özel konularda ilgi ve yardım, Özel hayata saygı duyulması vb.

Organizasyonel ve Yönetimsel araçlar: İş güvenliği, İş güvencesi, Yetki ve sorumluluk verme, İş rotasyonu, Takım çalışması, İşlerin yeniden tasarımı, Kararlara katılım, Yükselme (terfi alma) olanakları vb.

İçsel ve dışsal motivasyon kaynaklarının tanımları şu şekilde yapılabilir;

İçsel motivasyon, öğrenmeye ve anlam kurmaya yönelik doğal bir istek olarak tanımlanırken, dışsal motivasyon dış kaynaklardan gelen maddi ve manevi ödüller için harekete geçme isteği olarak açıklanabilir (Çolak vd., 2015:1310).

Çalışanlarda memnuniyetsizlik getiren iş ortamındaki faktörlere Herzberg “hijyen faktörler” terimini kullanmıştır. Herzberg’e göre iş hayatında hoşnutsuzluk ve mutsuzluklara sebep olan bu faktörler dışsal motivasyon araçlarını oluşturmaktadır. Motivasyon Teorileri bölümünde Hijyen Faktörlerinden bahsedilecektir.

Motivasyonun temel faktörlerinden biri olarak kabul edilen hijyen faktörlerinin uygulandığına inanıldıktan sonra çalışanları harekete geçirecek olan duyguları aktifleştirmek gerekir (Aydoğan, 2015). Bu bağlamda sadece dışsal motivasyon kaynakları yeterli olmayacaktır. Ancak bu dışsal faktörlerin hiç kullanılmaması anlamına gelmemektedir. Her çalışan içsel motivasyon kaynakları ile motive edilemeyebilir. (Özdemir, 2013:273-274). Yöneticilerin çalışanlarını tanıyıp, onları nelerin motive edeceğine karar vermeleri gerekmektedir.

Çalışanların duygularını harekete geçiren ve onları tatmin eden bir iş dizaynı; yüksek motivasyon, yüksek performans, yüksek çalışan memnuniyeti, düşük işten ayrılmaları ön görmektedir (Uşaklıgil, 2015). Bu da iç motivasyonun önemini kavranılarak gerçekleştirilir.

Yapılan araştırmalarda çalışanların iç motivasyonları ne kadar yüksekse, diğerlerine oranla daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir (Özdemir, 2013:274).

Özetle, içsel motivasyon faktörleri, kişinin işlerini tamamlamalarından dolayı hissettikleri hoşnutluk hislerini içermektedir (Kayacan, 2016:165).

Dışsal motivasyon etmenleri kişinin çalışmalarına karşılığında verilen maddi ve manevi ödüllerdir. Dışsal motivasyon etmenlerinin etkileri genellikle kısa sürelidir. Bu etmenler etkin kullanılmadığında çalışanlarda doyumсуuzluğa neden olur ve çalışan motivasyonunun arttırılması konusunda başarısız olur.

Dışsal etmenlerin uygulanmasının birçok sakıncası vardır. Bunlardan bazıları (Baltaş, 2015);

- İç motivasyonu bitirir,
- Yaratıcılığı yok eder, performans düşüklüğüne yol açar,
- İşin doğru şekilde yapılması yerine, ahlak dışı yöntemlere yönlendirir,
- Kısa süreli düşünmelere ve davranmaya sebep olur,
- Kişiyi bağımlı yapar ve sürekli fazlasını istemeye zorlar.

4.4. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon konusu ile ilgili yöneticilere, çalışanlarını motive edecek unsurları bulmak, motivasyonun devamlılığını sağlamak adına birçok teori ve modeller geliştirilmiştir (Koçel, 2003:636). İşverenlerin, çalışanlarının performansını ve verimini en yüksek noktalara getirmek ve bu seviyelerde devam etmesini sağlamak istiyorlar ise çalışanlarını, motive eden unsurlar hakkında bilgilerinin olması gerekmektedir (Pekel, 2001:8).

Yapılan akademik çalışmalarda çalışanları motive etme nedenleri ve etkileri hakkında değişik teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler literatürde, “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olarak iki grupta incelenmiştir. Kapsam teorisi, insanların davranışlarının, hareketlerinin içsel faktörler ile belirlendiğini savunurken, süreç teorileri insan davranışlarına içsel faktörlere ek olarak dışsal faktörlerinde etki ettiğini savunmaktadır (Şenol, 2010:15).

4.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, insanların güdülleri ve güdülleri tatmin edebilmek için elde etmeye çalıştıkları gayeleri tanımlamak ile alakalıdır (Topaloğlu vd. 2008).

4.4.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Yönetim alanında en etkili ve en çok bilinen teori olan Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, bir insanın ödül ve ceza gibi dış güdüler yerine iç ihtiyaçları ile motive olduğunu savunmaktadır. Yani kişinin güdülenebilmesini tetikleyen ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar gruplandırılmış ve bir grup ihtiyaç karşılığında hiç gecikmeksizin diğeri ortaya çıkar (Adair, 2013:30).

Maslow, bu ihtiyaçların belli bir sırada olduğunu ve sırası ile bu ihtiyaçların edinilmesi gerektiği aksi takdirde bir üsttekine geçilemeyeceğini savunmuştur (Kaynak, 2016:34).

Bir başka deyişle, kişinin üst basamaktaki ihtiyacı ancak alt basamaktaki karşılanmış ise ortaya çıkar. Maslow, bütün insan ihtiyaçlarını alttan üste doğru beş sınıfta toplamıştır (Yıldırım, 2007:6).

Şekil 4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Yıldırım, 2007:6.

Maslow ilk defa 1943 yılında Amerika'da yayınlanan "A Theory of Motivation" adlı makalesinde, insan ihtiyaçlarının ayrıntılı bir şekilde sınıflandırılması, ihtiyaçlar arasında her zaman ilişki olup olmadığı vb. sorunların yanıtını şu şekilde vermiştir (Adair, 2013:30-31):

"İnsan sürekli isteyen bir canlıdır ve tam memnuniyeti sağlamak neredeyse imkansızdır. Bir arzu tatmin edildiğinde hemen yerini bir başkası alır ve bu böyle devam eder gider. Bu davranış, insanoğlunun tüm hayatı boyunca gösterdiği tipik özelliğidir. Daha sonra tüm motivasyonların birbiri ile ilişkisi üzerinde çalışma yapma ihtiyacı doğar ve eğer ulaşmaya çalıştığımız sonucu geniş bir bakış açısıyla tam olarak anlamak istersek, motivasyon birimlerini ayrı ayrı incelemekten vazgeçmemiz gerekir."

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinin katı kuralları ve sınırları olduğu düşüncesi ile tenkit edilmektedir. İnsanların ihtiyaçları kişiden kişiye, kültürden kültüre veya yaşadığı ülkeden ülkeye değişkenlik gösterebilir. Ve bu değişkenlik sebebi ile ihtiyaçlar

hiyerarşisindeki sıralamayı takip etmez. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçlarını anlayıp tayin etmeleri sayesinde onları motive edebilirler (Şenol, 2010:20).

4.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Hijyen-motivasyon teorisi olarak da tanınan bu teoriyi, Herzberg 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan grupta işe karşı tutumlarına yönelik yaptığı araştırmanın sonuçları üzerine kurmuştur (Selen, 2009:14). Bu teori “memnun edici unsurlar” ve “hijyen faktörleri” adı altında iki gruba değerlendirilir. Herzberg “hijyen faktörleri”ni “önleme ihtiyaçları” ile ilişkilendirirken, “motivatörler” ile de insanın en büyük hedefi olan kendini geliştirmeyi ilişkilendirmektedir. Tablo 4.1.’de “Hijyen Faktörleri” ve Tablo 4.2.’de “Motivatörler” açıklanmıştır (Adair, 2013:67-76).

Tablo 4.1. İş Memnuniyetsizliğine Sebep Olan Faktörler

HİJYEN FAKTÖRLERİ	
Şirket Politikası ve Yönetim	Özellikle çalışanlarla ilgili açık ve net biçimde belirtilmiş politikaların mevcut olması: Kurum ve yönetimin kufayeti
Teknik Denetim	Üstünüzün ulaşabilir, kufayetli ve adil olması
Kişiler Arası İlişkiler	Üstünüzle, astınızla ve iş arkadaşlarınızla olan ilişkiler, iş yerindeki sosyal hayatın niteliği
Maaş	Ücret, maaş, emekli aylığı, şirket arabası gibi mali açıdan faydalı olacak öğeleri içeren tam tazminat paketi
Statü	Bir kişinin diğerlerine nazaran pozisyonu veya rütbesi, sembolize edilen unvan, araç park alanı, ofislerin genişliği mobilyalar
İş Güvenliği	Pozisyon kaybı veya iş kaybına sebep olacak güvensiz bir ortamdan kaçınmak
Özel Hayat	İnsanın iş hayatının aile hayatına olan etkileri, mesela stres, asosyal geçen zamanlar veya ev taşımak
Çalışma Şartları	Çalıştığınız işyerinin fiziksel şartları: İş miktarı, mevcut tesisler, havalandırma, kullanılan araç ve gereçler, alan, gürültü ve çevreyle ilgili diğer durumlar

Kaynak: Adair, 2013:68.

Herzberg tarafından “başarı, tanınma, gelişme olasılığı, ilerleme, işin kendisi ve sorumluluk” olarak sıralanan “motivatorler” ise çalışanların iş tatminlerini ve performanslarını olumlu bir şekilde etkilemektedir (Kayacan, 2016:110).

Tablo 4.2. İş Memnuniyetini Sağlayan Faktörler

MOTİVATÖRLER	
Başarı	Bir işin başarı ile tamamlanması, bir problemin çözülmesi, kendini haklı çıkarma ve yapılan işin sonuçlarının görülmesi gibi kesin bir başarı
Tanınma	Fark edilme veya övülme gibi bir tanınma eylemi. Tanınma göstergesi olarak somut ödüllerin verildiği durumlarla diğer durumlar arasında bir ayırım yapılabilir.
Gelişme Olasılığı	İş konumunda mesleki gelişim ihtimalini arttıran değişiklikler. Terfi yoluyla tanınan şansların yanında mevcut durumda öğrenme, yeni yetenekler kazanma veya yeni mesleki bilgiler gerektiren fırsatlar tanınma.
İlerleme	Kişinin işteki pozisyonunu veya statüsünü yükselten bazı değişimler.
İşin Kendisi	Gerçek anlamda işin yapılması veya safhalar.
Sorumluluk	Gerçek sorumlulukların verilmesi ve bu sorumluluğun düzgün biçimde yerine getirilebilmesi için ilgili yetkilerin verilmesi.

Kaynak: Adair, 2013:75.

4.4.1.3. McClelland’ın Başarı Güdüsü Teorisi

Bu teori “Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi (The Acquired Needs Theory)” olarak da bilinmektedir. “Kazanılmış” ifadesi ile bahsedilen, insan ihtiyaçlarının doğuştan gelmediği, zaman geçtikçe tecrübe edilen şeyler ile oluştuğu belirtilmektedir (Hodgetts, 1991:510).

McClelland’a göre güç kazanma, ilişki kurma ve başarı kazanma gibi iç ana motive edici ihtiyaç bulunmaktadır ve bunların içinde en etkili olan başarı kazanma ihtiyacıdır.

Yüksek başarıma güdüsüne sahip olanlar, genellikle yöneten kategorisinde bulunurlar (Bingöl, 1990:193).

McClelland'ın sonradan kazanıldığını savunduğu bu ihtiyaçlar şu şekilde tanımlanabilir (Selen, 2009:15):

- Başarı ihtiyacı, zor bir işi başarıma, diğer insanları geçme-yenme, zorlayıcı görevleri tamamlama arzusu,
- Kabul edilme ihtiyacı, Sıcak ve yakın dostluklar kurma, çatışmalardan uzak durma arzusu,
- Güç ihtiyacı ise başkalarını kontrol etme, etkileme ve başkalarının sorumluluklarını alma arzusudur.

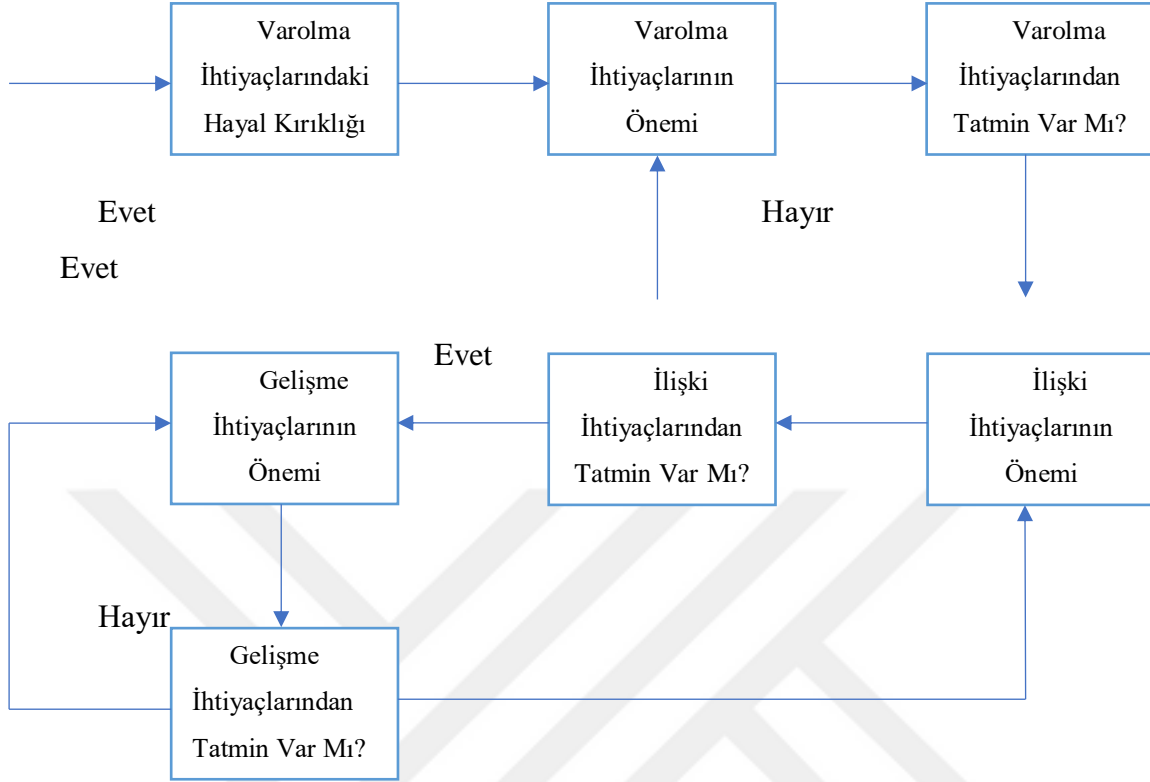
McClelland, teorisiyle özellikle yöneticiler için uygulanabilir bilgiler sağlamaktadır. Ancak bu bilgilere rağmen teori, pek çok kez eleştirilmiştir. Eleştiriler genel olarak bu ihtiyaçların zamanla kazanılan ihtiyaçlar olduğu doğuştan gelmediği yönündeki tespitlerine yoğunlaşmaktadır (Birkan, 2009:33).

4.4.1.4. Alderfer'in Erg Teorisi

Alderfer çalışmasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisini esas alır. Maslow'un teorisinin pratikte iş organizasyonlarına uyarlanmış hali olarak da nitelendirilebilir (Alan, 2006:34).

Maslow'un teorisinde bulunan beş faktörü Alderfer üç faktöre indirgemıştır; var olma (existence), bağlılık (relatedness) ve gelişim (growth). Teori isimlendirilmesi bu faktörlerin baş harflerinden alınarak oluşturulmuştur.

Şekil 4.2. Erg Teorisi



Kaynak: Taşdemir, 2013:34

4.4.2. Süreç Teorileri

Bu teoriler, kişinin davranışlarının, kendisi dışındaki kaynaklardan etkilenmesi ile geliştiğini açıklamaya yöneliktir (Bingöl, 1990:193).

4.4.2.1. Beklenti Teorileri

Edward C. Tolman adında Amerikalı bir psikolog tarafından 1930'lu yıllarda ilk defa formüle edilen bu teori, o zamanlarda davranışçı felsefe hareketine yanıt vermek için geliştirilmiştir (Adair, 2013:22).

Maslow'un ihtiyaçlar teorisi ile ters düşüyor gibi algılanmaktadır ancak onu tamamlayan bir teoridir. Kişinin zorunlu olan ihtiyaçları yerine iradesi ile aldığı kararları ifade etmektedir (Kaynak, 2016:38).

4.4.2.1.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom, karar verme sürecindeki esas motivasyon kaynaklarını açıklamak için "beklenti teorisi"ni geliştirmiştir. Bu teoriye göre; çalışan sadece işinden beklentileri elde ettiği zaman tatmin olacak, şayet beklentilerini elde edemezse aynı davranışı yeniden sergilemeyecektir (Taşdemir, 2013:39).

