

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

**Y KUŞAĞININ MOTİVASYON BEKLENTİLERİ
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
AYLİN GENÇ
151137108

Danışman Öğretim Üyesi
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ

İstanbul, Haziran, 2017

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

Y KUŞAĞININ MOTİVASYON BEKLENTİLERİ
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

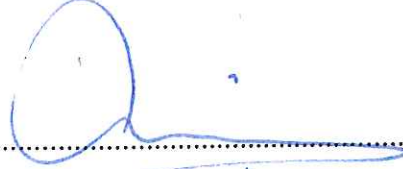
YÜKSEK LİSANS TEZİ
AYLİN GENÇ
151137108

Danışman Öğretim Üyesi
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ

İstanbul, Haziran, 2017

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

14.07.2017 tarihinde tezinin savunmasını yapan Aylin GENÇ'e ait "Y Kuşağının Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılığına Yönelik Bir Araştırma" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çoğunluğuyla** Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Gonca TELLİ
(Başkan)



Yrd.Doç.Dr.Mürşide ÖZGELDI
(Üye) Danışman

Prof. Dr. Nursel TELMAN
(Üye)



YEMİN METNİ

...../...../20....

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum " Y Kuşağının Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılığına Yönelik Bir Araştırma " adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütün süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımcı yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin "Kaynakça"da gösterilenlerden oluştuğunu, "Kaynakça"da yer alan bu eserlerden metin içinde atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

151137108
Aylin GENÇ

Y KUŞAĞININ MOTİVASYON BEKLENTİLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Günümüz işletmelerinin en büyük problemlerinden biri Y kuşağı ile ilgilidir. Kendinden önceki kuşaklara göre farklı olan, girişimci, yenilikçi, özgüvenli, yaratıcı gibi özellikleri ile dikkat çeken Y kuşağını yönetmek, motive etmek, örgüte bağlılığını sağlamak için ne gibi yol, yöntem, araç ve tekniklere ihtiyaç olduğunun ortaya konulmasında yarar vardır.

Bu çalışmada Y kuşağının motivasyon beklentilerinin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, literatür çalışması ve İstanbul ilindeki işletmelerde görev yapan çalışanlara uygulanan anket formuyla çalışanların motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Motivasyon beklentileri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmış; yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, kıdem gibi Y kuşağının demografik özelliklerine göre motivasyon beklentilerinde ve örgütsel bağlılık düzeylerinde bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık açısından X kuşağı ile Y kuşağı arasında bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

Çalışmanın Y kuşağını daha iyi anlamak, tanımak, motivasyonlarını ve bağlılık düzeylerini artırmak için neler yapılabileceği hususunda kurumlara yol göstereceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, Y Kuşağı, Motivasyon, Motivasyon Beklentileri, Örgütsel Bağlılık.

**A RESEARCH ON THE MOTIVATION EXPECTATIONS
AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE 'Y' GENERATION**

ABSTRACT

One of the biggest problems of the current companies is related with the Y generations. It would be useful to find out which methods, technics and means are required in order to manage, to motivate and to provide the organizational commitment of the Y generations which is entrepreneur, innovator and creator being different from the previous generations with a strong self-reliance.

In this survey, it is aimed to search the motivation expectations and the level of organizational commitment of the Y generations. In this respect, we have tried to define the motivation expectations and the organizational commitment by making literature studies and surveys on employees in Istanbul. The relationship between the motivation expectations and organizational commitments has been surveyed besides researching if there is a difference between the motivation expectations and organizational commitments of Y generations according to the demographic features such as age, sex, marital status, education and seniority. Furthermore, it has been aimed if there is a difference between X generation and Y generation in terms of the motivation expectations and organizational commitments.

It is believed that this study would enlighten the companies how to understand, to know and to increase the motivations and organizational commitments of the Y generations.

Key Words: Generations, Y Generation, Motivation, Expectations of Motivation, Organizational Commitment.

ÖNSÖZ

Y kuşağının motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik olan bu çalışmada bilgisi, tecrübesi ve değerli görüşleri ile bana rehberlik eden, her zaman pozitif, sağduyulu, zaman kısıtlaması olmadan iletişime açık olan, severek yaptığım çalışmayı daha da çok sevmeme neden olan, hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan danışman hocam Sayın Yrd. Doç Dr. Mürşide ÖZGELDİ' ye, anket çalışması sırasında bana zaman ayıran, anketi yanıtlayan değerli arkadaşlarıma, teşekkürü bir borç bilirim. Bu çalışmayı her zaman maddi ve manevi yanımda olan, beni destekleyen, güven veren ve yol gösteren babam Gencay GENÇ, annem Reyhan GENÇ ve ablalarım Gonca ve Gamze'ye, ailemizin en küçük üyeleri, Duru ve Birsu'ya ithaf ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ONAY	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLİLER LİSTESİ	xii
1.GİRİŞ.....	1
1.1 .Kuşak Kavramı.....	2
1.2.Kuşakların Sınıflandırılması Ve Özellikleri.....	3
1.2.1.Sessiz Kuşak.....	6
1.2.2.Bebek Patlaması Kuşağı	7
1.2.3. X Kuşağı	8
1.2.4. Y Kuşağı	9
1.2.5. Z Kuşağı.....	13
1.3.Motivasyona Genel Bakış.....	16
1.3.1 Motivasyonun Tanımı.....	16
1.3.2. Motivasyon Faktörleri.....	18
1.3.2.1.Ekonomik Faktörler	18
1.3.2.2. Psiko-Sosyal Faktörler	19
1.3.2.3.Örgütsel-Yönetmel Faktörler:.....	20
1.3.3.Motivasyon Teorileri.....	21
1.3.3.1. Kapsam Teorileri	21
1.3.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi :	21
1.3.3.1.2. Var olma-İlişki Kurma-Geliştirme İhtiyaçları Teorisi (ERG Teorisi):.....	23
1.3.3.1.3.Çift Faktör Teorisi.....	25
1.3.3.1.4.Başarı-Güç Teorisi :	25
1.3.3.2. Süreç Teorileri.....	26
1.3.3.2.1. Vroom Bekleyiş Teorisi:	26
1.3.3.2.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramları	28
1.3.3.2.3. Ödül Adaleti (Eşitlik) Kuramı	28
1.3.3.2.4.Amaç Teorisi	29
1.3.3.3. İş Özellikleri Kuramı	29

1.4. Y Kuşağı ve Diğer Kuşakların Motivasyon Anlayışı.....	30
1.4.1. Y Kuşağının Motivasyon Anlayışı.....	30
1.4.2. Diğer Kuşakların Motivasyon Anlayışı.....	34
1.5.Örgütsel Bağlılık.....	37
1.5.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	36
1.5.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	38
1.5.3. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri	39
1.5.3.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	40
1.5.3.2. İlimli Örgütsel Bağlılık	40
1.5.3.3.Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	42
1.5.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	42
1.5.4.1. Kişisel Özellikler	42
1.5.4.2.Örgütsel Faktörler.....	44
1.5.5.Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	48
1.5.5.1.Duygusal Bağlılık.....	49
1.5.5.2.Devamlılık Bağlılığı:.....	49
1.5.5.3. Normatif Bağlılık:	50
1.6.Y Kuşağı ve Diğer Kuşakların Örgütsel Bağlılık Anlayışı	50
1.6.1. Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Anlayışı.....	51
1.6.2. Diğer Kuşakların Örgütsel Bağlılık Anlayışı.....	51
1.7.Araştırmanın Amacı ve Önemi	52
2.YÖNTEM.....	53
2.1.Örnekleme.....	55
2.2.Veri Toplama Araçları	57
2.2.1. Kişisel Bilgi Formu.....	57
2.2.2. Motivasyon Beklenti Anketi.....	57
2.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	58
2.3.İşlem	61
3.BULGULAR.....	62
3.1.Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Betimleyici İstatistikler	61
3.1.1. Motivasyon Beklentilerine İlişkin Betimleyici İstatistikler	61
3.1.1.1. X Kuşağının Motivasyon Beklentileri.....	63
3.1.1.2. Y Kuşağının Motivasyon Beklentileri.....	65
3.1.2. Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler	67