Vroom'a göre kişinin belirli bir hedef için harcayacağı güç, o hedef ile hedefe verdiği değerın çarpımına eşittir. Başka bir ifade ile, hedef ve hedefe verilen değerın çarpımı, harcanılan gücün fonksiyonudur. Bu formüle edilirse (Bingöl, 1990:194);

$$F = E \times V$$

F – Motivasyonel güç E – Hedef, amaç veya beklenti V- Hedefe verdiği değer

4.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Bu teorinin temelini "sosyal karşılaştırma" oluşturmaktadır (Kayacan, 2016:124). Eşitlik teorisinin asıl amacı; bir kişinin aynı performans ile çalışan bir başka kişi ile kendini kıyaslaması ve adil bir şekilde ödüllendirilip ödüllendirilmediğini tartmasıdır (Alsat, 2016:19).

Kişinin gerek kişisel özellikleri gerekse işteki konumu karşılığında aldığı lez ödüdür. Kişiyeye göre, kendisinde olduğu gibi başka kişilerin de konumları, özellikleri ve aldıkları ödüller vardır. Ve kendi aldığı ödüller ile diğer kişilerininkini kıyaslayan kişi, herhangi bir eşitsizlik gördüğü zaman motivasyonunu kaybeder. Adams'ın eşitlik teorisine göre, kişiler kıyaslama yapmak için yüksek düzeyde ödüllendirilenleri seçmektedirler (Bingöl, 1990:194).

4.4.2.3. Locke'un Amaç Teorisi

Edwin A. Locke tarafından geliştirilen bu teoride, kişisel amaçların önemli olduğu savunulmaktadır. Kişilerin hedefleri var ise bu hedeflere ulaşabilmek için çok gayret göstermektedirler (Kaynak, 2010:41). Amaç teorisi ile daha çok gayret gösteren bu kişilerin nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır (Kayacan, 2016:128).

Locke, iş başarısını etkileyen motivasyon unsurlarını amaçların nitelikleriyle ilişkilendirmiştir. Yüksek motivasyon sağlayan amaçların özellikleri şu şekilde olmalıdır (Birkan, 2009:46-47);

- Amaçlar anlaşılır ve net olmalı, genel ifadelerle belirtilmemelidir,
- Amaçlar onları gerçekleştirecek kişiler tarafından sahiplenilmelidir,
- Amaçlar iddialı olmalıdır.



BÖLÜM 5. ARAŞTIRMA

İş hayatında şu anda farklı kuşaklara ait bireyler birlikte çalışmaktadırlar. Farklı kuşaklardaki çalışanların iş hayatına dair düşünceleri, beklentileri ve motivasyon unsurları farklılık göstermektedir. Bu durum da aynı ortamda çalışan bu bireylerin arasında anlaşmazlık ve kuşak çatışmalarına neden olmaktadır. Bu durumu aşabilmek için bu kuşakların önceliklerinin, düşüncelerinin, özelliklerinin ve hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. Ardından belirlenen bu özelliklere göre ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Bu bölümde, kuşakların motivasyon kaynaklarının farklılıkları ve benzerlikleri tespit edilmeye çalışılacaktır. Araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örneklem, sınırlılıkları ve varsayımları, verilerin toplanması, çözümü ve yorumlanması ile bulgulara yer verilecektir.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma ile amaçlanan; iş dünyasında gün geçtikçe sayıları artan Y kuşağı çalışanlarının motivasyon kaynaklarının diğer kuşaklar ile farklılık ve benzerlik göstermediğini incelemektir.

İşletmeler ve yöneticilerin Y kuşağı çalışanlarını işletmelerinde tutabilmek ve onların bağlılıklarını ve verimliliklerini arttırabilmek için motivasyon unsurlarının neler olduğunu tespit etmeleri gerekmektedir. Bu çalışma, Y kuşağına ait çalışanların iş hayatlarındaki motivasyon kaynaklarının neler olduğunu saptamak ve Y kuşağının diğer kuşaklar tarafından anlaşılmasını temin etmek üzere yapılmıştır. Çalışmanın kapsamını, hizmet sektöründe çalışan Y kuşağı ve diğer kuşak bireyleri oluşturmaktadır.

5.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Türkiye’de çalışan Y kuşağı bireyleri oluşturmaktadır. Çalışma evreni ise; Türkiye’de hizmet sektöründe çalışan Y kuşağı bireylerinden oluşmaktadır. Araştırma evreninin büyüklüğünden dolayı tamamına erişilemeyeceğinden, uygulama

yapabilmek için örneklem seçme yönetimine başvurulmuştur. Türkiye’de hizmet sektöründe çalışan Patlama, X, Y kuşağı çalışanlarından alınan örneklemeler rastgele örneklem olarak seçilmiştir. Çalışmada örneklem boyutunun tespiti için “belirli evrenler için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri” tablosundan faydalanılmıştır. Tablo’daki verilere göre Türkiye’deki Y kuşağının büyüklüğü dikkate alınır ise en az 384 kişiye anket uygulaması yapılması gerekmektedir.

Tablo 5.1. Belli Evren büyüklükleri İçin Tahmini Örneklem Büyüklüğü

N	SAPMA MİKTARI				
	<u>.01</u>	<u>.02</u>	<u>.03</u>	<u>.04</u>	<u>.05</u>
500					218
1000				375	278
3000		1334	787	500	341
5000		1622	880	536	357
10000	4899	1936	964	566	370
50000	8057	2291	1045	593	381
100000	8763	2345	1056	597	383
500000	9423	2390	1065	600	384

Alfa=0.05

Kaynak: Büyüköztürk, 2012:20.

5.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Araştırmada, elde edilen istatistiksel verilerin anlamlı olup olmadığına dair oluşturulan ve test edilen hipotezler şunlardır;

- 1- Y kuşağı ve diğer kuşak çalışanları arasında motivasyon kaynaklarında farklılık vardır/yoktur.
- 2- Y kuşağı erkek ve kadın çalışanları arasında motivasyon kaynaklarında farklılık vardır/yoktur.

5.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın kapsamını Türkiye’de hizmet sektöründe çalışan Patlama Kuşağı, X ve Y Kuşaklarına ait kişiler oluşturmaktadır. Bu araştırmada elde edilen veriler, hizmet

sektöründe çalışan farklı kuşaklardan olan 462 kişinin anket sorularına verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

5.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmaya katılan kişilerin soruları içtenlikle ve doğru olarak yanıtladıkları ve örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

5.6. ARAŞTIRMADA YARARLANILAN ÖLÇEKLER VE VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma yöntemi olarak anket çalışması kullanılmıştır. Anket iki temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıya; demografik özelliklerine yönelik sorular ile iş hayatlarındaki bazı bilgiler ve çalıştıkları sektör dalına dair sorular sorulmuştur.

İkinci bölümde motivasyon kaynaklarına yönelik sorular yöneltilmiştir. Anket toplam 29 sorudan oluşuyor olup, anket sorularının hazırlanmasında Kayacan (2016)'ın "X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması" konulu çalışmasından yararlanılmıştır.

Anket çalışması bir internet sitesi üzerinden oluşturulmuş olup, bağlantı adresi ilgili katılımcılar ile online paylaşılmıştır. Soruların yanıtlanması için Beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. (-Kesinlikle Katılmıyorum, - Katılmıyorum, - Kararsızım, - Katılıyorum, - Kesinlikle Katılıyorum).

5.7. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Araştırmadan toplanan veriler Sosyal Bilimler için İstatistik Programı- SPSS 24 İstatistik Paket Programı aracılığı ile frekans, ortalama ve standart sapma istatistikleri, Anova, Bağımsız T-Testi, Kruskal-Wallis H, Mann Whitney U testleri kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar tablolar halinde elde edilip, yorumlanmıştır.

5.8. BULGULAR

Ankete ait istatistiksel veriler SPSS programında aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

Araştırmaya toplam 462 kişi katılmıştır ve eksik doldurulmuş anket formu bulunmamaktadır.

Tablo 5.2. Katılımcı Sayısı İstatistiği

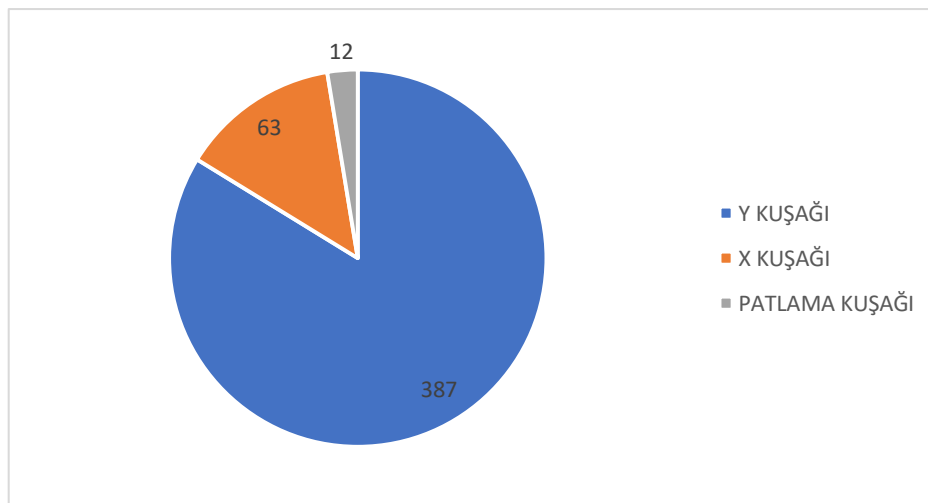
		İSTATİSTİKLER					
		Yaşınız	Cinsiyetiniz	Eğitim Durumunuz	Meslek Grubunuz	İş Hayatındaki Çalışma Süreniz	Pozisyonunuz
N	Geçerli	462	462	462	462	462	462
	Eksik	0	0	0	0	0	0

Tablo 5.3. Katılımcıların Yaş Grubu Frekansları

		Yaşınız			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	18-35	387	83,8	83,8	83,8
	36-50	63	13,6	13,6	97,4
	51-69	12	2,6	2,6	100
	Toplam	462	100	100	

Ankete katılanların %83,8'i Y kuşağı, %13,6'sı X kuşağı ve %2,6'sı Patlama Kuşağı üyeleridir. Toplamda 18-35 yaş arası 387, 36-50 yaş arası 63 ve 51-69 yaş arası 12 kişi ankete katılmıştır.

Grafik 5.1. Katılımcıların Kuşaklara Göre Dağılımı

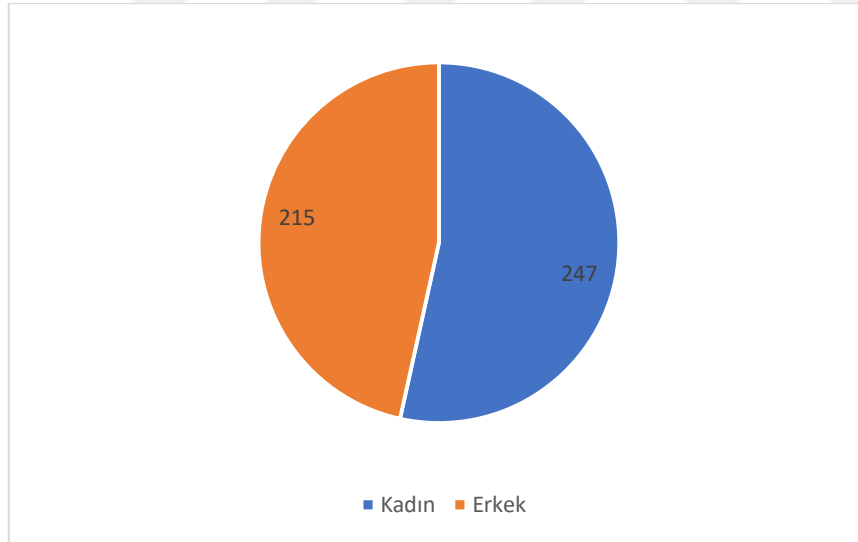


Tablo 5.4. Katılımcıların Cinsiyet Frekansları

Cinsiyetiniz					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kadın	247	53,5	53,5	53,5
	Erkek	215	46,5	46,5	100,0
	Toplam	462	100,0	100,0	

Ankete katılan erkek katılımcıların sayısı 215, kadın katılımcıların sayısı 247'dir.

Grafik 5.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

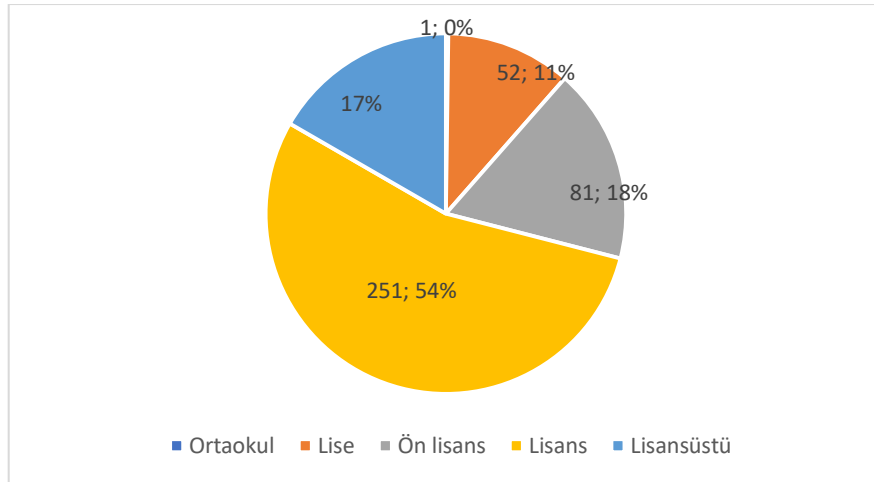


Tablo 5.5. Katılımcıların Eğitim Durumu Frekansları

Eğitim Durumunuz					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Ortaokul	1	,2	,2	,2
	Lise	52	11,3	11,3	11,5
	Ön lisans	81	17,5	17,5	29,0
	Lisans	251	54,3	54,3	83,3
	Lisansüstü	77	16,7	16,7	100,0
	Toplam	462	100,0	100,0	

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğunun (%54,3) Lisans mezunu olduğunu gözlemlenmektedir. Ardından en yüksek oranda Ön Lisans mezunları (%17,5). Lisans mezunlarının sayısı 251 kişidir.

Grafik 5.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

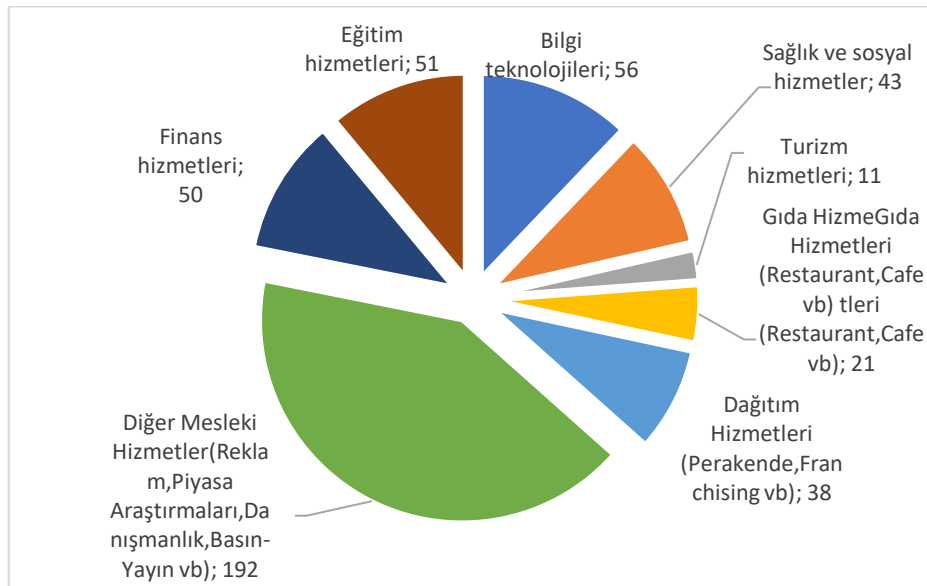


Tablo 5.6. Katılımcıların Meslek Grupları Frekansları

Meslek Grubunuz					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Bilgi teknolojileri	56	12,1	12,1	12,1
	Sağlık ve sosyal hizmetler	43	9,3	9,3	21,4
	Turizm hizmetleri	11	2,4	2,4	23,8
	Gıda Hizmetleri (Restaurant, Cafe vb.)	21	4,5	4,5	28,4
	Dağıtım Hizmetleri (Perakende, Franchising vb.)	38	8,2	8,2	36,6
	Diğer Mesleki Hizmetler (Reklam, Piyasa Araştırmaları, Danışmanlık, Basın-Yayın vb.)	192	41,6	41,6	78,1
	Finans hizmetleri	50	10,8	10,8	89
	Eğitim hizmetleri	51	11	11	100
	Toplam	462	100	100	

Ankete katılanların %41,6'sı Diğer Mesleki Hizmetler sektöründe, sonraki en yüksek yüzde Bilgi Teknolojileri sektöründe çalışanlara aittir.