3.1.2.1. X Kuşuğu Örgütsel Bağlılık Maddelerinin Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Puan Dağılımı	68
3.1.2.2. Y Kuşuğunun Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	70
3.2. Demografik Özelliklere Göre Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılığa Yönelik Bilgi ve Bulgular.....	71
3.2.1. Cinsiyete Göre Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık.....	72
3.2.2. Medeni Duruma Göre Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık.....	72
3.2.3. Eğitim Düzeyine Göre Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık	73
3.2.4. İşletmedeki Kıdeme Göre Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık	75
3.2.5. Çalışma Hayatındaki Kıdeme Göre Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık.....	76
3.3. Motivasyon Beklenti ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	78
3.4. X ve Y Kuşuğunun Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılığına İlişkin Bilgi ve Bulgular	78
3.5. Motivasyon Beklentilerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Bulgular.....	79
4. SONUÇ VE TARTIŞMA	80
5.ÖNERİLER.....	85
6.KAYNAKLAR	86
7.EKLER.....	99
8. ÖZGEÇMİŞ	101

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1.1. : Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması	5
Tablo 1.2. : Kuşakların Dönemsel Olayları ve Kişilik Özellikleri.....	16
Tablo 1.3. : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması	24
Tablo 1.4. : Hijyen ve Tatmin Sağlayan Faktörler.....	25
Tablo 2.1. : Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	56
Tablo 2.2. : Katılımcıların Çalıştıkları İşletmenin Faaliyet Alanı ve Türü.....	57
Tablo 2.3. : Motivasyon Anketinin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı.....	59
Tablo 2.4. : Motivasyon Anketinin Split-Half Güvenirlik Katsayısı.....	59
Tablo 2.5. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Tamamı ve Alt Boyutları İçin Cronbach-Alfa Güvenirlik Katsayısı.....	60
Tablo 2.6. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlar için Split-Half Güvenirlik Katsayısı.....	61
Tablo 3.1. : Motivasyon Anketi Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	63
Tablo 3.2. : X Kuşağının Motivasyon Beklentileri.....	65
Tablo 3.3. : Y Kuşağının Motivasyon Beklentileri.....	67
Tablo 3.4. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	68
Tablo 3.5. : X Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	70
Tablo 3.6. : Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	72
Tablo 3.7. : Cinsiyete Göre Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Göre t-Testi Sonuçları.....	73
Tablo 3.8. : Medeni Duruma Göre Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık t-Testi Sonuçları	74
Tablo 3.9. : Eğitim Düzeyine Göre Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık ANOVA Sonuçları.....	75
Tablo 3.10. : İşletmedeki Kıdeme Göre Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık ANOVA Sonuçları.....	76
Tablo 3.11. : Çalışma Hayatına Göre Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık ANOVA Sonuçları.....	78

Tablo 3.12. : Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ..79	
Tablo 3.13. : X ve Y Kuşağına Göre Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık t-Testi Sonuçları.....80	
Tablo 3.14. : Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Motivasyon Beklentilerine Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları81	

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	22
Şekil 2. : Y Kuşağını Motive Eden En Temel Beş Faktör.....	33

EKLER LİSTESİ

	Sayfa No
Ek 1: Çalışanların Demografik Özellikleri.....	99
Ek 2: Motivasyon Beklenti Anketi.....	100
Ek 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	101

1.GİRİŞ

Günümüzde iş gücünün %40'ını oluşturan, (Yüksekbilgili, 2017), yönetici kadrolarına yer almaya başlayan Y kuşağı, yüksek özgüven, girişimci, yenilikçi, yaratıcı gibi özellikleri ile önceki kuşaklardan ayrılmaktadır. Teknolojinin içinde büyümeleri, çocuk merkezli ailelerde yetişmeleri, eğitim, sosyal olanaklarının çok olması gibi hususlar Y kuşağının iletişim şekillerini, sosyalleşmesini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini etkilemiştir. Dolayısıyla sahip olduğu özellikler nedeniyle bu kuşak, motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık açısından da önceki kuşaklara göre farklılık gösterebilmektedir. Bu durum, Y kuşağının çalışma hayatında diğer kuşaklarla çatışmasına, anlaşmazlık yaşamasına, performansının düşmesine, hatta işten ayrılmasına ve benzerine neden olabilmektedir.

Bugün işletmeler açısından çalışanın motivasyonunun sağlanması ve örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması çok önemli unsurlardandır. Çünkü motive olan ve örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, performanslarını arttırarak, yaratıcı ve aktif bir şekilde çalışarak, yenilik yaparak ve benzeri ile işletmeye rekabet avantajı yaratabilir, işletmenin gelişmesine katkı sağlayabilir.

Bu çalışmada, sahip olduğu özellikleri nedeniyle çalışma ortamında çatışmaların çıkmasına neden olan ve zor yönetildiği düşünülen Y kuşağının motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada genel olarak kuşaklar, kuşakların özellikleri, Y kuşağı, motivasyon ve örgütsel bağlılık, Y kuşağı ve diğer kuşakların motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılıkları ve benzeri hakkındaki ilgili yazın incelenmiş, İstanbul'daki işletmelerde görev yapan çalışanlara anket uygulanmıştır. Uygulanan anket formu üç bölümden oluşmuştur. Anketin birinci bölümü cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, yaş, işletmedeki ve çalışma hayatındaki kıdem gibi katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmuştur. İkinci bölümde ilgili yazın incelenerek araştırmacı ve danışman hoca tarafından hazırlanan motivasyon beklenti anketi, üçüncü bölümde ise Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği yer almıştır.

Çalışmada motivasyon beklentileri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmış; yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, kıdem gibi Y kuşağının demografik özelliklerine göre motivasyon beklentilerinde ve örgütsel bağlılık düzeylerinde bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık açısından X kuşağı ile Y kuşağı arasında bir farklılık olup olmadığı da analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara, çalışmanın bulgular kısmında verilmiştir.

Çalışmanın Y kuşağını daha iyi tanıma ve anlama, motive etme, örgütsel bağlılığını arttırma, onu etkili ve verimli bir şekilde yönetme gibi konularda gerek akademik çevreye gerekse uygulamacılara katkı sağlayacağı söylenebilir.

1.1.Kuşak Kavramı

Kuşaklarla ilgili yapılan çalışmalar eski Yunanlı tarihçi Cicero ve yazarlar Heraclitus ve Homer'e kadar dayanmaktadır. Çinli filozof Lin Yu-t'ang'ın da kuşakların önemi ve anlamı ile ilgili çok önemli çalışmalar yapmıştır. Fakat son zamanlarda bu konu ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı geçmişe oranla çok artmıştır. Bunun altında yatan sebeplerin başında bilgiye çok kolay ulaşılması gelmektedir. İkinci ve en önemlisi ise 20.yüzyılda kuşak farklılıklarının diğer alanlara göre daha çok önemli olduğu düşünülmektedir. (Mcqueen, 2007).

Kuşak, Türk Dil Kurumu Felsefe Terimler Sözlüğü'nde "yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin oluşturduğu topluluk" olarak ifade edilmektedir. "Toplum bilimi sözlüğünde ise yaklaşık yirmi, yirmi beş yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, nesil, jenerasyon" olarak tanımlamaktadır (TDK, 2006) .

Kupperschmidt (2000) kuşakları doğum tarihi, yaş, bölge ve önemli yaşamsal olayları paylaşan ve bunlara göre tanımlanabilen bir grup olarak tanımlamıştır. Bu gruplar yaşanan ortak deneyimlere dayanan kendine özgü davranış kalıpları geliştirir. (aktaran Srinivasan, 2012: 49) Yukarıdaki kuşak tanımı geçmişte sosyologlara araştırmalarında yardımcı olmuştur, bugün bu tanımlama yetersizdir. Çünkü, teknolojik gelişmeler, kariyer, çalışma seçenekleri ve sosyal değerlerin hızla değişmesi nedeniyle insan gruplarını yirmi yıllık dönemlere ayırmak çok uzundur.

Aynı zamanda, biyolojik bir tanım yapmak gerekirse ortalama olarak ebeveynlerin doğum tarihi ile çocuklarının doğum tarihi arasındaki zaman 20 yıllık dönemden 30 yıllık döneme çıkmıştır. Örneğin, 1982’de ilk anne olma yaşı 25’ten, bugün 30’lu yaşlara çıkmıştır. Bu nedenle de bugün kuşak sınıflandırmaları biyolojik olmaktan çok sosyolojik olarak tanımlanmaktadır. Bir nesil, kıyaslanabilen yaş ile yaşam dönemini paylaşan ve belirli bir zaman diliminde benzer olaylar, değişmeler ve gelişmelerin oluşturduğu en fazla 15 yıllık insan grubudur. Nesil uzmanları olan William Strauss ve Neil Howe’ göre nesiller, belirli bir zaman kesiti içinde şekillenerek tarihte, onlara ortak bir kişilik kazandıran zaman ve yeri paylaşan insan gruplarıdır. Staruss ve Howe kuşakların dönüşümsel olduğunu ve bu bağlamda yeni kuşakların yeni davranışlar ve bakış açısı getirdiklerini düşünmektedirler. Onlar kuşakları hemen hemen aynı yaşam dönemi içerisinde bulunan ve bu yaşam döneminin sınırları ortak kişilik özellikleri ile belirlenen grup olarak tanımlamaktadırlar (Keeling, 2003: 30).