Grafik 5.4. Katılımcıların Meslek Gruplarına Göre Dağılımları

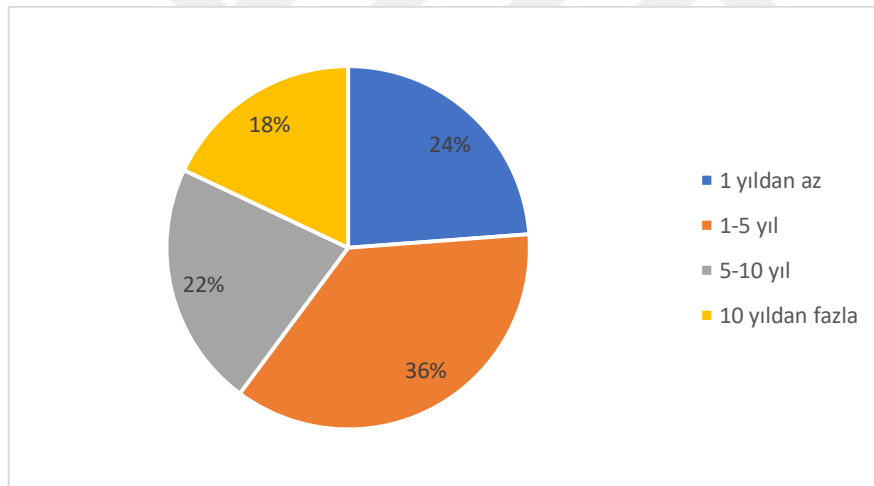


Tablo 5.7. Katılımcıların İş Hayatındaki Çalışma Süreleri Frekansları

İş Hayatındaki Çalışma Süreiniz					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 yıldan az	110	23,8	23,8	23,8
	1-5 yıl	168	36,4	36,4	60,2
	5-10 yıl	101	21,9	21,9	82,0
	10 yıldan fazla	83	18,0	18,0	100,0
	Toplam	462	100,0	100,0	

Ankete katılanların %36,4'ünün çalışma süreleri 1-5 yıl, %23,8'in 1 yıldan az, %21,9'un 5-10 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir.

Grafik 5.5. Katılımcıların İş Hayatındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

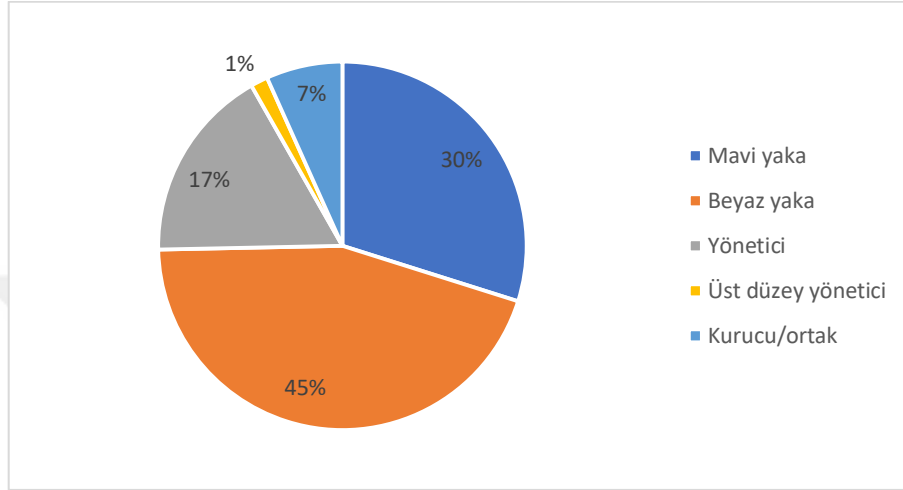


Tablo 5.8. Katılımcıların Pozisyonlarının Frekansı

Pozisyonunuz					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Mavi yaka	138	29,9	29,9	29,9
	Beyaz yaka	207	44,8	44,8	74,7
	Yönetici	79	17,1	17,1	91,8
	Üst düzey yönetici	7	1,5	1,5	93,3
	Kurucu/ortak	31	6,7	6,7	100,0
	Toplam	462	100,0	100,0	

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu Beyaz yaka pozisyonunda çalışmaktadır (%44,8). %29,9'u mavi yaka, sadece %1,5'i Üst Düzey Yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.

Grafik 5.6. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı



Tablo 5.9. Tanımlayıcı İstatistikler

TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER				
	N	Ortalama		Std. Sapma
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik
Yaşınız	462	1,1883	,02108	,45304
Cinsiyetiniz	462	1,4654	,02323	,49934
Eğitim Durumunuz	462	4,7597	,04044	,86925
Meslek Grubunuz	462	5,1061	,10149	2,18147
İş Hayatındaki Çalışma Süreniz	462	2,3398	,04795	1,03060
Pozisyonunuz	462	2,1039	,04936	1,06106
Geçerli N (Listeye Göre)	462			

Anketin ilk bölümünde bulunan soruların frekansları, ortalamaları ve standart sapmaları yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.10. Anketin Toplam Puan İstatistiği

	N	Minimum	Maximum	Ortalama		Std. Sapma
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik
Toplam Puan	462	41,00	134,00	92,3009	,45130	9,70041
Geçerli N (Listeye Göre)	462					

Tablo 5.11. Yaş Grubunun Motivasyon Kaynakları Ortalamasına Göre Std. Sapma ve Ortalama Değerleri

Rapor			
Yaşınız	Ortalama	N	Std. Sapma
18-35	3,3040	387	,0416
36-50	3,1370	63	,47399
51-69	3,0058	12	,37022
Toplam	3,2735	462	,46938

Tablo 5.12. Yaş Gruplarına Ait İstatistiksel Veriler

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalama Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
18-35	387	3,3040	0,46576	0,02368	3,2575	3,3506	2,06	4,78
36-50	63	3,1370	0,47399	0,05972	3,0176	3,2564	1,44	4,28
51-69	12	3,0058	0,37022	0,10687	2,7706	3,2411	2,28	3,61
Toplam	462	3,2735	0,46938	0,02184	3,2306	3,3164	1,44	4,78

Elde edilen bu istatistiksel verilerin anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadıklarına dair aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

1- H_0 : Ankete katılanların yaş gruplarına göre motivasyon kaynakları farklı değildir.

H_a : Ankete katılanların yaş gruplarına göre motivasyon kaynakları farklıdır.

Üç farklı kuşak bulunması sebebi ile Bağımsız T-Testi yerine ANOVA testi kullanılmıştır ve elde edilen farkın anlamlı olup olmadığı test edilerek hipotezin doğruluğu test edilmiştir.

Tablo 5.13. Toplam Puanın Varyanslarının Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Toplam Puan	6,980	41	409	0,000
	2,312	41	409	0,000
	2,312	41	142,671	0,000
	5,523	41	409	0,000

Tablo 5.14. Toplam Puanın ANOVA Testi

ANOVA					
	Kareler Toplam	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar arası	31956,299	52	614,544	22,004	0,000
Gruplar içi	11422,880	409	27,929		
Toplam Puan	43379,180	461			

Yukarıdaki ANOVA testine göre Sig. Değeri 0,000 olduğu için farkın anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani H_0 hipotezi doğru değildir. Bu demektir ki Y kuşağı çalışanlarının motivasyon kaynakları diğer kuşaklardan farklıdır.

2- H_0 : Ankete katılanlar Y kuşağı çalışanlarından erkek ve kadın bireylerinin motivasyon kaynakları farklı değildir.

H_a : Ankete katılanlar Y kuşağı çalışanlarından erkek ve kadın bireylerinin motivasyon kaynakları farklıdır.

Yukarıdaki hipotez test edilirken, Y kuşağına ait kadın ve erkek bireylerinin ayrı ayrı aldıkları toplam puanlarının ortalaması kıyaslanmıştır. Y kuşağına mensup 420 kadın ve erkek katılımcının verileri kullanılarak Bağımsız T-Testi ile test edilmiştir.

Tablo 5.15. Y kuşağı Bireylerinin Cinsiyetlerine Göre Frekansları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kadın	247	58,8	58,8	58,8
	Erkek	173	41,2	41,2	100,0
	Toplam	420	100,0	100,0	

Tablo 5.16. Grup İstatistiği

		Grup İstatistiği	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Toplam Puan	Kadın		247	91,4494	8,78078	0,55871
	Erkek		173	93,3353	10,56336	0,80312

Yukarıdaki tabloda Y kuşağına mensup 247 kadın ve 173 erkek katılımcıların toplam puan ortalamaları bulunmaktadır. Kadın katılımcılar 91,4494 puan ortalamasına sahip iken erkek katılımcılar 93,3353 puan ortalamasına sahiptirler. Aralarındaki 2 puanlık farkın anlamlı olup olmadığı Bağımsız T-Testi uygulayarak test edilmiştir.

Tablo 5.17. Bağımsız Örnekler Testi

Bağımsız Örnekler Testi										
		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için T testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2kuyruk)	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	Farkın %95 Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
Toplam Puan	Varyanslar Eşit Varsayımı	2,122	0,146	-2,029	460	0,043	-1,82968	0,90174	-3,60171	-0,05764
	Varyanslar Eşit Değil Varsayımı			-2,003	416,760	0,046	-1,82968	0,91344	-3,62520	-0,03415

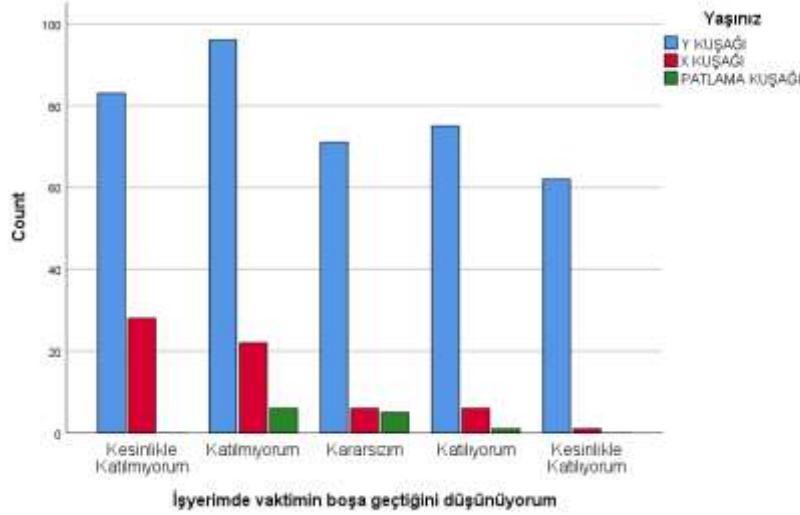
Bu verilere göre ilk önce kadın ve erkek gruplarının varyanslarının eşit olup olmadığı araştırılmıştır. Kadınların ve erkeklerin toplam puanlarına ait varyans değerleri birbirleri ile aynıdır ($p=0,146>0.05$). Bu sebeple, Varyansların eşit varsayımına ait satırdaki değerlere Bağımsız T Testi Uygulanmıştır.

Varyansların eşit varsayımı değerlerinden t istatistik değeri -2,029 ve Sig. 0,043<0,05 olduğundan, Y kuşağı kadın ve erkek üyelerinin motivasyon puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. H_a hipotezi red edilemez. Anket verilerine göre Y kuşağı çalışanlarından kadın ve erkek bireylerinin motivasyon kaynakları farklıdır.

Ankette 29 adet motivasyon kaynaklarını belirlemeye yönelik soru bulunmaktadır. Bu soruların kuşaklara göre tek tek oranları grafikler halinde belirtilmiştir. Grafiklerden de gözlemleneceği gibi kuşakların verdiği yanıtlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Y kuşağı bireylerinin anket katılımındaki oranının yüksekliği göze alınca bu sonuçların ortaya çıkması normal kabul edilmektedir.

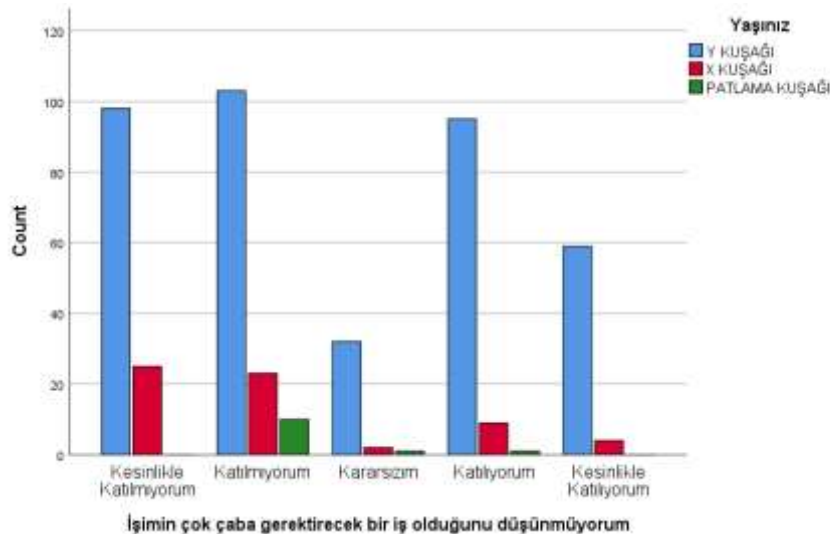
Anket sonuçlarında ağırlıklı olarak Y kuşağı bireylerinin görüşleri yorumlanacaktır.

Grafik 5.7. İşyerimde vaktimin boşa geçtiğini düşünüyorum.



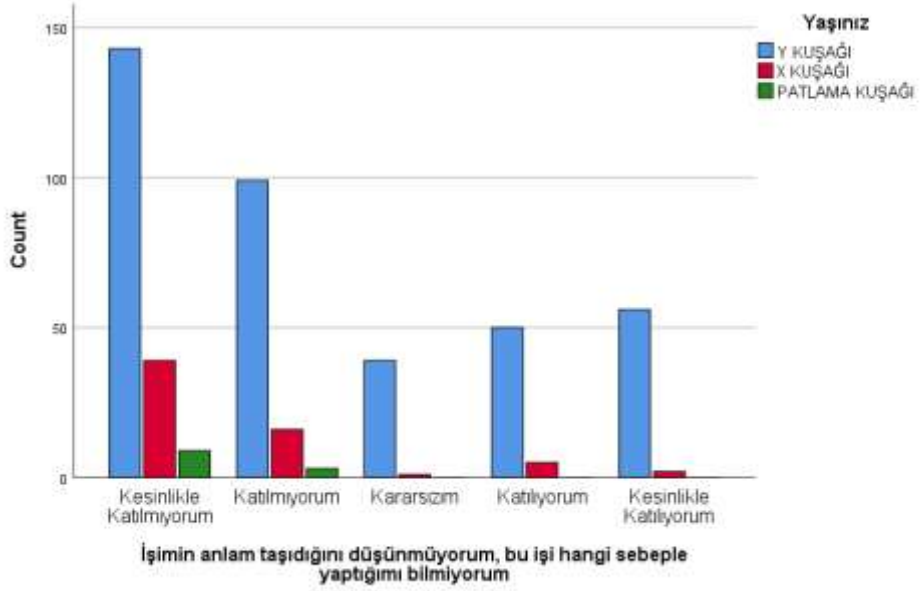
Y kuşağı çalışanlarının sayıca fazlası “İşyerimde vaktimin boşa geçtiğini düşünüyorum” sorusuna katılmadıklarını belirtmişlerdir. X kuşağı bireyelerinin büyük çoğunluğu ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Patlama Kuşağı bireyelerinin ise kararsız ve katılmayan çalışan sayısı yüzdeleri birbirlerine çok yakındır. Y kuşağı katılımcılarının işlerini verimli bir şekilde yaptıklarına ve zamanlarını iyi kullandıkları ve çalışmaktan kaçmadıkları varsayımlarını çıkartabiliriz.

Grafik 5.8. İşimin çok çaba gerektirecek bir iş olduğunu düşünmüyorum.



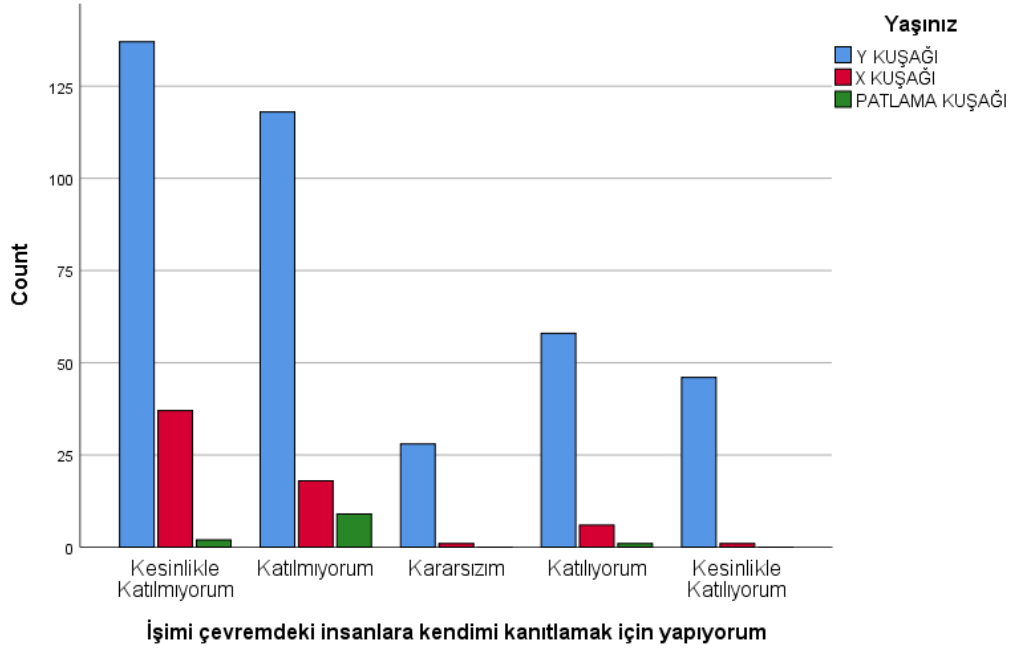
Y kuşuğı çalışanlarının bu soruya verdikleri cevap oranları birbirlerine çok yakındır. “İşimin çok çaba gerektirecek bir iş olduğunu düşünmüyorum” sorusuna kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve katılıyorum yanıtları yüzdece yakındır. X kuşuğı katılımcıların ağırlıklı olarak verdikleri cevaplar ise kesinlikle katılmıyorum ve katılıyorum cevaplarıdır. Bu sonuçlara göre Y kuşuğı katılımcılarının büyük bir çoğunluğunun işlerini önemsedikleri varsayımını çıkartabiliriz.