Ancak, geleneksel yaşam dönemleri ve onların getirmiş olduğu sorumluluklar bugünün çocuklarına ve gençlerine uygulanamamaktadır. Çünkü, çocukluk yaşı önemli ölçüde kısalırken yetişkinlerin sorumluluk yaşı 30’dan 21’e düşmüştür. Geçmiştekinden daha fazla olarak, bugünün nesilleri küresel, kültürel ve sosyo-ekonomik sınırlarla belirlenmektedir (Mccrindle, 2014: 2).

Manheim, kuşakların kesin bir tanımdan uzak kalarak aslında kuşakların biyolojik gereklilikten çok sosyal bir oluşum olduğunu ileri sürmüştür. En basit ifadesiyle gençlik döneminde oluşan jenerasyon özellikleri bireylerin daha sonraki davranış ve eylemlerinin oluşumunda önemli, etkili ve hatta yönlendirici rol oynadığı kabul edilmektedir (Schuman & Scott, 1989: 39).

1.2.Kuşakların Sınıflandırılması Ve Özellikleri

Her kuşağın kendine özgü karakteristik özellikleri, değerleri, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Kuşaklar bir grubun üyesi olarak tanımlanırken, herbir özelliği o kuşaktan herkesin taşıdığı söylenemez (Lower, 2008: 80).

Kuşak terimini kullanırken uygulamadaki çalışmaların çoğu aslında genç bireyleri belirli yaş grupları olarak inceler. Kuşakları zaman dilimlerine göre

sınıflandırmanın pek çok yöntemi vardır ve her birinin kendi içinde eksiklikleri bulunmaktadır. Bu sınıflandırmanın temeli, doğum tarihi dilimlerine göre belirlenen kuşağın kimlik ve karakteristik özelliklerine dayanmaktadır. Ayrıca kuşakların yaşam sürecine göre de farklılık göstermesi önemlidir (Westlund & Weibull, 2013: 149).

Birbirine yakın zamanlarda doğmuş bireylerin yaşamış oldukları sosyal ve toplumsal olaylar, gelişen teknoloji, ekonomik durum onların farklı kişilik özelliklerine sahip olmasına ve iş değerlerinin de değişmesine neden olmuştur. Kuşaklar yaş, önemli tarihi ve yaşamsal olaylara göre tanımlanabilen bir gruptur. Bu nedenle Tablo 1.1'den de görüleceği üzere kuşakların sınıflandırılmasında doğum tarihleri çeşitli yazarlara göre farklılık göstermektedir. Fakat literatüre bakıldığında çoğunluk Y kuşağını 1980-2000 yılları arasında doğan kuşak olarak tanımladığı için çalışmada bu tarih aralıkları esas alınmıştır.

Tablo 1.1. Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Akdemir (2013)	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-2000	2000, -----
Altuntuğ (2012)	-----	1946-1964	1965-1980	1981-2000	2000, -----
Berkup (2014)	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995, -----
Carlson (2009)	-----	1946 – 1964	1965-1982	1983-2001	-----
Çetin (2016)	1927-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999	2000, -----
Gürbüz (2015)	1925-1945	1945-1965	1966-1979	1980-1995	-----
Hess (2009)	-----	1946-1964	1965-1979	1980-1994	-----
Howe&Strauss (1991)	1925 – 1942	1943 -1960	1961-1981	1982-2003	-----
Koç (2016)	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-2000	-----
Kuyucu (2014)	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1994, -----
Salahuddin (2010)	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000	-----
Smola (2002)	1934-1945	1946-1964	1965-1974	1974-1994	-----
Srinivasan (2012)	1920/25- 1943/45	1940/46- 1960/64	1961/65- 1975/83	1977/81- 2000, -----	-----

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

1.2.1.Sessiz Kuşak

'Kuşaklar' isimli kitabında Strauus ve Howe tarafından doğum tarihleri 1925 – 1945 yılları arasında kabul edilen kuşak sessiz kuşaktır. (Henger & Henger, 2012: 1).

Aynı zamanda *Savaş Kuşağı*, (Serbest ve Latif, 2014: 138), *Gelenekselciler, Erişkin* olarak da bilinmektedir (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014:171).

Bu kuşak üç temel bölümde incelenebilir (Henger & Henger, 2012: 5).

-*Yirmili Yıllar* (1925 –1929)

- *Büyük Buhran* (1930-1939)

- *Savaş Yılları* (1940-1945)

Savaşın, yokluğun hüküm sürdüğü kuşaktır. Türkler açısından bakıldığında ise bir imparatorluğun çöktüğü dönemdir. Bu dönemin insanları sadece hayatta kalmak ve varlıklarını sürdürmek için mücadele etmişlerdir. Savaşlar, göçler, isyanlar onları ümitsizliğe sürüklemiştir. Var olmak için mevcudiyeti korumanın gerekliliğine inanmışlardır. Bu nedenle köklü değişikliğe karşı çıkarlar, kurallarla ve emir komuta zincirine her zaman sadık kalmışlardır (Yalçın, Sökmen, Kulak, 2013:140).

Yaşamış oldukları tüm bu savaşlar, zorluklar ve hayatta kalma mücadelesi bu kuşağın sessiz ve kanaatkar olmasında önemli rol oynamıştır. Düzen, disipline büyük önem verirler, otoriteye saygı gösterirler. Aynı işte yıllarca çalışabilirler, iş değiştirmeyi çok tercih etmemişlerdir (Adıgüzel ve ark., 2014: 171).

Bu kuşak sosyal normlara, kural ve kaidelere uyulması, itaat etmesi ve sessiz kalması için her zaman cesaretlendirilmiştir (Henger & Henger, 2012: 3). Teknolojiye yavaş uyum gösteren, kıdemi yaşla ilişkilendiren kişilerdir (Serbest ve Latif, 2014: 138). Aile yaşantısı kesin çizgilerle belirlenmiştir, erkek egemen bir aile yapısı mevcuttur. Baba en büyük otorite, anne ise sadece ev işleri ve çocuk bakımından sorumludur (Başal, 2014: 32).

1.2.2.Bebek Patlaması Kuşağı

Baby Boomers olarak da bilinen, II. dünya savaşı sonrasında 1946 ve 1965 yılları arasında doğan jenerasyondur. Dünyada John F. Kennedy'nin vurulması, kadın hakları hareketleri, aya seyahat ve Vietnam Savaşı, Türkiye' de ise çok partili döneme geçişin yaşandığı dönemde doğan kişilerin oluşturduğu kuşaktır (Çemberci, Sudak, Aşcı, Öz, Civelek, 2014: 59-60).

İkinci dünya savaşından hemen sonra dünyada bir milyar çocuğun doğmasıyla nüfus patlaması olarak bilinen bir kuşaktır (Adıgüzel ve ark., 2014: 171).

İki büyük savaşın izlerinin silinmeye başlandığı, önemli ekonomik ve teknolojik gelişmelerin yaşandığı, refah politikaların uygulandığı, yaşanan acıların silinmesi için herkesin kendine döndüğü ve kendi mutluluğunu ön plana çıkardığı bir dönemdir (Altuntuğ, 2012: 205).

Tüm dünyada savaşların sona ermesi ve üretimin artmasıyla beraber nüfus patlamasının yaşandığı dönemdir (Yalçın ve ark., 2013: 143). Wallace' göre (2006) en temel özellikleri iyimser, rekabetçi ve idealist olmalarıdır. Otoriteye bağlıdırlar, uzun saatler boyunca çalışmayı problem yapmazlar (aktaran Gürbüz, 2015: 41).

Büyümenin ve refah içinde yaşama duygusunun yoğun olduğu bir kuşaktır (Ayhün, 2013:99). İzmirlioğlu'na (2008) göre bu kuşak topluma katkısı en fazla olan, bilinci en yüksek kuşaktır (aktaran Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015: 188).

Bu kuşak için çalışmadan para kazanmak ayıp sayılır. En büyük felsefeleri çalışmak için yaşamaktır. Erkekler işyerlerini ikinci evleri olarak benimsemişlerdir. Sadakat duyguları o kadar yüksektir ki karşılıklarına daha iyi iş fırsatı çıksa dahi ayrılmayı kesinlikle düşünmeler. Onlar için bireysel çaba ön plandadır, işe bağlılığın saatle ölçüldüğünü düşünürler. İşe bakış açıları '*çalışmak için yaşamaktır*' Hazzın ve başkaldırının kuşağı olarak anılsa da aslında sadık, ilkeli, idealist, fedakar olarak da bilinmektedirler (Yalçın ve ark.,2013: 144).

Belirtilen dönem mektup ve telgrafın en önemli iletişim aracı olarak kullanıldığı dönemdir. Eğitim onlar için çok önemlidir, verilen eğitimi sorgusuz

sualsiz kabul ederler. Onlara göre doktor mesleğini iyi icra edemese bile sadece doktor olduğu, o kadar okuduğu için çok büyük saygıyı hak eder. Aile hayatında erkek egemenliğin devam ettiği, kadının yine ev işleri ve çocuk bakımı ile ilgilendiği, çocukların hiçbir hakkının olmadığı dönemdir (Başal, 2014: 50-55).

1.2.3. X Kuşağı

Alwin'e göre (2002), 1965–1979 yılları arasında doğanlar bu kuşağı oluşturmaktadır (aktaran Adıgüzel ve ark., 2014: 172). Bebek Patlaması kuşağı döneminde uygulanan refah politikaları, 70'lerde petrol krizinin yaşanarak dev şirketlerin kapanması, maliyetlerin üst seviyelere çıkması nedeniyle liberal politikaların uygulanmaya başlandığı dönemdir. Çalkantılı bir dönem ile mücadele etmek zorunda kalan X kuşağı bu nedenle '*Kayıp Kuşak*' olarak da bilinmektedir (Altuntuğ, 2012: 205).

Türkiye'de 80 kuşağı, sağ-sol çatışmaları, televizyonun girişi ile beraber pek çok değişikliğin yaşandığı dönemdir (Çemberci ve ark., 2014: 60). Özelliklerini biraz Bebek Patlaması ve biraz da Y kuşağından alan ve kendisini hiçbir yere ait hissetmeyen kuşaktır. X kuşağı ekonomik krizlerin yaşandığı ama teknolojinin ve özgürlük hareketlerinin başladığı bir dönemde dünyaya geldiler. Siyah beyaz televizyonların yerini renkli televizyonların, merdaneli çamaşır makinesinin yerine otomatik çamaşır makinesinin aldığı bir dönemdir. Sadece teknoloji anlamında değil aile yapısında da büyük değişiklikler olmuştur. Ailelerin Amerikan dizilerinden etkilendiği, '*Dünya değişti artık*' denilip, otoriteye artık çok da gerek duyulmayan, ailelerin çocuklar ile arkadaş olmaya çalışıldığı dönemdir. Kadınlar yavaş yavaş iş hayatına girmiş, annenin hatta bazen çocuğun da söz sahibi olduğu bir dönem başlamıştır. Artık bu kuşak için işyerlerini evleri gibi görme dönemi bitmiş, daha iyi bir iş bulduklarında mevcut işlerinden ayrılmaya başladıkları bir dönemin de başlangıcı olmuştur. Çalışma hayatında ise verilen işleri sorgularlar ama nerede durmaları gerektiğini de çok iyi bilirler (Başal, 2014: 68-70).

X kuşağı işkolik olmadan iş, aile ve arkadaşlarına önem vererek iş-yaşam dengesi kurmaya çalışır. Önceki kuşaklara göre daha çalışkan, realist ve kanaatkar bir yapıya sahiptirler. Bu kuşağın üyeleri genellikle becerikli, bağımsız ve kendine

güvenen bireylerdir. Girişimci özellikleri ile değişime ayak uydurabilen, uyumlu ve esnek davranan kişilerdir (Çetin ve Karalar, 2016: 159).

ERC 2011 raporuna göre bu kuşak özgüvenli, teknolojiyi rahat kullanan bir yapıya sahiptir. İş hayatında güvenlik ve ücret faktörlerini öncelikli olarak dikkate alırlar. Çalışma şartları ve otorite şekillerini sorgularlar. İlk kişisel bilgisayarların ortaya çıkması, teknolojinin ilerlemesi ve bir o kadar da özgürlük hareketlerinin başlaması bu kuşağın altyapısını oluşturmuştur (Adıgüzel ve ark. 2014: 173). Kanaatkar, gerçekçi, şüpheli olmalarının aksine iş hayatında çok fazla beklentisi olmayan, iş-aile hayatını dengede tutmaya çalışan bireylerdir (Koç, Öztürk, Adem, 2016: 176).

1.2.4. Y Kuşağı

Broadbridge'e vd. göre (2007) Y kuşağı 1980 ve 2000 yılları arasında doğan kişilerdir. Bu kuşağın birden fazla ismi olup, '*İnternet Kuşağı*', '*Echo – Boomers*', '*Millenial*' ve '*Nexters*' olarak da anılmaktadır. Bu ifadeler kendinde önce gelen kuşaklar ile farkını belirtmek için kullanılmıştır (Başol ve Aydın, 2014: 3).

Aynı zamanda '*Digital Generation*' ve '*Generation Next*' (Lower, 2008), '*Boomer Babies*', '*Generation.com*', '*Generation xx*', '*Generation Why*' (Howe ve Strauss, 2000: 6) olarak da adlandırılmaktadırlar.

Howe ve Strauss' a göre (1993) Y kuşağı kavramı ilk kez 1993 yılında ergenlik çağındaki gençlerin kendilerinden önceki X kuşağı ile olan farklılıklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Pekala'ya göre (2001) İngilizce WHY kelimesinden gelen 'Y' harfi sorgulayıcı yapılarından dolayı bu nesli tanımlamak için kullanılmıştır. ABD'deki 11 Eylül saldırısı, silahlı okul baskınları, bu neslin önemli olaylarından . Yine dünyada ve Türkiye' de bu nesli etkileyen önemli olayların başında Körfez Savaşı, Irak Savaşı, internet, cep telefonları ve sosyal medya yer almaktadır (aktaran Çemberci ve ark., 2014: 61).

Ataerkil ailenin yerini artık çocuk erkil bir ailenin aldığı, teknoloji ve tüketim toplumu tarafından kuşatılmış, pişirilecek yemekten, izlenecek programa, hafta sonu ne yapılacağına kadar çocuğun karar verdiği bir dönem başlamıştır. Evde her dediği

yapılan ve otoriteyi ele geçiren çocuk aynı düzeni işyerinde de istediği için çalışma hayatında çatışmalar başlamıştır. İşverenler sıkıştıklarında işten personel çıkarıyor ise ben neden onlara sadık kalayım felsefesini benimsemişlerdir. Kişisel zenginlik, bireysellik Y kuşağının tek amacı olmuştur (Başal, 2014: 92-118).

Toruntay' a göre (2011) internetin olduğu yıllarda dünyaya gelen ilk kuşaktır ve daha önceki kuşaklara göre kültürel etkinlikler çok daha fazla olduğu için iletişime çok açıktırlar. Doğdukları andan itibaren medya ve marka bilinci ile büyüdüleri için ebeveynlerine göre çok daha fazla marka bilinci bulunmaktadır (aktaran Başol ve Aydın, 2014: 4).

Yukarıda da belirtildiği gibi Milenyum kuşağı olarak da bilinen Y kuşağı var olan bütün diğer genç kuşaklardan farklıdır. Sayıları daha fazla, daha etkin, daha iyi eğitilmiş ve etnik olarak daha fazla çeşitlidirler. Daha da önemlisi, çok geniş sosyal alışkanlıkları olan, takım çalışmasına yeni bakış açısı getiren, alçakgönüllü ve iyi iletişim kurabilen kuşak olarak bilinmektedir (Keeling, 2003: 31).

Mengi'ye göre (2011) her şeyi çabuk tüketirler, işe başlar başlamaz kariyer basamaklarını çıkmak isterler ve eleştiriye çok açık değillerdir (aktaran Başol ve Aydın, 2014: 4). Ne istediğini bilme, yenilik, girişimcilik, aile bireylerini ve yöneticilerini sorgulama, girişimcilik, hayallerinin peşinden gitme, eğlenme, gezme en bilinen temel özelliklerindedir (Ayhün, 2013).