Grafik 5.9. İşimin anlam taşıdığını düşünmüyorum, bu işi hangi sebeple yaptığımı bilmiyorum.



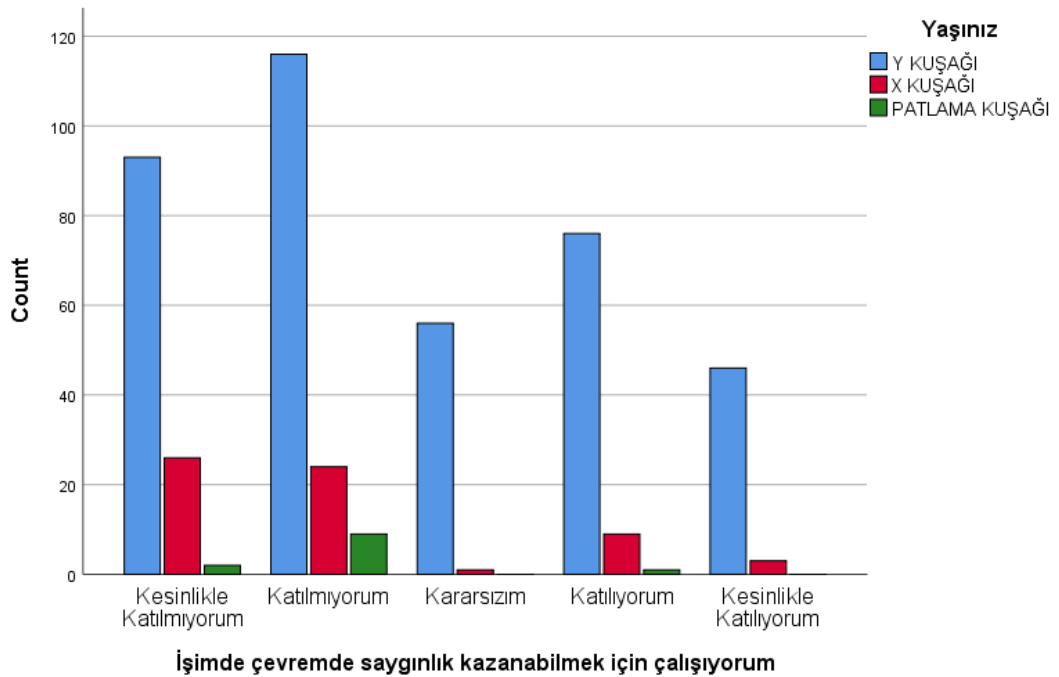
Y kuşuğı katılımcıları ve diğere kuşak katılımcıların ağırlıklı olarak verdikleri yanıtlar kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarıdır. Bu verilere bakarak Y kuşuğı katılımcılarının işlerinin anlamlı olduğunu düşünmektedirler.

Grafik 5.10. İşimi çevremdeki insanlara kendimi kanıtlamak için yapıyorum.



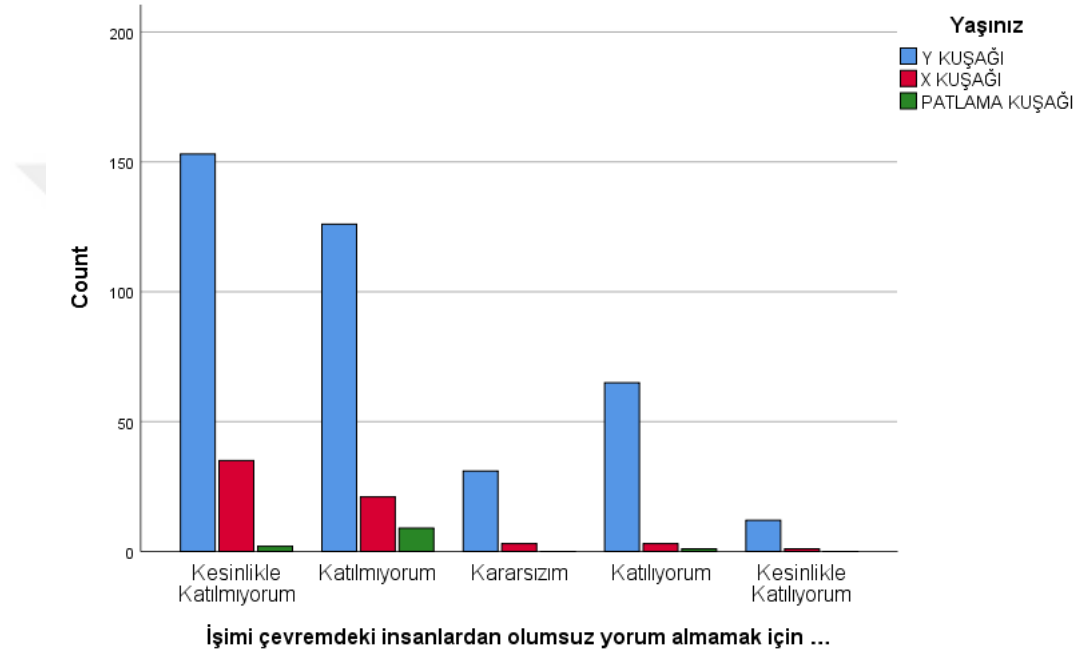
Genel kanı itibari diğer kuşaklar Y kuşağı çalışanlarının başkalarına kendilerini kanıtlamaya çalışacağını düşünmektedirler. Ancak verilere göre Y kuşağı çalışanları işlerini başkalarından saygı kazanabilmek için yapmadıkları cevabını vermişlerdir.

Grafik 5.11. İşimde çevremden saygınlık kazanabilmek için çalışıyorum



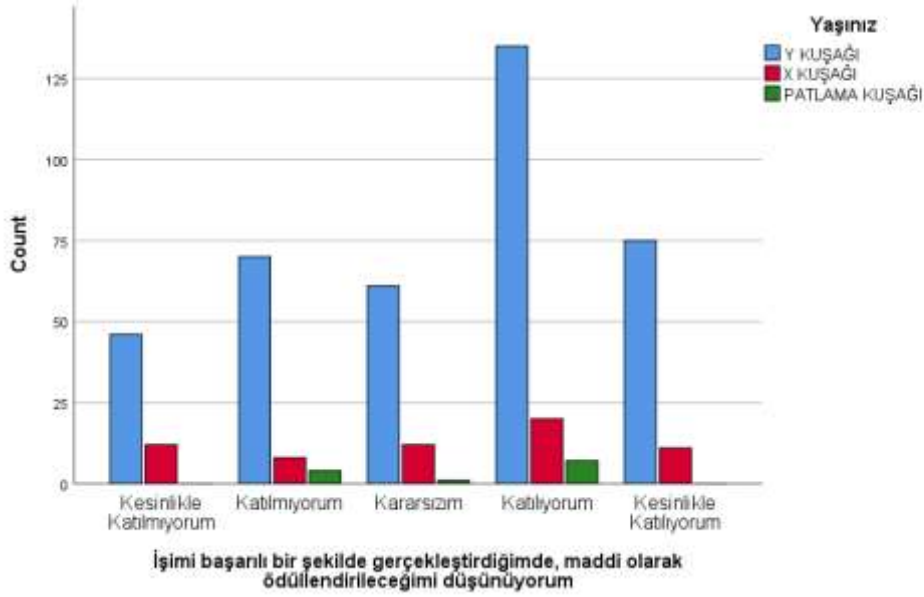
Y kuşağı bireyleri başkalarından çok kendilerine inanıyorlar, kendilerine olan yüksek özgüven ve özsaygıları sebebi ile başkalarından saygınlık kazanabilmek için çalıştıklarını düşünmüyorlar. Bir başka deyişle, iş hayatının onlara saygınlık getirecek yegâne araç olduğunu düşünmediklerini varsayabiliriz.

Grafik 5.12.İşimi çevremdeki insanlardan olumsuz yorum almamak için yapıyorum.



Literatürdeki belirtilen özelliklerinden birisi sürekli olumlu geri bildirim alma isteklerinin olmasıdır. Bu ifadeye verilen yanıtlardan elde edilen veriler ile bu özellik çelişmektedir. Çünkü büyük bir yüzdesi “İşimi çevremdeki insanlardan olumsuz yorum almamak için yapıyorum” ifadesine kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum yanıtlarını yüzdece fazla bir oranla vermişlerdir.

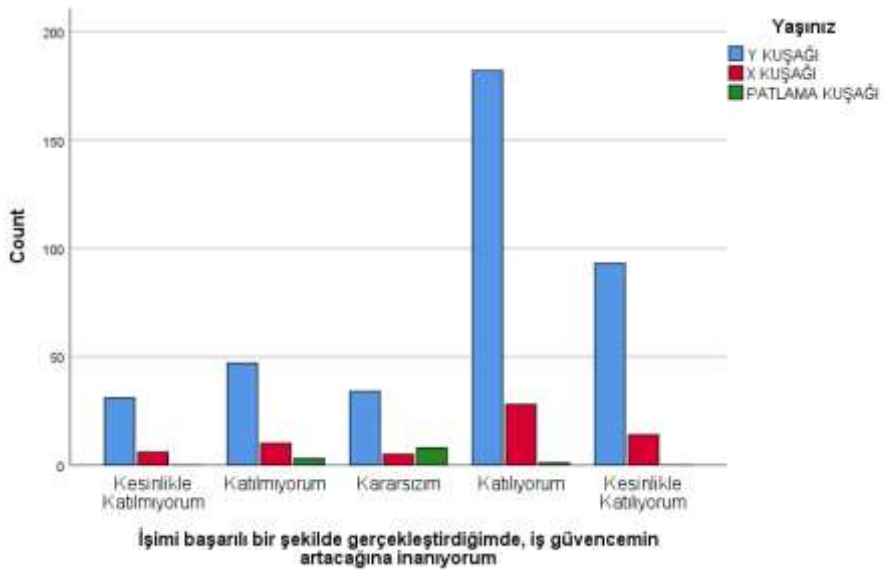
Grafik 5.13. İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdiğimde, maddi olarak ödüllendirileceğimi düşünüyorum.



Maddi ödüllendirmeleri fazlaca önemsedikleri bilinin Y kuşağı bireylerinin bu ifadeye vermiş oldukları yanıt bu özelliklerinin doğruluğunu kanıtlar niteliktedir.

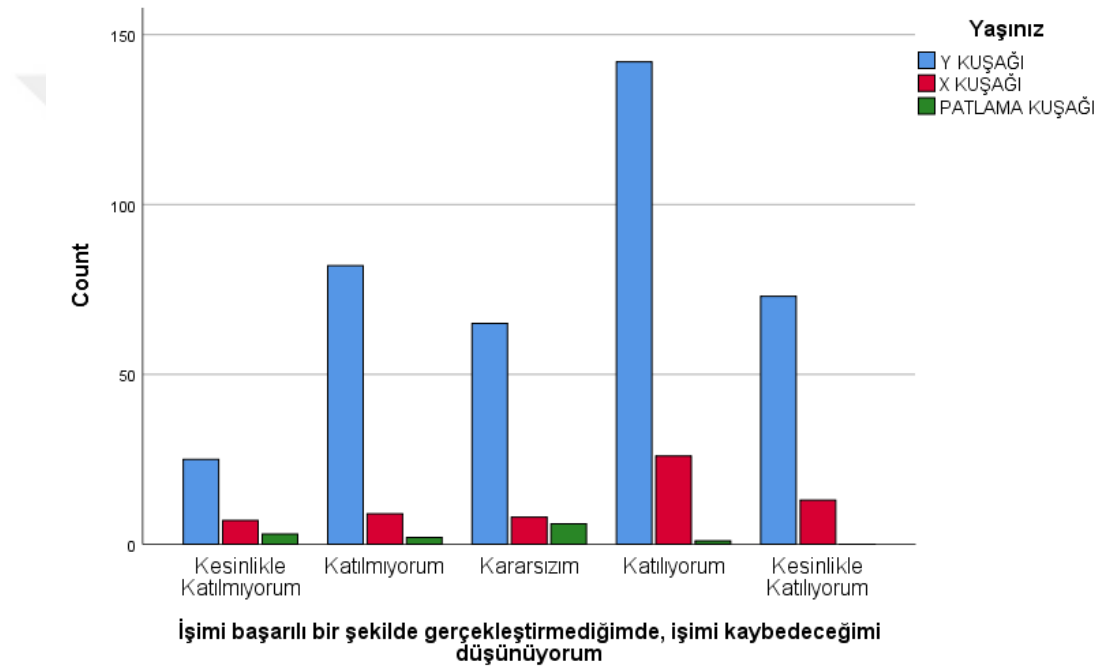
Başarılı bir iş tamamladıklarında maddi olarak ödüllendirileceklerini beklemektedirler.

Grafik 5. 14. İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdiğimde, iş güvencemin artacağına inanıyorum.



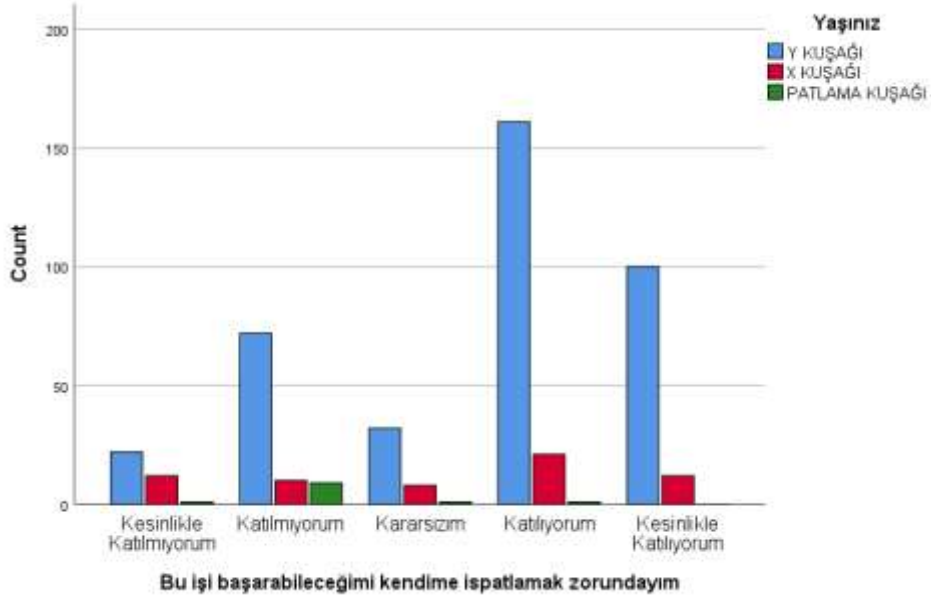
Y kuşuğı çalışanları başarı bir işi tamamladıklarında maddi ve manevi yönden tatmin edilmeyi arzu etmektedirler ve beklemektedirler. Aynı Şekilde kurumlarındaki statülerinin artacağı ve iş güvencelerinin artacağına inanmaktadır. Bu verilere göre bu özelliklerini doğrulanmış varsayabiliriz.

Grafik 5.15. İşimi başarılı bir Şekilde gerekleştirmediğimde, işimi kaybedebileceğimi düşünüyorum.



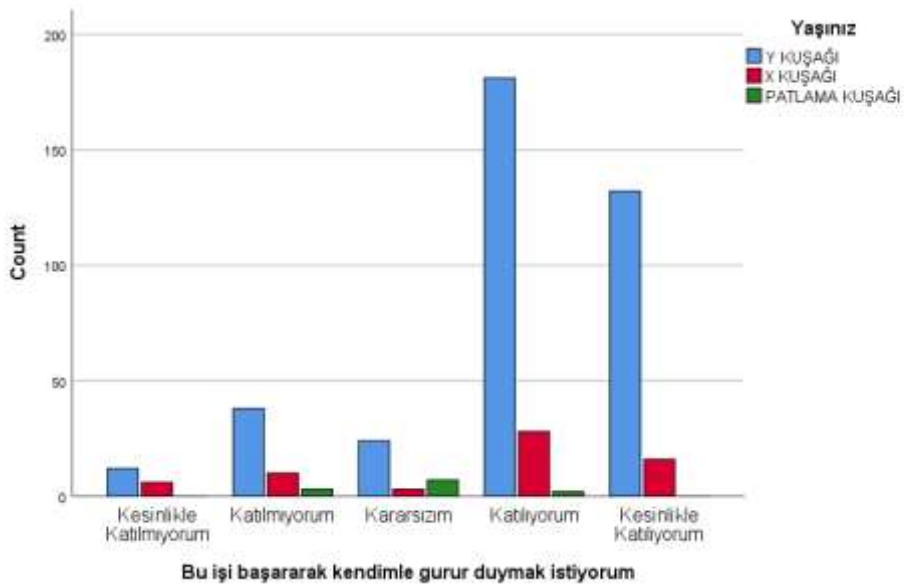
dllendirilmek ne kadar normal geliyor ise cezalandırılmayı da bu verilere göre o kadar normal karşıladıklarını belirtebiliriz. Bazı kaynaklara göre genel yapılarının kaygılı olduğu düşünülmektedir. Bu veriler ile bu özellikleri uyuşmaktadır.