Mengi'ye göre (2009) aynı anda birden fazla iş yapabilen Y kuşağı etkili yönetildikleri takdirde büyük bir yetenek olabilirler (aktaran Keleş, 2011: 131). Ekip çalışması, başarı, alçakgönüllülük ve iyi iletişim gibi değerlerden oluşan alışkanlıklara sahiptirler. Bu kuşak daha kötü değil daha iyi davranışlarla istemedikleri şeye karşı koyma çabası içindedirler. Onların hayat misyonları yararlı olmayan eski kurumları yıkmak değil, yerlerine işe yarar kurumlar kurmaktır. Bu kuşak daha iyimserdir, X kuşağına göre içinde yaşadığı dünyayı daha sorgulayıcıdır. Paylaşımçı ve iyi bir takım arkadaşlarıdır (Howe ve Strauss, 2000: 6-8).

Y kuşağı ile ilgili en önemli eleştirilerden birisi ise onların savurgan ve tembel olduğunun düşünülmesidir. Fakat genç kuşağın dünya çapında en önemli stratejistlerinden biri olarak tanınan Michael McQueen'e göre (2007) Y kuşağı

performansı ve çabaları ile ilgili olarak dışarıdan gelen övgülere çok önem verir. Fikirleri, çalışmaları ve performansı ile ilgili zamanında geri bildirim almak isterler. Diğer kuşaklarla karşılaştırıldıkları zaman Y kuşağı performansları ile ilgili olan geri bildirimlerini kişiselleştirirler (McQueen, 2007).

Yine McQueen bu kuşakta yer alan bireylerin işkolik olmadığını, iş ve yaşam dengesinin olması gerektiğine inandıklarını belirtmiştir. Y kuşağının hayattan çok zevk aldığını ve bunun tüketim anlayışına yansıdığını ama bunun da savurganlık ile bir ilgisi olmadığını söylemektedir (Güler, 2011). Y kuşağına yapılan tüm bu eleştirilere rağmen sahip oldukları özgüvenli, sorgulayıcı, yenilikçi özelliklerinin kullanmalarına fırsat verilmesi onları şirketler için çok büyük potansiyel haline getirebilir.

İşyerlerinde sıkı yönetimin olması, Y kuşağı için kendilerine güvenilmediğini hissettirmektedir bu da motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Rahat hissettikleri esnek bir çalışma ortamının Y kuşağının motivasyonunda olumlu olarak etkili olduğu düşünülmektedir (Keleş, 2011: 137).

Sıkıcı bir işte çalışmaktansa zorlu bir işi her zaman tercih eder, işin kariyer ve gelişme olanakları sunması çok önemlidir. Bu kuşağın aradığı işi bulana kadar kolaylıkla iş değiştirebileceği düşünülür (Yüksekbilgili, 2013: 345).

Y kuşağı amirini önce birey daha sonra yönetici olarak görmekte olup, kendisine katkı sağlamasını, ileriye götürmesini beklemektedir. Çevrelerindeki her şeyin hızlı değişmesi ve bu hızı iş ortamında istemeleri onları sabırsız yapmıştır (Acıhoğlu, 2015: 59-67).

Bu kuşakta doğanlar, dünyayı kendi evi gibi görürler, demokratik çalışma koşulları ve formalitelerin az olduğu ortamlarda çalışmak isterler. Tüm gün boyunca masa başında oturup çalışmaktansa bilgisayar veya cep telefonlarıyla farklı ortamlarda çalışmayı tercih ederler. İşleri ile ilgili çok büyük beklentileri vardır, iş ve sosyal hayatın birbiri ile bağlantılı ve bir arada olmasını isterler. Diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında çok daha fazla kuşkucudurlar. Yetenek ve bilgilerini geliştirerek sosyal statülerini korurlar veya güçlendirirler (Andras, 2011: 215).

Gün'e göre (2013) Y kuşağının enerjisinin çok yüksek ve saf olmasından dolayı etraflarına hızlı bir sinerji yayarlar. Çekim güçlerinin yüksek olması ve birleştirici özellikleri nedeniyle tüm yaş grupları ve ideolojileri onların enerjileri çevresinde toplanmaktadır. Doğduğu andan itibaren bilginin içinde olması ve istediği her türlü bilgiye kolay ulaşabilmesi nedeniyle elde ettiği tüm bu bilgileri bir araya getirip, sentezden geçirerek sorunların çözümünde kullanabilmek gibi bir yeteneğe sahiptirler. Bu kuşak klasik yöneticilerin tersine bilgiyi saklamak yerine ihtiyacı olan çalışanlarla paylaşmaya meyillidir. (aktaran Demirkaya ve ark., 2015: 189-192).

Geçmiş kuşaklara göre bilgiye çok çaba harcamadan ulaşmaları ve istediklerini kolaylıkla elde etmeleri onlara çok fazla özgüven kazandırmıştır. Yokluğu çok fazla yaşamadıkları ve her şeyi hızlı tükettikleri için bu da onları sabırsız yapmıştır. Sessiz kuşak hayatta kalma mücadelesi yaşarken, patlama kuşağı savaşın izlerini taşımaktadır. X kuşağı ise kendini çok fazla ihmal edilmiş değerlendirecek öne çıkma çabası içerisine girmiştir. Fakat Y kuşağı ekonomik buhranlar ve savaşların azaldığı, çok daha rahat bir ortamda dünyaya gelmişlerdir. Bu da onların iş hayatında da sosyal hayatta da zevk alma felsefesini benimsemelerine neden olmuştur. Diğer kuşaklar otoriteye saygı, bağlılık gibi kavramlarda orta noktada buluşabiliyorken, girişimci ve yenilikçi ruhlu, bağımsızlıklarına düşkün, öz güveni yüksek olan Y kuşağı için bu kavramların hafif kalması nedeniyle diğer kuşaklar tarafından onları yönetmenin zor olduğu düşünülmektedir (Acılioğlu, 2015: 28-29).

Deloitte'nin 2015 yılında Türkiye'nin de içinde bulunduğu gelişmiş ve gelişmekte olan 29 ülkede 7 bin kişiye yapmış olduğu '*Y Kuşağı Araştırması*' nda Y kuşağı lideri; vizyon sahibi, ilham veren ve iletişim becerileri kuvvetli kişi olarak tanımlamaktadır. Ayrıca çalıştığı kurumun çalışanlarına karşı davranışları ve verdiği imkanlar (eğitim, kariyer vs.) o kurumun lider olup olmamasında etkin rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Yine aynı araştırmada Y kuşağı çalışanlarının global firmalarda çalışmak istediği ve her 4 kişiden birisinin en büyük hayalinin kendi işini kurmak olduğunu tespit etmiştir (<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html>, 2015).

Yapılan bir anket çalışmasında ülkeden ülkeye farklılık gösterse de genel olarak Y kuşağı için üstleriyle ve çalışma arkadaşları ile iyi ve kaliteli bir ilişki, iyi bir çalışma ortamı birinci sırada iken başarı, güvenlik ve iş değerlerinin ikinci sırada

geldiği sonucuna ulaşılmıştır (Lee, Hung, Ling, 2012: 709).

Y kuşağının temel değerleri;

(<http://www.haygroup.com/tr/press/details.aspx?id=34043>, 2016)

- *Kendine güveni yüksektir.*
- *Çalıştığı şirkete bağlılığı-aidiyeti düşüktür.*
- *Yaptığı işten ve çalıştığı şirketten son derece beklentileri vardır.*
- *İşbirliğine açıktır.*
- *Yaptığı işin toplumsal değerlere uyumuna önem verir*
- *Değişimi hayatın normal bir parçası olarak algılar hatta değişimi ister*

1.2.5. Z Kuşağı

Genel olarak 2000 yılından sonra doğanlara *Z kuşağı* adı verilmektedir. Oldukça hırslı olan, materyalist ve hızı çok seven bu kuşak aynı zamanda 'Kristal Kuşak' olarak da adlandırılmaktadır (Karalar ve Çetin , 2016: 161). Bir diğer şekilde '*İnternet Kuşağı*' olarak da adlandırılmaktadır. Bu kuşak için yeni teknolojik kaynaklar, ulaşım ve iletişim kaynakları hep bir arada bulunmaktadır. Giyilebilir ve taşınabilir teknoloji ortamında büyümeleri sonucunda tabletler ve bilgisayarlar onların en önemli parçaları haline gelmiştir. Z kuşağı çocukları henüz teknolojiyi nasıl kullanacaklarını bilmeden onunla beraber doğmuş ve büyümüşlerdir. Bu nedenle ebeveynleri olan X kuşağı ile arasında teknolojiyi kullanma konusunda çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Bireyselci, teknoloji ile iç içe yaşamaları ve dünya vatandaşı olmaları bilinen en temel özelliklerindedir (Ayhün, 2013: 102).

İnternetsiz bir yaşamın olmayacağını düşünen "*Facebook Kuşağı*" olarak da adlandırılan kuşaktır. Onlar için öncelikli iletişim aracı e-postalar değil, twitter, facebook, instagram gibi sosyal medya araçlarıdır. Bu kuşağın içinde bulunduğu sosyal ortam önceki kuşaklara göre çok farklı olduğu için onların sosyalleşmeleri ve öğrenme alışkanlıkları alışılmışın dışındadır. Bu farklılık temel olarak giyim veya kullanılan dilde değil iletişim için seçmiş oldukları yöntemlerdedir (Nagy & Kölcsey, 2017: 105).

Bu kuşakta doğanların teknolojiyi çok iyi kullanmaları, 7/24 internete bağlı olmaları nedeniyle dünyanın diğer bir ucundaki insanlarla iletişime geçmelerine olanak verir. İstedikleri bilgilere anında ulaşmaları, çok kolay koordine olmaları nedeniyle Z kuşağı tıpkı bir önceki kuşak olan Y kuşağı gibi sabırsız olarak bilinmektedir. Daha önceki kuşaklarla karşılaştırıldığında eğitime daha erken yaşta başlamışlardır ve daha planlı, kapsamlı eğitim almaktadırlar. Bu nedenle çalışma hayatında Z kuşağının teknoloji ustası, yaratıcı olmaları, birden fazla işi aynı anda yapmaları beklenmektedir (Berkup, 2014: 224).

Ev ödevini neden yapmadıkları sorulduğunda *“Elektrikler kesildi, ondan yapamadım değil, internet bağlantım kopuktu.”* diyen kuşaktır. El, kol, göz, kulak vb. motor beceri senkronizasyonu en güçlü kuşak olmasına rağmen , bu avantaj dikkat eksikliği, konsantre olamama olarak dezavantaja dönüşmektedir. Yaşamlarında otorite kavramının öneminin kalmayacağı düşünülmektedir (Mengi, 2009).

Edilgenliği kesinlikle kabul etmeyen Z kuşağı hayat boyu öğrenme nesli olarak kabul edilmekte ve çok diplomalı olmaları beklenmektedir. Yani teknolojinin onların resmen bir uzuvlarıymış gibi olması, istediklerini beklemeden anında elde etmeleri, sahip oldukları alternatifler onları kararsız ve tatminsiz bireyler haline dönüştürmektedir (Acılıoğlu, 2015: 30-31).

Bu kuşakta doğanlar tıpkı kendinden önceki kuşak olan Y kuşağı gibi teknolojiyi kullanma konusunda ebeveynlerinin öğretmenini durumundadırlar. İnternet onların hayatların da yeme, içme gibi temel ihtiyaç haline gelmiştir. Küçük yaşlardan itibaren aldıkları eğitimler, uluslararası bir ortamda büyümeleri ve her bilgiye anında ulaşabilmeleri onları aşırı özgüvenli yapmıştır. Bu da bazen tatminsizliğe, çabuk pes etmeye ve mutsuzluğa neden olabilir.

Amerika’da Z kuşağı ile ilgili yapılan bir araştırmada % 77’si istedikleri kariyere sahip olmak için kendisinden önceki kuşaklara göre daha çok çalışması gerektiğini düşünürken % 83’ ü ise 60 yaşında emekli olma konusuna şüphe ile yaklaşmaktadır. Yine aynı araştırmanın sonucuna göre sadece % 3’ ü için hayatında sahip oldukları unvan birinci sırada gelirken, % 64’ ü kariyerinde yükselmeye, %38’i yönetici ile ilişkisinin iyi olmasına, %21’ise çalışanlara mentörlük, koçluk yapmayı önemsemektedir (Fallon, N., 2015).

Z kuşağı henüz çalışma hayatında bulunmamaktadır. Fakat çalışma hayatına başlaması ile beraber çalışma ortamının ve kurallarının büyük ölçüde değişeceği ve yeniden gözden geçirileceği düşünülmektedir. Ünlü kariyer sitesi Monster'ın yapmış olduğu bir araştırma Z kuşağı için 9-5 gibi bir mesai kavramının bulunmadığı, kendinden önceki kuşaklara göre yer değiştirmeye, gece ve hafta sonu çalışmaya daha istekli oldukları ve onlar için işin anlamının eve ekmek götürmekten çok daha anlamlı olması gerektiği gerçeğini ortaya çıkarmıştır (<https://ekonomist.co/is-dunyasi/z-kusagi-is-hayati-10932/>, 2017).

Yukarıda ifade edildiği gibi her kuşağın içinde bulunduğu sosyal, tarihsel olaylar, teknolojik gelişmeler, ekonomik durum onların kişilik özelliklerini etkilemiştir. Tablo 1.2.'de de görüleceği gibi kuşakların yaşadıkları dönemsel olaylar onların sınıflandırılmasında ve kişilik özelliklerinin oluşmasında önemli rol oynamıştır.

Tablo 1.2. Kuşakların Dönemsel Olayları ve Kişilik Özellikleri

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Dönemsel Olaylar	II.Dünya Savaşı	Vietnam Savaşı, Çok Partili Dönem	Petrol Krizi, Sağ-Sol Çatışmaları	11Eylül Saldırısı, Irak Savaşı, İnternet	Teknoloji, İnternet

Kişisel Özellikler	Kanaatkar Kadercı	İyimser Rekabetçi	Realist Kanaatkar	Alçakgönüllü Yenilikçi	Sabırsız Yaratıcı
	Umutsuz İnatçı	İdealist Sadık İlkeli	Çalışkan Girişimci Uyumlu Esnek	Girişimci Kendine güvenen Eleştiriye açık olmayan İyimser Sorgulayıcı	Teknoloji ustası El, kol vb. motor becerisi yüksek Yenilikçi Sorgulayıcı

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

1.3.Motivasyona Genel Bakış

1.3.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon; “Bir veya birden çok kişiyi belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.” (Ergül, 2005: 69).

Franco ve arkadaşları’ na göre (2002), çalışma hayatında motivasyon, örgütün ayakta kalmasını, büyümesini ve örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan çabanın sürdürülmesi için kişinin sahip olduğu isteklilik derecesidir (aktaran Tuna ve Türk, 2006: 620).

Tarih boyunca araştırmacılar tarafından motivasyon tanımı farklı şekillerde yapılsa da genel olarak hepsinin bulunduğu ortak nokta motivasyonun kişinin bir işi yapmadaki isteklilik derecesidir.

Ryan’a göre (1991) motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon olarak iki ayrı boyutta incelenebilir. İçsel motivasyon işin ilginç ve eğlenceli olmasından dolayı bireyin kendisinden kaynaklanır. İçsel motivasyon doğrudan işin doğası ile ilgilidir. İşe katılım, zorunluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin kendi yeteneklerini kullanmasına olanak verilmesi, tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içermektedir. Dışsal motivasyon ise tamamen çevreden gelen faktörleri içerdiği için terfi, ücret,

yöneticisi tarafından takdir edilmesi kişiyi motive etmektedir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83).

Motivasyon kişisel bir olaydır. Birini motive eden faktör veya faktörler diğerini motive etmeyebilir. Bu nedenle çalışanları iyi tanınmalı, kişisel ihtiyaçları iyi bilinmelidir. Örgütte başarıyı ve işte devamlılığı sağlayan en büyük etken çalışandır. Motivasyonda en önemli konu çalışan davranışları ve bunların nedenlerinin tespit edilebilmesidir. Her davranışı ortaya çıkaran bir istek ve amaç vardır. Kişinin amacına ulaşması için de isteklerinin doyurulması gerekmektedir. Çalışanın, işletmeden ekonomik, güvenlik, eğitim, yardım olanakları gibi birtakım beklentileri bulunmaktadır. İşletme de çalışandan zekasını, yetenek ve yaratıcılığını kullanmasını bekler. Başarının sağlanabilmesi ve devamlılığı için de bu iki isteğin dengede tutulması gerekmektedir. Bu dengeyi sağlamanın en iyi yolu işletmenin amaçları kadar çalışanın da amaçlarını yakından tanımak, onu işe yönelten güdülerini belirlemek gerekmektedir (Tuna ve Türk, 2006: 620).

Birisi için en büyük motivasyon ekonomik faktörler araçları iken bir diğeri için ise takdir, teşekkür, kariyer imkanlarının verilmesi, sosyal olanakların artırılması motive eden faktörler olabilir. Burada ise en büyük görev yöneticiye düşmektedir. Yönetici çalışanları iyi tanımalı onları motive eden faktörleri bilmelidir. Çalışanların motive edilmesi onların mutlu ve huzurlu bir şekilde çalışmasını sağlarken örgütün de amaçlarına ulaşmasında ve devamlılığın sağlanmasında çok büyük katkısı olacaktır.