Grafik 5.16. Bu işi başarabileceğimi kendime ispatlamak zorundayım.



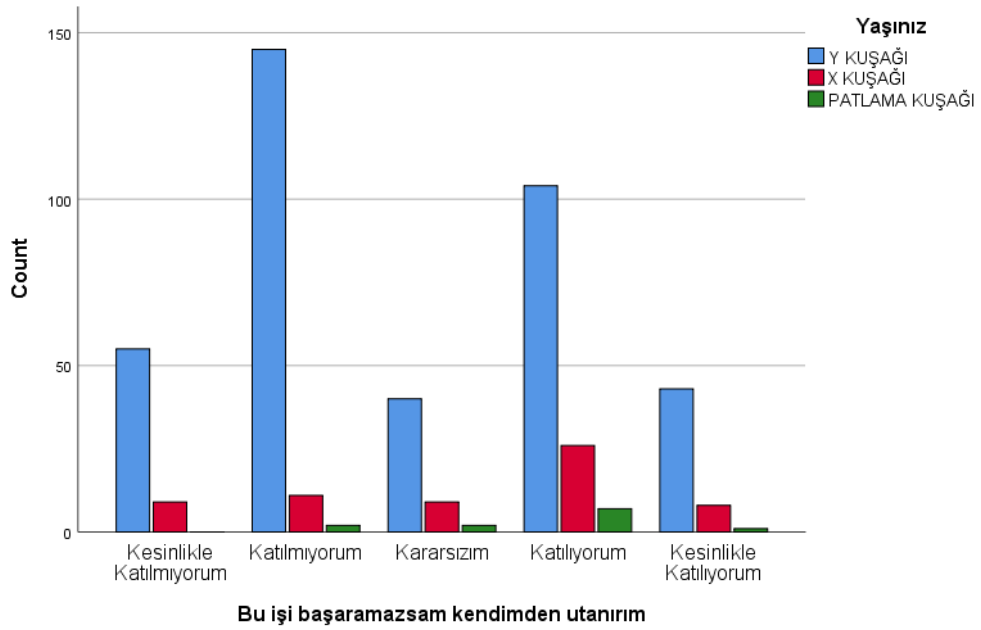
Hırslı ve yarışçı kişilikleri sebebi ile kendilerini kendilerine ispatlamaya çalışmak gibi bir özellikleri vardır. “Bu işi başarabileceğimi kendime ispatlamak zorundayım” ifadesine büyük çoğunluğu katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmıştır. Aslında bu verilere göre içsel motivasyonlarının da yüksek olduğu kanısına ulaşabiliriz.

Grafik 5.17. Bu işi başararak kendimle gurur duymak istiyorum.



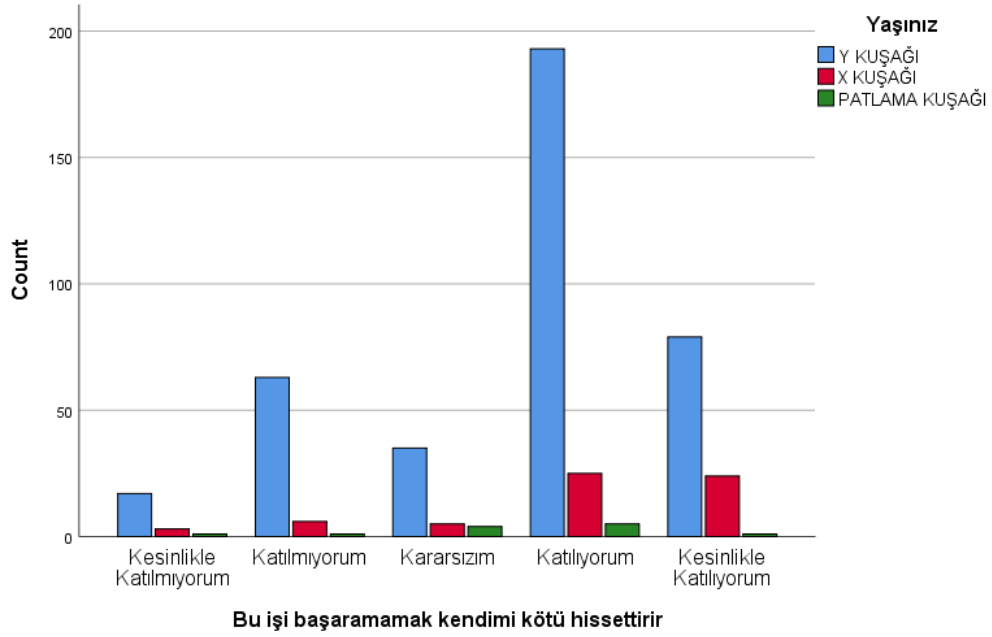
En büyük rakiplerinin yine kendileri olduklarını düşünüyorlar. Çok büyük oranlarda “bu işi başararak kendimle gurur duymak istiyorum” ifadesine katıldıkları verisine ulaşılmıştır. Bir önceki soru da olduğu gibi yine içsel motivasyonlarının yüksek olduğu kanısına varabiliriz.

Grafik 5.18. Bu işi başaramazsam kendimden utanırım.



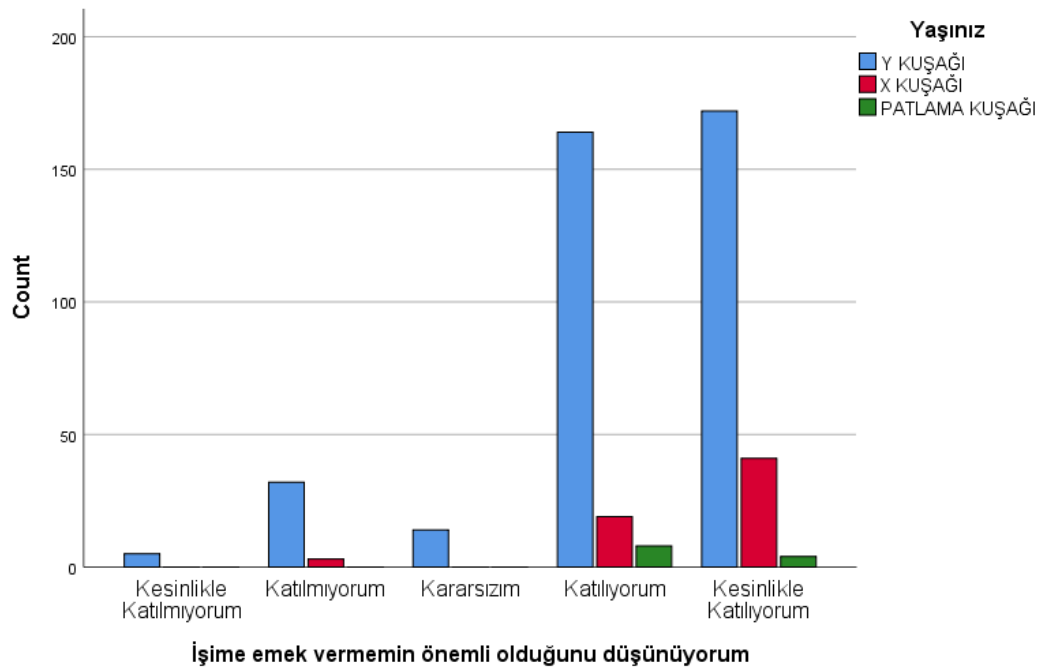
Bu verilere göre Y kuşağı katılımcıları küçük bir fark ile bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ancak yine anımsanamayacak kadar çok sayıda bu ifadeye katılanların olduğunu da söyleyebiliriz. Patlama ve X kuşağı katılımcıların yanıtları ise daha çok katılıyorum seçeneğindedir.

Grafik 5.19. Bu işi başaramamak kendimi kötü hissettirir.



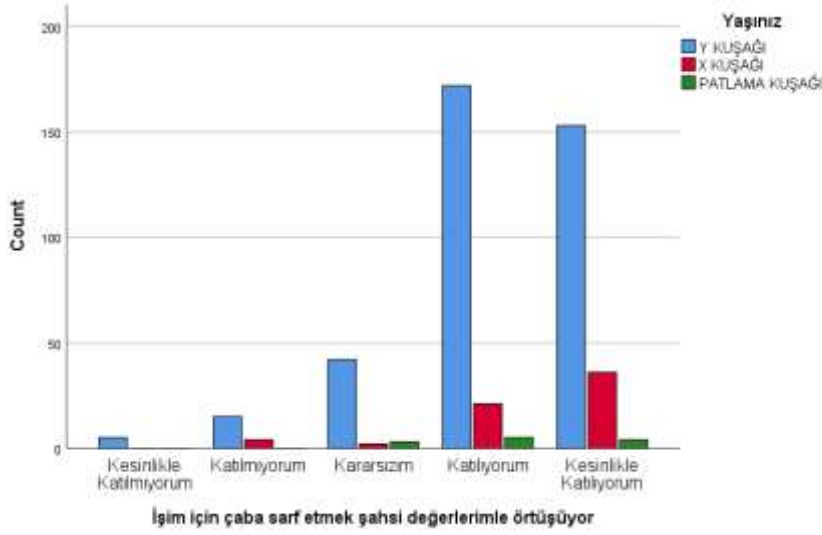
Başkalarından önce kendi fikirlerine önem veren ancak onaylanma ihtiyacı da duyan Y kuşağı bireyleri, bu ifade ile işlerini kişiselleştirdiklerini herhangi bir olumsuzluktan dolayı kötü hissedeceklerini belirtmişlerdir.

Grafik 5.20. İşime emek vermemin önemli olduğunu düşünüyorum.



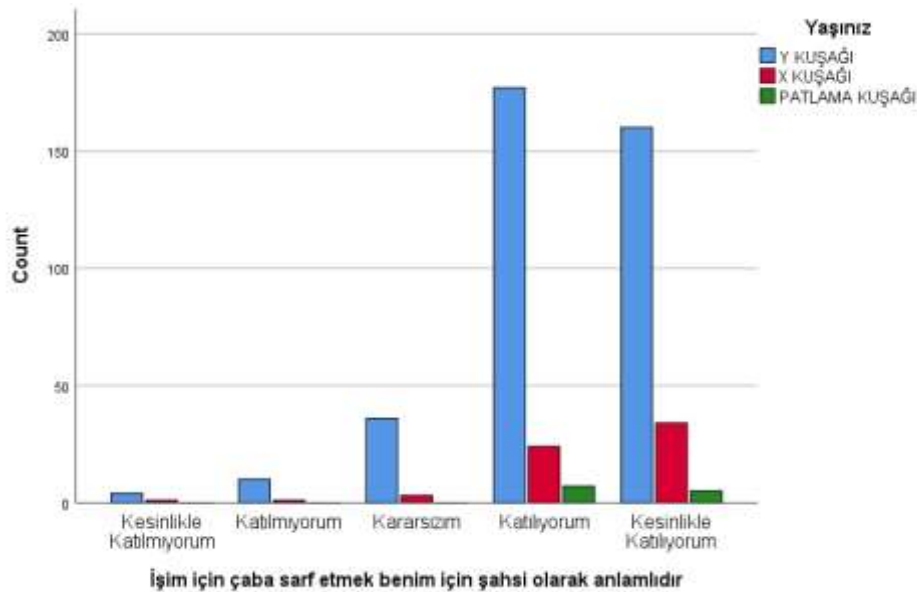
Y kuşağı katılımcıları “işime emek vermemin önemli olduğunu düşünüyorum” ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. İşkolik olmasa da Y kuşağı bireylerinin iş bilincinin olduğunu ve buna önem verdiklerini varsayabiliriz.

Grafik 5.21. İşim için çaba sarf etmek şahsi değerlerimle örtüşüyor.



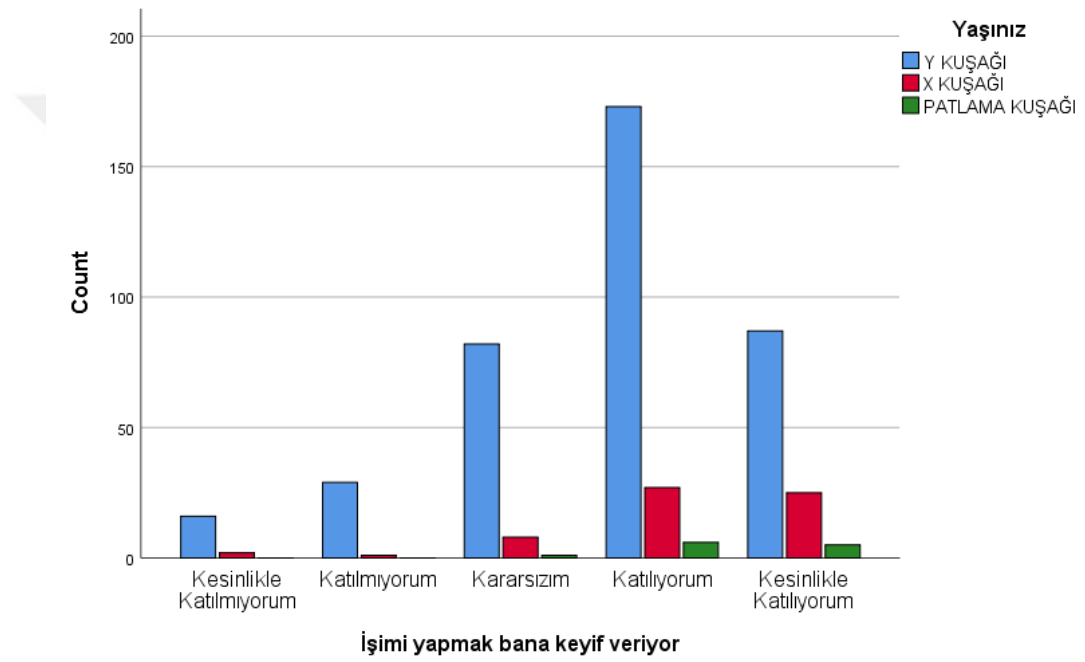
Y kuşağının tembel, sorumluluk sahibi olmadıklarını belirtse de diğer kuşaklar, bu verilere göre işine önem veren ve çaba sarf eden bir kuşak özelliği sergilemektedirler.

Grafik 5.22. İşim için çaba sarf etmek benim için şahsi olarak anlamlıdır.



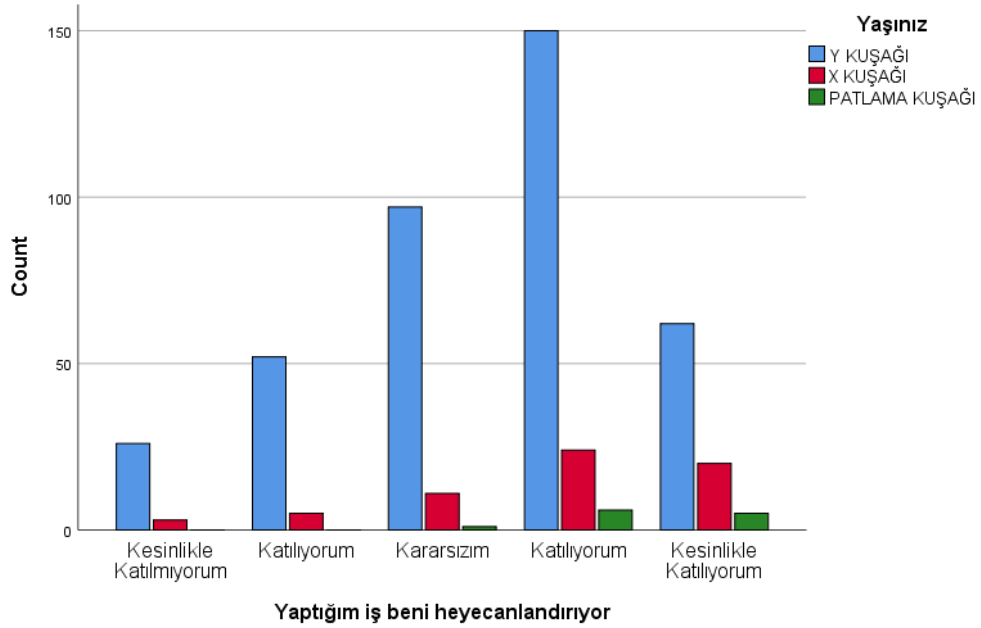
Y kuşak bireyleri başkalarından çok kendilerini önemserler. Bu sebeple başkalarını memnun edecek işler değil kendilerini memnun edecek işler yapmak arzusundadırlar. “İşim için çaba sarf etmek benim için şahsi olarak anlamlıdır” ifadesine Y kuşağı katılımcıların neredeyse %90 u katıldıklarını belirtmişlerdir.

Grafik 5.23. İşimi yapmak bana keyif veriyor.



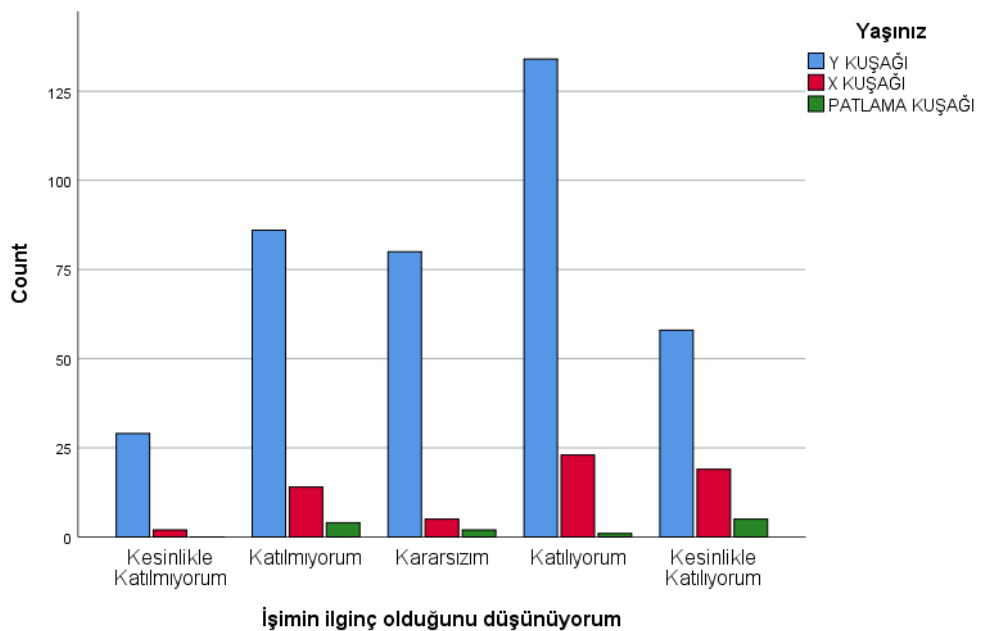
Her üç kuşakta işlerinden keyif aldıklarını ifade etmişlerdir.

Grafik 5.24. Yaptığım iş beni heyecanlandırıyor.



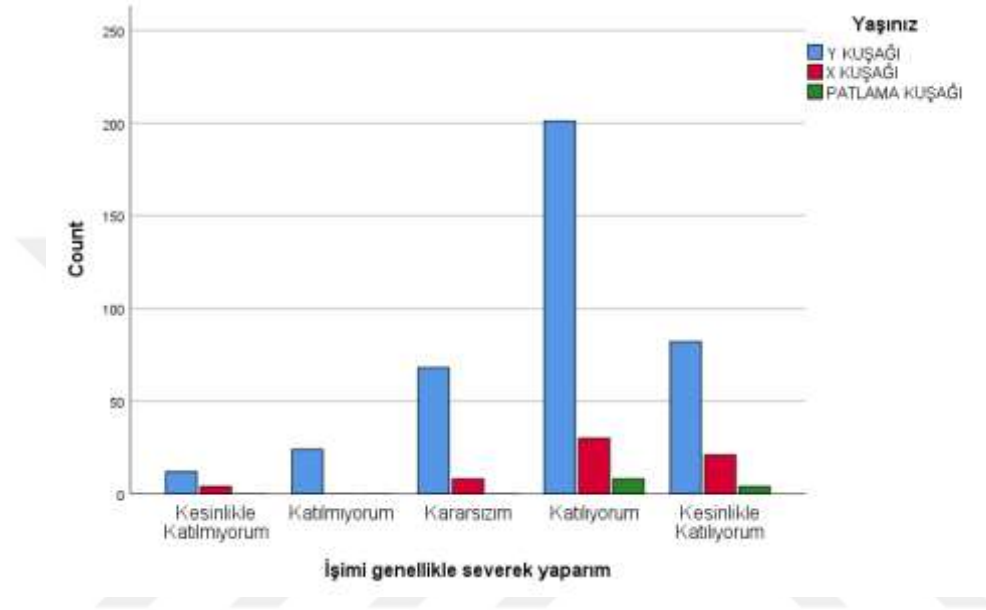
“Yaptığım iş beni heyecanlandırıyor” ifadesine Y kuşağının büyük bir yüzdesi Katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Genel özellikleri tanımlanırken eğlenebilecekleri işleri tercih ettikleri, sıkılgan oldukları için onları heyecanlandıracak işler istedikleri belirtilmektedir. Bu veriler de bu görüşleri destekler niteliktedir.

Grafik 5.25. İşimin ilginç olduğunu düşünüyorum.



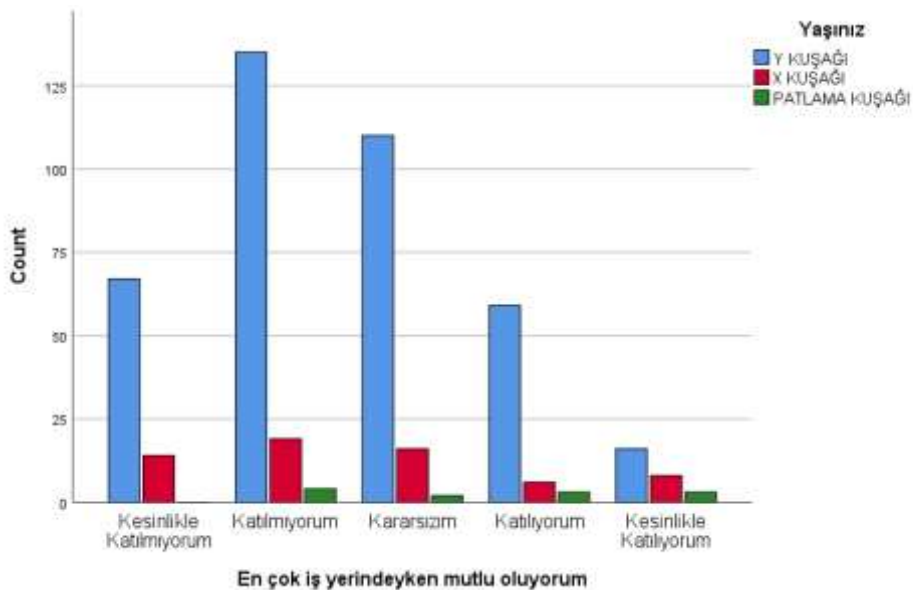
X kuşağı katılımcılarının büyük bir çoğunluğu “işimin ilginç olduğunu düşünüyorum” ifadesine katılmaktadırlar. Y kuşağı bireyleri arasında ise bu soru için farklı cevaplar verme oranları yüksektir. Büyük çoğunluğu bu görüşe katıldıklarını bildirmişlerdir.

Grafik 5.26. İşimi genellikle severek yaparım.



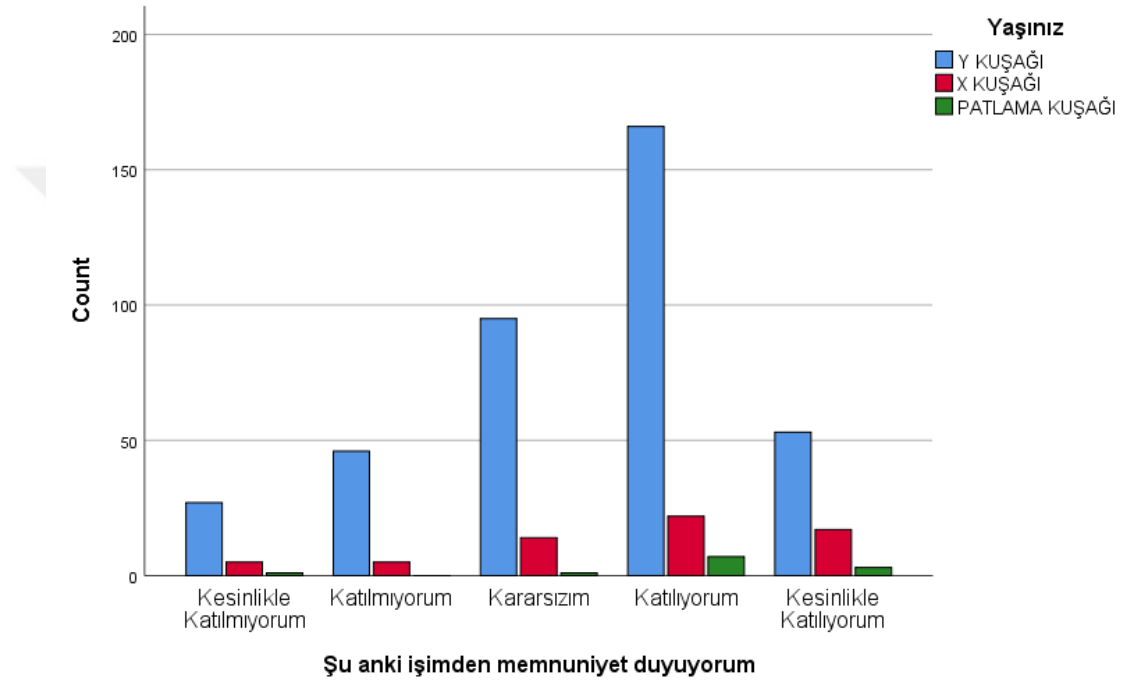
Y kuşağı katılımcılarının büyük bir oranı katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu sonuca göre işlerini severek yaptıkları varsayabiliriz.

Grafik 5.27. En çok iş yerindeyken mutlu oluyorum.



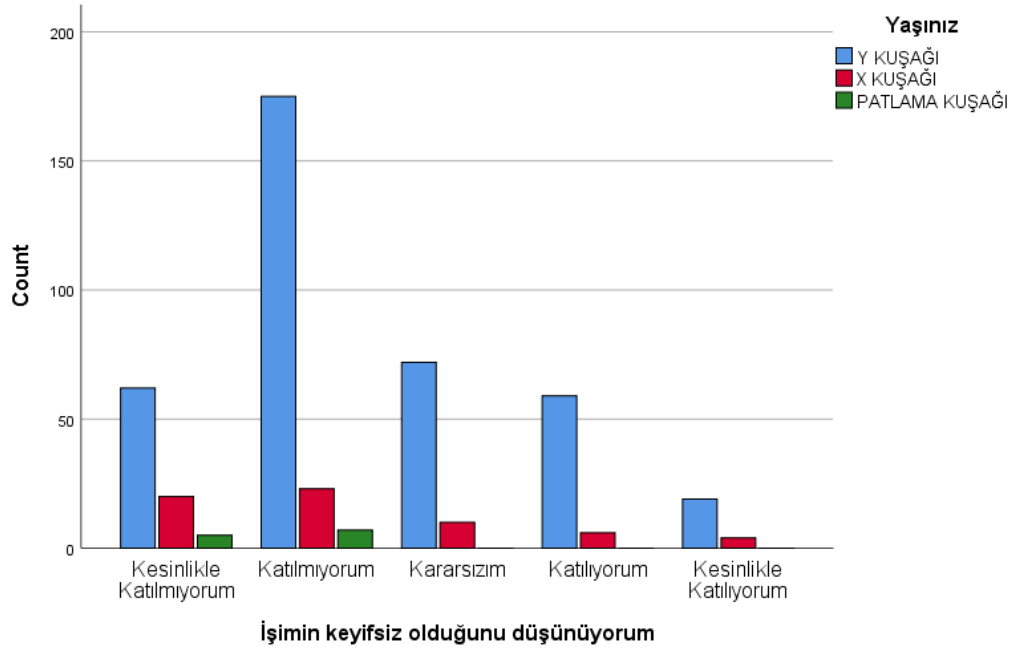
Her ne kadar işlerinden memnun olsalar ve çalışmaktan keyif alsalar da işleri hayatlarındaki öncelikleri değildir. Y kuşağı bireyleri sosyal çevrelerine ve ailelerine oldukça düşkündür.

Grafik 5.28. Şu anki işimden memnuniyet duyuyorum.



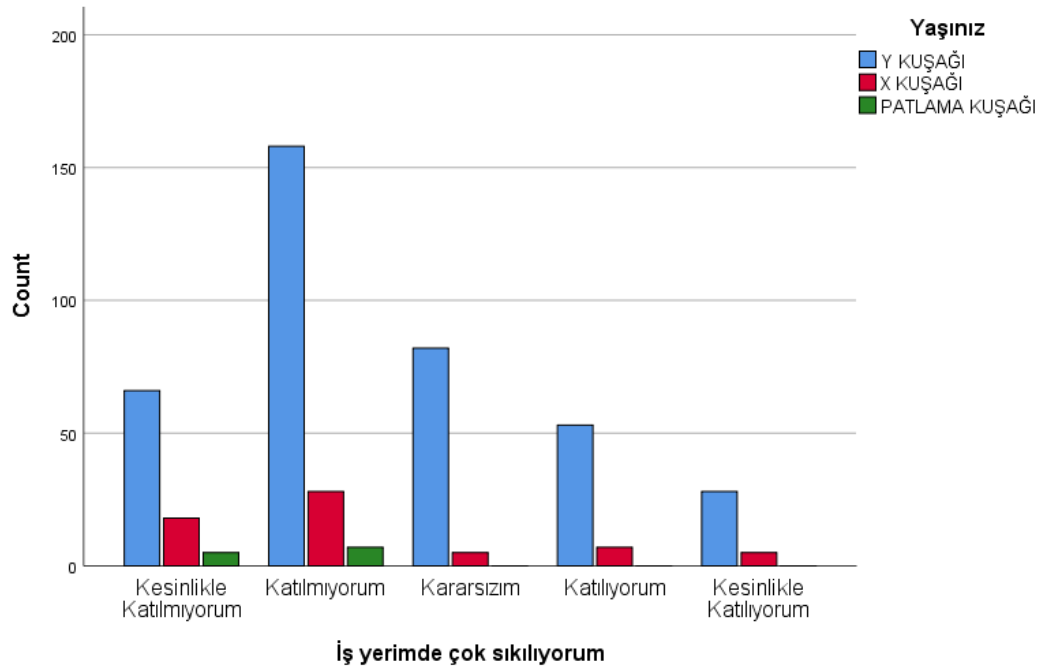
Aileleri tarafından özgür ve kararlarını alabilen bireyler olarak yetiştirilen Y kuşağı, işlerini yine kendi isteklerine göre seçtikleri için işlerinden memnundurlar. Bu soruya verilen cevaplardan da işlerinden memnun olan katılımcı yüzdesi diğerlerine göre oldukça fazladır.

Grafik 5.29. İşimin keyifsiz olduğunu düşünüyorum.



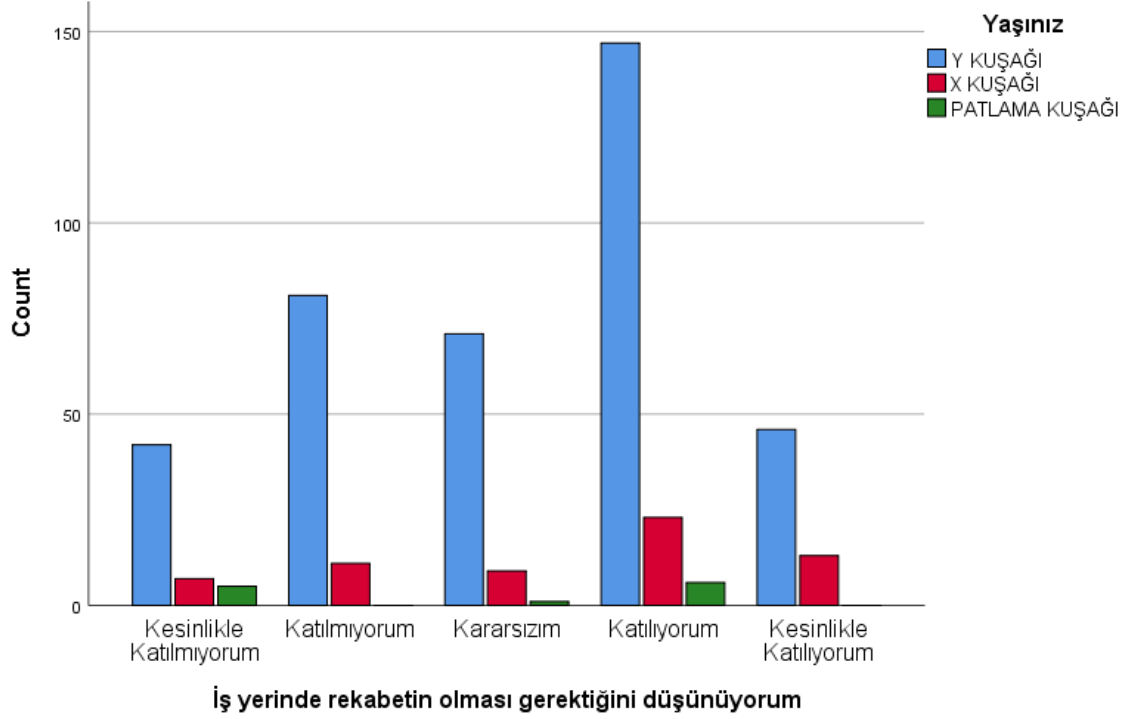
Y kuşağı katılımcılarının işlerinden zevk aldığı varsayımında bulunabiliriz.