Çalışanların içinde buldukları örgüte yüksek sadakat duygusuyla bağlanması, çaba sarf etmeleri yönetimi benimsemelerine bağlıdır. Çalışanların aklına ve yüreğine uygun düşmeyen, samimiyetten uzak bir yönetim anlayışı başarılı olamayacaktır. Çalışan işi ile özdeşleşmişse, kurumdaki sorunları kendi sorunları gibi görecektir bu durum da yöneticinin çalışanlarını motive etmesi için işini daha da kolaylaştıracaktır (Ergül, 2005: 68).

Diğer taraftan son 35 yıldır psikologlar tarafından yapılan çalışmalar, motivasyon konusunda çalışanların tutumlarının da önemli olduğunu ortaya koymuştur. Hem gerçek hem deneysel çalışma ortamlarında yapılan yüzlerce araştırma sonucunda çalışanlar motive olma konusunda iki kategoriye ayrılmaktadır.

Birinci kategoride, çalışanlar yeni bilgilere ve değişikliklere her zaman açıktırlar. İşin zenginleştirilmesi, yeni yetenekler kazandırılması onları motive eder. İkinci kategoride ise, çalışanlar sadece amaçlarına ulaşma dereceleri ölçüsünde motive olmaktadır. Kendisine verilen hedef veya hedeflere ulaşmanın çok güç olduğunu düşünüyor ise çalışan oldukça kolay bir şekilde demotive olabilir (Lazenby, 2008: 1-2).

1.3.2. Motivasyon Faktörleri

Motivasyon kullanılan faktörlere göre iyi veya kötü motivasyon olarak adlandırılabilir. Kötü motivasyon kişinin sadece verimli çalışmasını artırırken, iyi motivasyon çalışanın hem verimini hem de huzurunu artırır. Bu iki faktör sağlandığında tam anlamıyla verimli, huzurlu, performansları yüksek çalışanlar elde edilecektir. Bir işyerinde ne kadar çalışan olursa olsun bu çalışanlar yönetici tarafından harekete geçirilmedikçe yeterli çabayı gösteremezler. Çalışanın iş yapabilme yeteneğinin yanı sıra işi yapma isteğinin de olması gerekmektedir. Bu büyük ölçüde çalışana bağlı olsa da nasıl yönetildiği ve çalışma ortamı ile de ilgilidir (Karakaya ve Ay, 2007: 55).

Motivasyonu etkileyen birçok değişken bulunmaktadır. Üniversite eğitimi, örgüt kültürü, deneyimler, maddi ödüller bu değişkenlerden bazılarıdır. Çalışma ortamı, ücret azlığı, çalışanlar arası ilişkilerin bozuk olması, yönetimden memnun olmama motivasyonu olumsuz etkileyen değişkenler olarak değerlendirilebilir. Bu değişkenler temel olarak '*Ekonomik Faktörler*', '*Psiko-Sosyal Faktörler*' ve '*Örgütsel-Yönetimsel Faktörler*' olarak sınıflandırılabilir (Ünsar, 2011: 3-4).

1.3.2.1. Ekonomik Faktörler

Bireylerin bir işte çalışmadaki temel amaçları gelir elde etmektir. Gelişmekte olan ülkelerde bu amaç yaşam seviyesi yüksek, gelişmiş ülkelere nazaran daha önemlidir. Başlıca ekonomik faktörler; (Sarı, Seçilmiş ve Kılıçlar, 2015: 391).

-*Ücret Artışı*

-*Kara katılma,*

- *Prim*

- *Sosyal faydalar ve yardımlardır*

İşletmeler bazı görevlerde çalışanın göstermiş olduğu çabaya göre gelir artışı yapabilmektedir. Satış miktarı üzerinden verilen komisyon buna verilebilecek en güzel örneklerdendir. Ekonomik faktörler arasında yer alan prim, teşvik amaçlı olmakla beraber iş görenleri çok çalışmaya özendirdiği için işin kalitesinin düşmesine ve iş kazalarının artmasına neden olabilmektedir (Yumuşak, 2008: 243). Ekonomik faktörler çalışma hayatında çok önemli bir yere sahip olsa da tek başlarına yeterli değildirler. Para önemli bir motivasyon aracı olarak kabul edilse de tek başına yetersiz kalmaktadır. Burada önemli olan birinci nokta kazanılan başarıdan sonra ekonomik ödülün verilmesidir. İkinci önemli nokta ise kazanılan başarı ile sağlanan ekonomik aracın orantılı olmasıdır. Orantının kurulmasında yaş, tecrübe, eğitim, harcanılan çaba kıstas olarak temel alınabilir. Kaza, hastalık, emeklilik gibi ekonomik, güvenlik unsurlarının bazıları devlet tarafından zorunlu olsa da işyerleri bunları geliştirip teşvik aracı haline getirebilir. Güvenlik duygusu, ekonomik faydadan çok kişinin hayatında bir işte çalışmaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir (Ergül, 2005: 72).

Risk almayı sevmeyen insanlar daha garantili işlere ve köklü firmalara yönelirler. Bu firmaların onlara sağladığı emeklilik hakkı, sağlık yardımları, iş güvencesi o çalışan için önemli motivasyon araçlarındandır. Bir örgütte geleneksel bir yönetim anlayışı var ise orada kullanılan motivasyon araçları çoğunlukla ekonomik faktörlerdir (Ünsar, 2011: 4).

1.3.2.2. Psiko-Sosyal Faktörler

Günümüzde çalışanlar artık sadece ekonomik araçlarla motive olmamaktadır. Sosyal ve psikolojik faktörler çalışanları motive etmekte önemli rol oynamaktadır. Bu faktörler olarak sıralanabilir (Sarı, Seçilmiş ve Kılıçlar, 2015: 391).

- *Kişî ve örgüt uyumu*

- *Sosyo-kültürel etkinlikler*

-Psikolojik güvence

- Yükselme ve gelişme olanakları

- Bağımsız çalışabilme

Arzova (2001)'ya göre psiko-sosyal faktörler daha çok kişinin iç dünyası ile ilgili olduğu için anlaşılması diğer faktörlere göre daha zor ve karmaşık olabilir. Yapılan bir araştırmada kişinin başarısının parasal olarak ödüllendirilmesinden önce herkesin içinde o kişiyi takdir ve teşekkür etmenin onu daha çok motive edeceği tespit edilmiştir (aktaran Örucü ve Kanbur, 2008: 87).

Psiko-sosyal faktörlerin iş hayatına girmesiyle birlikte artık çalışanı makine gibi gören zihniyetin yerini çalışanlara daha değer veren bir bakış açısı almıştır. Bunun sonucunda da iş verimliliği artmıştır. İş verimliliğinin artmasına neden olan etkin psiko-sosyal faktörler, iletişim, oryantasyon ve çalışanın eğitimi olarak sıralanabilir (Yumuşak, 2008: 243). Çalışanın kurumda kendisine değer verildiğini hissetmesi, kendisini örgütün kültürü ve amaçları ile özdeşleştirmesi o çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkiler.

1.3.2.3.Örgütsel-Yönetmel Faktörler:

Örgütsel ve yönetmel motivasyon faktörleri; amaç birliğı, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iş zenginleştirme, iş geliştirme, yapılan işin özellikleri, fiziki unsulardan duyulan hoşnutluk olarak sıralanabilir. Örgütlerde sorunlu çalışanlarla ilgili yapılan bir çalışmada işle ilgili amaçların yitirilmesinin ve çalışanların hayal kırıklığı yaşamasının motivasyonu önemli ölçüde düşüreceğı, yöneticinin sorumluluklarını paylaşmasının önemli bir motivasyon aracı olduğu tespit edilmiştir (Örucü ve Kanbur, 2008: 88). Her çalışan söz sahibi olmak, alınan kararlarda kendisine de danışılmasını ve inisiyatif kullanmayı ister. Bunların olmaması o çalışanın kendisine olan güvenini düşüreceğ, işe olan ilgisini kaybetmesine neden olabilir.

Diğer taraftan sağlık sigortası, emeklilik planları ve izin imkanlarının önemli olduğu düşünülse de bazen bu araçlar çalışanları motive etmede yetersiz görülebilir (Ünsar, 2011: 3).

1.3.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyon ile ilgili teoriler Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olmak üzere iki ana grupta sınıflandırılabilir. Davranışı neyin motive ettiğini *Kapsam Teorileri* açıklarken, nasıl motive ettiğini ise *Süreç Teorileri* ile açıklanmaktadır. Kapsam teorileri daha çok iş tatmini ve harcanan çabayı gösterirken, süreç teorileri ise harcanan efor ve onun performans sonuçlarıyla ilgilidir (Küçüközkan, 2015: 101). Bu iki teoriyle birlikte son zamanlarda işin anlamı ve önemi üzerine yoğunlaşan *İş Özellikleri Kuramı* de motivasyon teorileri arasında yerini almaktadır.