Grafik 5.30. İşyerimde çok sıkılıyorum.



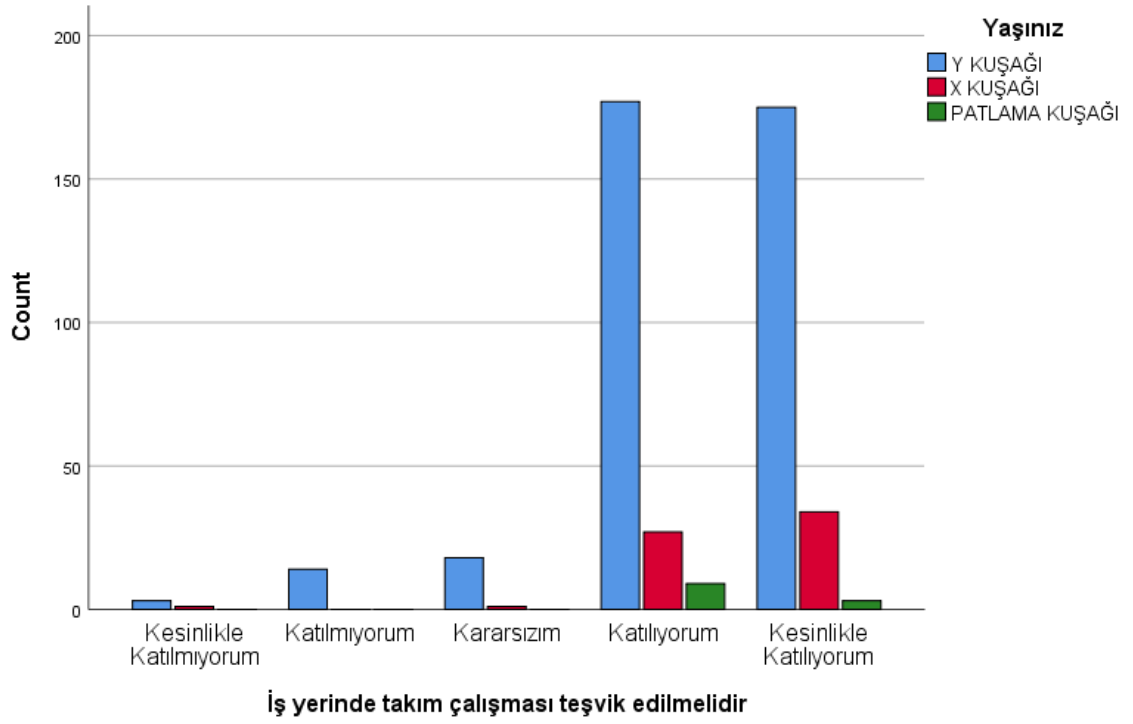
Bazı kaynaklar Y kuşağı çalışanlarının işlerinden keyif aldığını iş-yaşam dengesini bozmadıktan sonra iş sorumluluğu almaktan çekinmediklerini belirtmektedir. “İşyerimde çok sıkılıyorum” sorusuna verilen yanıtlara bakacak olursak Y kuşağı işlerinden keyif almaktadırlar.

Grafik 5.31. İşyerinde rekabetin olması gerektiğine inanıyorum.



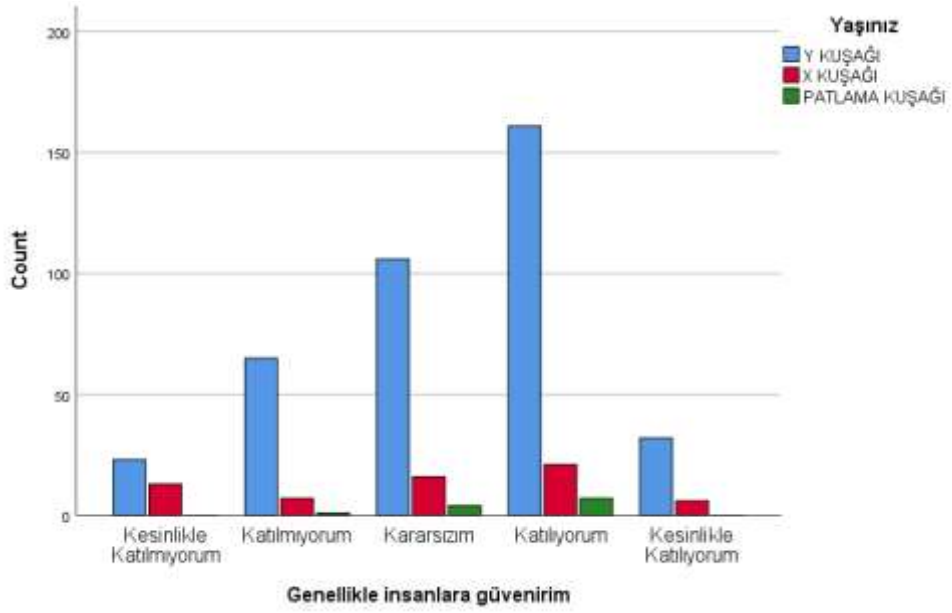
Çocuklarından itibaren sürekli birbirleri ile yarıştırlan bu kuşak bireyleri elbette ki rekabetli bir iş ortamında çalışacaktır. En yüksek yüzdeli cevap katılıyorum seçeneğidir. Bu verilere göre Y kuşağı çalışanlarının rekabetli bir iş ortamında çalışmak istediklerini varsayabiliriz.

Grafik 5.32. İşyerinde takım çalışması teşvik edilmelidir.



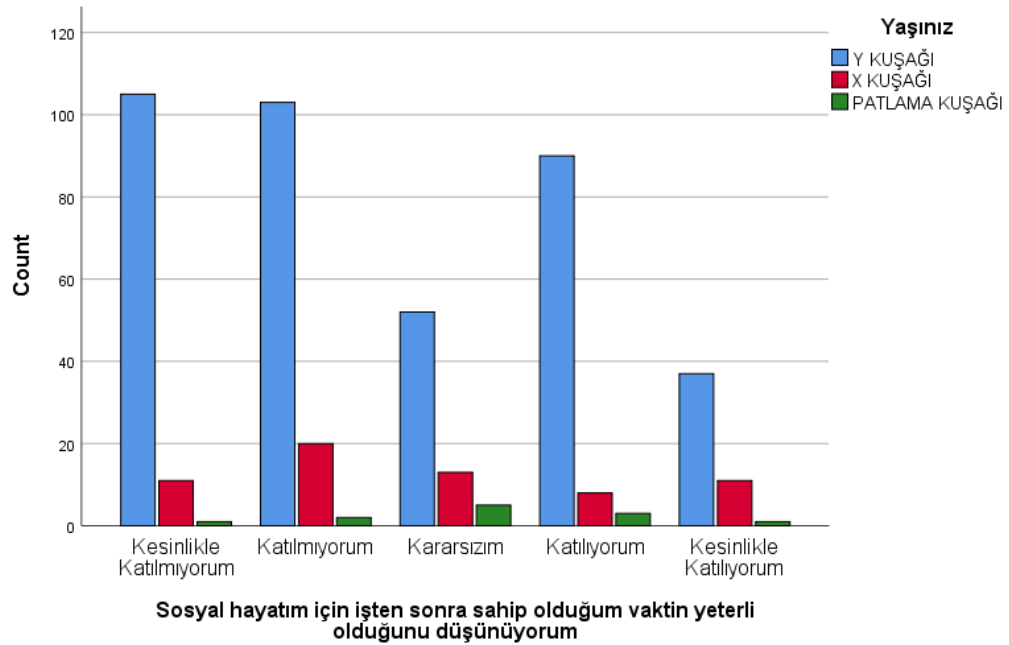
Y kuşağının özellikleri anlatılırken daha çok bireyselci oldukları dile getirilmiştir. Ancak bazı kaynaklarda kesinlikle takım oyuncusu olduklarını vurgulamıştır. Bu verilere göre Y kuşağı çalışanları takım çalışmasını desteklemektedirler.

Grafik 5.33. Genellikle insanlara güvenirim.



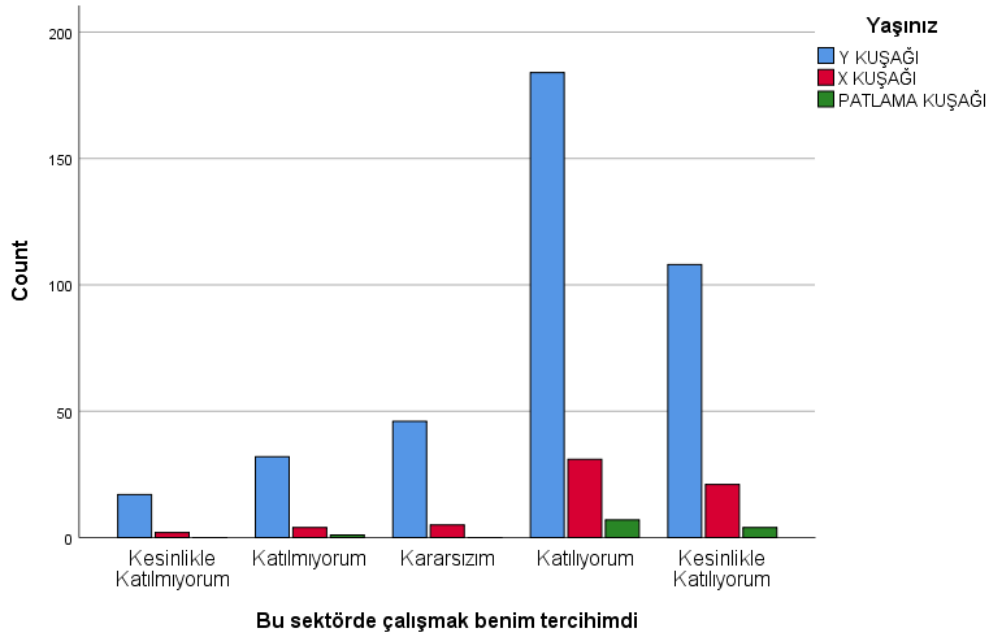
Bu soru ile Y kuşağı bireylerinin kişilik özellikleri hakkında bilgi edinilmek istenmiştir. Kesinlikle katılmıyorum seçeneği en az tercih edilen seçenektir. Y kuşağı katılımcılarının büyük çoğunluğu genellikle insanlara güvendiklerini belirtmişlerdir.

Grafik 5.34. Sosyal hayatım için işten sonra sahip olduğum vaktin yeterli olduğunu düşünüyorum.



Y kuşağının en çok önemseydiği konulardan birisinin iş-yaşam dengesi olduğunu önceki bölümlerde açıklanmıştır. Grafik 5.34’de de görüldüğü üzere Y kuşağı katılımcıları bu konu hakkında net bir şekilde işten sonra sahip oldukları vakitleri yetersiz gördüklerini belirtmişlerdir. Diğer kuşakların cevapları arasında bir paralellik vardır.

Grafik 5.35. Bu sektörde çalışmak benim tercihimdi.



Genel olarak tüm kuşak çalışanları yüzdece yüksek oranlarda çalıştıkları sektörü kendilerinin tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde çalışma ortamlarında çalışanlar arasındaki dengenin kurulabilmesi konusu önemli sorunlar içinde yer almaktadır. Birçok kurumda farklı kuşaklardan çalışanlar bir arada çalışmaktadırlar. Hem kuşakların birbirlerini tanımaması ve anlamaması hem de kurumların kuşak farklılıklarını tanımaması sebebi ile birçok kuşak çatışması yaşanmaktadır. Aynı kurumda Patlama Kuşağı, X ve Y Kuşaklarına ait bireyler birlikte çalışıyor olup, Y kuşağı çalışan sayısı yüzdece daha fazla bir orandadır. Kurumların sağlıklı ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratabilmesi için öncelikle kuşakları tanımalı, çoğunlukta olan ve daha farklı olan Y kuşağı çalışanları için kurum kültürlerini ve kurallarını gözden geçirmelidirler.

Kurumların kuşak çatışması dışında sıkça karşılaştığı bir diğer sorunda motivasyonsuz çalışanlar ve işe olan negatif etkileridir. İş verimliliğini arttırabilmek ve çalışanların bireysel performanslarını yüksek tutabilmek için çalışan motivasyonunun sağlanması gerekmektedir. Kuşakların zaman içinde değişmesi yine bu noktada devreye girmektedir ve çalışanların değişen amaçları, istekleri, ihtiyaçları ve alışkanlıklarının tespit edilmesi elzemdir ve bu tespitlere göre yönetilmeleri gerekmektedir. Çünkü değişen kuşakların birbirlerinden farklı motivasyon kaynakları bulunmaktadır.

Kuşak sınıflandırılması, farklılıkları, çatışmalar hakkında yapılan birçok akademik çalışma bulunmasına rağmen Y kuşağının spesifik özellikleri, örgütsel davranışları hakkında sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu sebeple bu çalışmada Y kuşağının iş hayatındaki motivasyon kaynakları ile ilgili farklılıkların ortaya çıkarılması amaçlanmış ve hizmet sektöründe çalışan farklı kuşaklardan 462 kişi üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmış olup, tüm soruların yanıtlanması zorunlu olduğundan analize katılmayan anket bulunmamaktadır. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğunu (%83,8) çalışmanın esas grubunu oluşturan 18-35 yaş aralığındaki Y kuşağı çalışanları oluşturmaktadır. Anketten elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilip, demografik özellikler açısından farklılıkların varlığının ve yokluğunun tespiti yapılmıştır.

Ankete toplam 387 Y kuşağı, 63 X kuşağı ve 12 Patlama Kuşağı üyesi bireyleri katılmıştır. Katılımcıların verdiği cevapların toplam puanları motivasyon kaynakları toplam puanları ile karşılaştırılmış ve kuşaklar arasında motivasyon kaynakları ile farklılık gözlemlenmiştir.

Ankete toplam 247 kadın ve 215 erkek katılımcı katılmış olup, bu katılımcılardan 247 kadın ve 173 erkek Y kuşağı temsilcilerindedir. Kadın ve erkek katılımcıların verdikleri yanıtların toplam puanları arasında olan puan farklılıklarının anlamlı olup olmadığı test edilmiş ve bu kuşak temsilcileri kadın ve erkekleri arasında motivasyon kaynakları tarafından farklılık tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun Lisans mezunu olduğu (%54,3) ve ardından ön lisans (%17,5) ve lisansüstü (%16,7) mezunlarının oluşturduğu tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim durumları arasında motivasyon farklılıkları olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların meslek grupları incelendiğinde çoğunluk katılımcının diğer Mesleki Hizmetler (Reklam, Piyasa Araştırmaları, Danışmanlık, Basın-Yayın vb.) sektöründe çalıştığı tespit edilmiştir (%41,6). Farklı meslek grupları arasında da motivasyon farklılıkları olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş hayatındaki çalışma sürelerine bakınca büyük bir çoğunluğunun çalışma sürelerinin 1-5 yıl aralığında olduğu tespit edilmiştir (%36,4). 1 yıldan az çalışan sayısının yüzdesinin ise %23,8 ile ikinci sırada yer aldığı gözlemlenmiştir. Çalışanlar arasında çalışma sürelerine ilişkin herhangi bir motivasyon kaynağı farklılığı gözlemlenmemiştir.

Katılımcıların pozisyonları incelendiğinde ise %44,8 beyaz yaka ve %29,9 mavi yaka çalışanın olduğu görülmüştür. Pozisyonlar ile motivasyon kaynakları arasında yapılan karşılaştırmada herhangi bir motivasyon farklılığı gözlemlenmemiştir.

Araştırmada motivasyon kaynakları olarak kuşaklar birbirlerinden farklı faktörleri kullandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Özellikle Y kuşağının ağırlıklı olarak “sosyal araçlar” dan etkilendiği gözlemlenmiştir. Y kuşağının motive edilmesi için maddi ve manevi faktörlerin kullanılması gerekmektedir (maddi faktörler biraz daha öncelikli). Bu

manevi faktörleri belirtecek olursak; övülme, takdir edilme, olumlu geri bildirim alma ve kararlar alınırken fikir beyan edebilme gibi motivasyon faktörlerinin önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Maddi faktörler ise; ücret artışı, prim, parasal ödüllendirme.

Özetle; kuşaklar arasında motivasyon farklılıklarının olduğu tespit edilmiştir. Her ne kadar Y kuşağının motivasyon kaynakları diğer kuşaklara göre farklılık gösterse de benzer özellikleri de bulunmaktadır. Bu sebeple, gelecekteki çalışmalarda bu farklılık veya benzerliklerin örgütsel davranış konuları çerçevesinde incelenmesi ve çalışan niteliklerinin tespit edilmesi önerilmektedir.

Ayrıca konu ile ilgili Türkiye’de yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Y kuşağı ve diğer kuşaklar ile olan farklılıklar ile ilgili araştırmaların yapılması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Kitaplar:

- [1] Acılıoğlu, İ., (2015), *İş'te Y Kuşaağı*", Elma Yayınevi, Ankara.
- [2] Adair, J., (2013), *"Etkili Motivasyon"* Babıalı Kùltür Yayıncılığı. İstanbul.
- [3] Barutçugil, İ., (2015), *"Performans Yönetimi"*, Kariyer Yayınları. İstanbul.
- [4] Bingöl, D., (1990), *"Personel Yönetimi ve Beşerî İlişkiler"*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- [5] Hodgetts, R.M., (19991), *"Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama"*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- [6] Keser, A., (2006), *"Çalışma Yaşamında Motivasyon"*, Alfa Aktüel, İstanbul.
- [7] Koçel, T., (2003), *"İşletme Yöneticiliği"*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- [8] Kömürcüoğlu, H., (2015), *"Y Kuşaağını Anlamak Bir Gezi Parkı Araştırması"* Doğu Kitabevi, İstanbul.
- [9] Lipkin, N., Perrymore, A., (2009), *"Y in the Workplace. Managing the 'Me First' Generation."* The Career Press. Inc. NewJersey.
- [10] Luecke, R., (2015), *"Yöneticinin El Kitabı- Harvard Business Essentials"*, Türkiye İş Bankası Kùltür Yayınları, İstanbul.
- [11] Reeves, T.C., Oh, E., (2008), *"Generational Differences and the Integration of Technology in Learning, Instruction and Performance"*, In: Spector J., Merrill M., Elen J., Bishop, M. (eds) Handbook of Research on Educational Communications and Technology. Springer, NewYork.
- [12] Strauss, W., Howe, N., (1991), *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069"*, NewYork.
- [13] Türk, A., (2017), *"Y Kuşaağı"*, Kafekùltür Yayıncılık, İstanbul.

[14] Twenge, M.J., (2013), “*Ben Nesli*”, Kaknüs Yayınları, İstanbul.

Makaleler:

[1] Akdemir, A., Karakay, G., Demirkaya, H., (2013), “*Y Kuşağının Kariyer algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*” Cilt: 2, Sayı: 2.

[2] Altundağ, N., (2012), “*Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*”, Sayı: 4.

[3] Arslan, A., Staub, S., (2015), “*Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*”, Sayı: 6.

[4] Bell, N., Narz, M. (2007), “*Meeting the Challenges of Age Diversity in the Workplace, The CPA Journal*”, Cilt: 77, Sayı: 2.

[5] Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., Atan, Ö., (2015), “*Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması, İşletme Araştırmaları Dergisi*”, Sayı: 7.

[6] Erden A.S., (2013) “*Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*”, Sayı: 2.

[7] Glass, A., (2007), “*Understanding Generational Differences for Competitive Success, Industrial and Commercial Training*” Cilt: 39, Sayı: 2

[8] Lowe, D., Levitt, K., Wilson, T., (2008), “*Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace, Business Renaissance Quarterly*”, Cilt: 3, Sayı: 3.

[9] McGuire, D., By, R., Hutchings, K. (2007), “*Towards A Model of Human Resource Solutions for Achieving Intergenerational Interaction in Organizations, Journal of European Industrial Training*” Cilt: 31, Sayı: 8.

[10] Özdemir, A., (2013), “*Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmen Adaylarının Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki: İç Motivasyonun Aracılık Rolü, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*”, Cilt: 33, Sayı: 2.

[11] Özer, P.S., Eriş, E.D., Özmen, Ö.N.T., (2013) “*Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*”, Sayı: 38.

[12] Tolbize, A. (2008), “*Generational Differences in the Workplace. Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota*” Sayı: 5.

[13] Yeaton, K., (2008), “*Recruiting and Managing the “Why” Generation: Gen Y, The CPA Journal, NewYork*” Cilt: 78 Sayı: 4.

[14] Yüksekbilgili, Z., (2013), “*Türk Tipi Y Kuşağı, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*”, Cilt: 12, Sayı: 45.

Tezler:

[1] Alan, U., (2006), “*Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*” İstanbul.

[2] Alsat, Ç.O., (2016), “*Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*”, Konya.

[3] Birkan, C.K., (2009), “*Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*” İstanbul.

[4] İşçimen, S.D., (2012), “*Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*”, İstanbul.

[5] Kayacan, E., (2016), “*X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*”, İstanbul.

[6] Kaynak, E., (2016), “*Türkiye’de Çalışan Y Kuşağındaki İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*”, İstanbul.

[7] Lahteenmaki, S., (2013), “*Creating Generation Y Sources of Motivation for Enhanced Performance, Master’s Thesis, Turun Yliopiste University of Turku*”, Turku.

[8] Pekel, H.N., (2001), “*İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı alışanları Arasında Bir rnek Olay Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*”, Isparta.

[9] Selen, U., (2009), “*İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı ğeler; Ar-Ge Şirket rneği, Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi*”, Tekirdağ.

[10] Şenol, F., (2010), “*Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İş Güvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe niversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü*”, Afyonkarahisar.

[11] Taşdemir, S., (2013), “*Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurum leğinde Bir Model nerisi, İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu*”, Ankara.

[12] Tekin, M. (2015), “*alışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe yönelik Tutumlarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel niversitesi alışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı*”, Isparta.

[13] Topgl, . T., (2015), “*Y Nesli zerine Sosyolojik Bir Analiz, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*”, Ankara.

[14] Yıldırım, Ő. (2007), “*Motivasyon ve alışma Yaşamında Motivasyonun nemi, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Stc İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*”, Kahramanmaraş.

Elektronik Yayınlar

[1] Aydın, Ç.G., Başol, O., (2014), “X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı? Electronic Journal of Vocational Colleges” http://www.ejovoc.org/makaleler/aramak_2014/pdf/01.pdf Erişim Tarihi: 14.08.2015

[2] Baltaş, A., (2010), “Y Kuşağını Yönetmek” <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=41&sira=481> Erişim Tarihi: 18.08.2017.

[3] Çeltik, E. (2004), “Motivasyon Yönetimi, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi” <https://isguc.org/?p=makale&id=182&cilt=6&sayi=1&yil=2004> Erişim Tarihi: 18.08.2017.

[4] Çolak, E., Cırık, İ., (2015), “Ortaokul Öğrencilerinin Motivasyon Kaynaklarının İncelenmesi” <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ilkonline/article/view/5000124040/5000136048> Erişim Tarihi: 12.08.2017.

[5] Dedebayır, H., (2006), “Yeni Kuşak Çalışanları Anlamak” <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=27&sira=262> Erişim Tarihi: 18.08.2017.

[6] Kâhya, M., Berk, U., Kuzu, B., Bayramlık, H., (2015), “X ve Y Kuşağına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeterliliği Algısı ve İş Tatminindeki Farklılıkları” https://www.researchgate.net/profile/Hakan_Bayramlik/publication/277014328_X_ve_Y_Kusagi_Kamu_Calisanlarinin_IKY_Uygulamalarinin_Yeterliliği_Algilari_ve_Is_Tatminlerindeki_Farkliliklar/links/570ce54208aed31341cef834/X-ve-Y-Kusagi-Kamu-Calisanlarinin-IKY-Uygulamalarinin-Yeterliliği-Algilari-ve-Is-Tatminlerindeki-Farkliliklar.pdf Erişim Tarihi: 02.11.2017.

[7] Kuyucu, M., (2017), “Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanma Alışkanlıkları”, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/357908> Erişim Tarihi: 02.11.2017

[8] Murphy, S.A., (2007), “Leading a Multigenerational Workforce”
https://assets.aarp.org/www.aarp.org/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf Erişim Tarihi: 21.07.2016.

[9] Sıcakkanlı, B.Ö., (2010), “Y kuşağıyla Yeni Nesil İnsan Kaynakları Uygulamaları”
<http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=41&sira=475> Erişim Tarihi: 18.08.2017.

[10] Tufur, M., (2011), “Türkiye’nin Y Kuşağı- Contendo’nun Türkiye Y Kuşağı AraştırmaRaporu”,[http://www.conento.com.tr/uploads/Conentodan Trkiyenin Y Kua Aratrma Raporu.pdf](http://www.conento.com.tr/uploads/Conentodan_Trkiyenin_Y_Kuasa_Aratrma_Raporu.pdf) Erişim Tarihi: 11.01.2017.

[11] Ünsar, A.S., İnan, A., Yürük, P. (2010), “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/321605> Erişim Tarihi: 12.08.2017.

[12] Yelkikalan, N., Akatay, A., Altın, E., (2010), “Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci”
sead.selcuk.edu.tr/sead/article/view/126/125 Erişim Tarihi: 17.01.2017.

Web Kaynakları:

[1] Aydoğan, G., (2015), “Motivasyonu Artırma Yolları”
<http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=64&sira=811> Erişim Tarihi: 03.12.2017.

[2] Aylin Löle, “Nüfusun Yüzde 25’i Y Kuşağı Oldu Şirketler ‘Hızlı Terfili’ Çözüm Buldu” <http://www.aksam.com.tr/ekonomi/nufusun-yuzde-25i-y-kusagi-oldu-sirketler-hizli-terfili-cozum-buldu--12430h/haber-12430> Erişim Tarihi: 30.10.2015.

[3] Baltaş Arge Birimi, (2010), “Y Kuşağı” Çevrimiçi.
<http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=41&sira=472> Erişim Tarihi: 24.08.2016.

- [4] Büyüköztürk, Ş., (2010), “Örnekleme Yöntemleri”
<http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAY-Final-Konulari.pdf> Erişim Tarihi: 12.01.2018
- [5] Cibran, H., Aktuğ, G.H., “Kuşak Çatışmaları” <http://www.hgaegitim.com/kusak-catismalari/> Erişim Tarihi: 26.12.2017
- [6] Deloitte: Y Kuşağı İnovasyon Araştırması
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/Other/TR_Y_Kusagi_Inovasyon_Arastirmasi_11072014.pdf Erişim Tarihi: 03.12.2017.
- [7] Ipsos UU Kantitatif Araştırmalar Birimi, “Ayna: Onlar Y Kuşağı Araştırması”
www.ipsos.com.tr/tr-tr/onlar-y-kusagi Erişim Tarihi: 19.04.2017.
- [8] Mengi, Z., “İş Başarısında Kuşak Farkı” Çevrimiçi. <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html> Erişim Tarihi: 30.07.2017.
- [9] TDK, “Kuşak” Çevrimiçi.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a675b87adce98.51708211 Erişim Tarihi: 30.08.2016.
- [10] TDK, “Motivasyon” Çevrimiçi.
http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_karsilik&view=karsilik&kategori1=karsilik_liste&ayn1=bas&kelime1=motivasyon Erişim Tarihi: 12.05.2017.
- [11] TDK, “Nüfus” Çevrimiçi.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a67d9f929e554.52534698 Erişim Tarihi: 12.05.2017
- [12] Topaloğlu, T., Özer, P., (2008), “Liderlik ve Motivasyon”
http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf Erişim Tarihi: 12.08.2017
- [13] TÜİK, “Yıllara, Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus” Çevrimiçi.
<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> Erişim Tarihi: 16.09.2017

[14] TUİK, “Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre Toplam İstihdam (Bin Kişi)” Çevrimiçi.
<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr> Erişim Tarihi: 16.09.2017

[15] TUİK, “Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre Toplam İstihdam Oranı” Çevrimiçi.
<https://biruni.tuik.gov.tr/medaskn=72&locale=tr> Erişim Tarihi: 16.09.2017

[16] TUİK, “Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre İşgücüne Katılma Oranı” Çevrimiçi.
<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr> Erişim Tarihi: 16.09.2017

[17] TUİK, “Yaş Grupları ve Cinsiyete Göre Toplam İşgücü (Bin Kişi)” Çevrimiçi.
<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr> Erişim Tarihi: 16.09.2017

[18] Uşaklıgil, H., (2015), “Yüksek Motivasyon Yolu İş Tasarımınızdan Geçer”
<http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=64&sira=820> Erişim Tarihi:
12.08.2017.

[19] Ünler, E., (2015), “Motivasyon mu Dedin?”
<http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=64&sira=808> Erişim Tarihi:
10.12.2016.

EK: ANKET FORMU

HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON KAYNAKLARINA YÖNELİK ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket; Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türkçe İşletme yüksek lisans programında sürdürülen tez çalışması için hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı; Y kuşağı çalışanlarının kuşak/nesil farklılıklarına göre motivasyon kaynaklarının incelenmesidir.

Katılımcıların kimliği ve vermiş oldukları cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anketi yanıtlayarak verdiğiniz destek, çalışmanın başarısı için çok önemlidir, Sağladığınız katkı ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Derya Özboyacı

Yaşınız

18-35 36-50 51-69

Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

Eğitim Durumunuz

İlkokul Ortaokul Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü

Meslek Grubunuz

Bilgi Teknolojileri

Sağlık ve Sosyal Hizmetler

Turizm Hizmetleri

Gıda Hizmetleri (Restaurant, Cafe vb)

Dağıtım Hizmetleri (Perakende, Franchising vb)

Diğer Mesleki Hizmetler (Reklam, Piyasa Araştırmaları, Danışmanlık, Basın-Yayın vb)

Finans Hizmetleri

Eğitim Hizmetleri

İş Hayatındaki Çalışma Süreniz

1 yıldan az 1-5 yıl 5-10 yıl 10 yıldan fazla

Pozisyonunuz

Mavi Yaka Beyaz Yaka Yönetici Üst Düzey Yönetici Kurucu/Ortak

Aşağıdaki ankette, çalışanların motivasyon kaynaklarına ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen, şu anda çalıştığınız işinizi/işyerinizi dikkate alarak aşağıdaki her bir ifade için sizin düşüncelerinize en yakın seçeneği işaretleyiniz.

1- İşyerimde vaktimin boşa geçtiğini düşünüyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2- İşimin çok çaba gerektirecek bir iş olduğunu düşünmüyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

3- İşimin anlam taşıdığını düşünmüyorum, bu işi hangi sebeple yaptığımı bilmiyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum

Kesinlikle katılıyorum

4- İşimi çevremdeki insanlara kendimi kanıtlamak için yapıyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

5- İşimde çevremden saygınlık kazanabilmek için çalışıyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

6- İşimi çevremdeki insanlardan olumsuz yorum almamak için yapıyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

7- İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdiğimde, maddi olarak ödüllendirileceğimi düşünüyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

8- İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdiğimde, iş güvenliğimin artacağına inanıyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

9- İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştiremediğimde, işimi kaybedebileceğimi düşünüyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

10- Bu işi başarabileceğimi kendime ispatlamak zorundayım.

- Kesinlikle katılmıyorum
 - Katılmıyorum
 - Kararsızım
 - Katılıyorum
 - Kesinlikle katılıyorum

11- Bu işi başararak kendimle gurur duymak istiyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
 - Katılmıyorum
 - Kararsızım
 - Katılıyorum
 - Kesinlikle katılıyorum

12- Bu işi başaramazsam kendimden utanırım.

- Kesinlikle katılmıyorum
 - Katılmıyorum
 - Kararsızım
 - Katılıyorum
 - Kesinlikle katılıyorum

13- Bu işi başaramamak kendimi kötü hissettirir.

- Kesinlikle katılmıyorum
 - Katılmıyorum
 - Kararsızım
 - Katılıyorum
 - Kesinlikle katılıyorum

14- İşime emek vermemin önemli olduğunu düşünüyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
 - Katılmıyorum
 - Kararsızım
 - Katılıyorum
 - Kesinlikle katılıyorum

15- İşim için çaba sarf etmek şahsi değerlerimle örtüşüyor.

- Kesinlikle katılmıyorum
 - Katılmıyorum
 - Kararsızım
 - Katılıyorum
 - Kesinlikle katılıyorum

16- İşim için çaba sarfetmek benim için şahsi olarak anlamlıdır.

- Kesinlikle katılmıyorum
 - Katılmıyorum
 - Kararsızım

- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

17- İşimi yapmak bana keyif veriyor.

- Kesinlikle katılmıyorum
 - Katılmıyorum
 - Kararsızım
 - Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

18- Yaptığım iş beni heyecanlandırıyor.

- Kesinlikle katılmıyorum
 - Katılmıyorum
 - Kararsızım
 - Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

19- İşimin ilginç olduğunu düşünüyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
 - Katılmıyorum
 - Kararsızım
 - Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

20- İşimi genellikle severek yaparım.

- Kesinlikle katılmıyorum
 - Katılmıyorum
 - Kararsızım
 - Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

21- En çok işyerimdeyken mutlu oluyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
 - Katılmıyorum
 - Kararsızım
 - Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

22- Şu anki işimden memnuniyet duyuyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
 - Katılmıyorum
 - Kararsızım
 - Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

23- İşimin keyifsiz olduğunu düşünüyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

24- İşyerimde çok sıkılıyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

25- İşyerinde rekabetin olması gerektiğini düşünüyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

26- İşyerinde takım çalışması teşvik edilmelidir.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

27- Genellikle insanlara güvenirim.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

28- Sosyal hayatım için işten sonra sahip olduğum vaktin yeterli olduğunu düşünüyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

29- Bu sektörde çalışmak benim tercihimdi.

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