1.3.3.1. Kapsam Teorileri

Kişiyi belli bir davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya çalışır. İnsanın içten gelen ihtiyaç ve gereksinimlerinden kaynaklanan teorilerini içine almaktadır. Kapsam teorileri '*İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi*, '*Varolma – İlişki Kurma- Geliştirme Teorisi*', '*Çift Faktör Teorisi*' ve '*Başarı İhtiyacı Teorisi*' olarak dört sınıfa ayrılmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015: 51).

1.3.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi :

Motivasyon konusunu ilk işleyenlerin başında Abraham H.Maslow gelmektedir. Maslow 1943 yılında yazmış olduğu bir makalede insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 39). Şekil 1 'de de görüleceği gibi Maslow' un beş temel kategoride incelediği ihtiyaçlar şunlardır:



Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Küçüközkan, Y.(2015).Liderlik Ve Motivasyon Süreçleri: Kurumsal bir Çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 102.

Fizyolojik İhtiyaçlar; yeme, içme, uyuma, barınma, hava gibi ihtiyaçları oluşturmaktadır. Maslow bu ihtiyaçları en temel ihtiyaç olarak görmekte ve bunların karşılanmadığı takdirde insan beyninde huzursuzluk yarattığını söylemektedir.

Güvenlik İhtiyacı; kendini güven ve emniyet içinde hissetme, kaygı ve kargaşadan uzak, düzenli, kanunlara uygun, güvenli sınırların olduğu bir ortamda yaşamak ihtiyacıdır. Güvenlik ihtiyaçlarının yaşamsal faaliyetler için önemi büyük olsa da fizyolojik ihtiyaçlar kadar hayati değildir.

Ait Olma ve Sevme İhtiyacı; sevme, sevilme, bir gruba mensup olma, kabul edilme, şevkat görme gibi ihtiyaçlar bu gruba dahil edilebilir.

Saygı İhtiyacı; her insan sevmek ve sevilmenin dışında kendine saygı duyulmasını ister. Tanınma, kendine değer verilme, statü, itibar, başarı elde etme, takdir görme bu ihtiyaçlar arasında sayılabilir.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı; birey pramidin en üst basamağında artık hayallerini gerçekleştirmek ister. Kişisel tatmin, yaratıcılık, gelişim, kişisel başarı, bilimsel buluşlar örnek olarak gösterilebilir (Yıldırım, 2015: 404-405).

Maslow'a göre kişi en alt kademedeki ihtiyacını karşılayamaz ise üst kademedeki ihtiyaçlarını da karşılayamayacaktır (Önen ve Kanayran, 2015: 51). Yani aç ve susuz olan bir insanı sinemaya gitmek veya çok sevdiği bir sanatçının konserini izlemek heyecanlandırmayacaktır .

Şekilden de anlaşılacağı üzere kişinin en temel olmazsa olmaz ihtiyacı fizyolojik (yeme, içme, barınma) ihtiyaçtır. Bunlar en az seviyede bile karşılanmaz ise kişi hayatını idame ettiremez. Piramidin en altında yer almasına rağmen karşılanması gereken en temel ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra sıra dışı tehlikelerden, tehditlerden kendisini koruyacak güvenlik ihtiyacını karşılamaya gelir.

En alt basamaktaki iki ihtiyaç da karşılanınca sosyal bir varlık olan insanın bir gruba ait olma ihtiyacı gelir. Kişi ,arkadaş grubunda, iş ortamında ve yaşadığı çevrede sevmek, kabul görmek ister. aha sonra bunu saygı, takdir görme ihtiyacı takip eder. Tepe noktada ise kişi artık kendini gerçekleştirme, yapmak istediği her şeyi yapma hali içerisinde.

1.3.3.1.2. Var olma-İlişki Kurma-Geliştirme İhtiyaçları Teorisi (ERG Teorisi):

Alderfer, insan istekleri ve ihtiyaçlarının karşılanması arasındaki ilişkiyi anlatmaya çalışan empirik çalışmaların sonucuna dayanan ERG teorisini ileri sürmüştür (Yang, Hwang, & Chen, 2011: 7886).

C.Alderfer tarafından Maslow'un teorisini daha sade hale getirmek için geliştirilmiş bir kuramdır. Bu kuramın Maslow'dan farkı ihtiyaçlar arasında kesin bir sıralama yoktur. Bir basamaktaki ihtiyacı karşılanmadığı zaman da kişi diğer basamağa geçebilir (Küçüközkan, 2015: 104).

Tablo 1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması

Maslow	Alderfer
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	
Değer İhtiyacı	Gelişme (Growth) ihtiyaçları
Sevgi ve Alt Olma İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları	
Fizyolojik İhtiyaçlar	Varloma (existence) ihtiyaçları

Kaynak: Küçüközkan, Y (2015). Liderlik ve Motivasyon Süreçleri: Kurumsal Bir Çerçeve.Uluslararası Akademik Bilimleri Dergisi,1(2),104.

Tablo 1.3 'te de görüleceği üzere Alderfer'in varolma ihtiyacı, Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına, ilişkisel ihtiyacı, Maslow'da sevgi ve ait olma

ihtiyacına, gelişme ihtiyacı ise Maslow'da değer ve kendini güncelleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Küçüközkan, 2015: 104).

Alderfer' e göre ihtiyaçlar üç grupta toplanabilir (aktaran Önen ve Kanayran, 2015: 51).

- *Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı*
- *Bir arada bulunma ve sosyal ilişki içinde olma ihtiyacı*
- *Bireyin kendisini geliştirme ihtiyacı*

Güvenlik ihtiyacı korku, endişe, tehdit, tehlike, gerilim ve benzerini önlemeyi kapsar. Fizyolojik ihtiyaçlar kişinin uyku, egzersiz, boş vakit gibi hayati aşamalarının doyumunu sağlama çabasını kapsar. Sosyal ilişki içerisinde olma ihtiyacı ise güvenlik, aidiyet ve saygınlığı kapsar. İnsanlar genel olarak kabul edilmeyi ve bir grubun üyesi olmayı isterler. Özetle, saygınlık, popülerlik, sosyal statü, üstünlük, önemlilik ve iltifat gibi duyguları kapsamaktadır. Bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacı, izleme, bilgi, araştırma, başarıma, kontrol etme, güven oluşturma, bağımsız olma ve yeterli hissetme gibi yeteneklerini kapsamaktadır (Yang, Hwang, & Chen, 2011: 7887).

1.3.3.1.3. Çift Faktör Teorisi:

Herzberg'in ortaya koymuş olduğu çift faktör kuramına göre işyerinde iş görenin tatminsiz olmasına neden olan ve onu mutsuz eden hijyen faktörler (şirket politikası, ücret, sosyal haklar, sağlık yardımı) ile çalışanı mutlu eden, teşvik eden, doyum sağlayan güdüleyici faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Hijyen faktörleri çalışanın işyerinde sağlıklı bir biçimde çalışabilmesi için gereken en önemli unsurlardır. Bunların varlığı kişiyi motive etmez ama yokluğu doyumsuz ve kötümser olmasına neden olur. Güdüleyici faktörler (başarı, tanınma, kariyer hedefi, eğlence, işin anlamı) ise işin içeriğini kapsamaktadır (Küçüközkan, 2015: 104-105).

Çift faktör kuramındaki amaç, motivasyon ve hijyen faktörler arasındaki ayrımı ortaya koymaktır. Herzberg'e göre, hijyen faktörleri motivasyon faktörlerinden bağımsızdır. Hijyen faktörleri çalışlarda doyumsuzluk yaratabilir, fakat iş tatminine önemli bir katkısı yoktur, asıl tatmin duygusunu yaratan motivasyon faktörleridir. Hijyen faktörler yeterli ve düzenli olmadığı sürece iş

tatmini sağlanmaz ancak bunların tam olması da çalışanları motive etmez. Motivasyon faktörleri ise bireyleri güdüleyici ve giderildikleri ölçüde tatmin edici faktörlerdir (Güzel, 2010:341). Tablo 1.4 'de de görüleceği üzere hijyen faktörler ve tatmin sağlayıcı, motive edici faktörler ayrı olarak gruplandırılır.

Tablo 1.4. Hijyen ve Tatmin Sağlayan Faktörler

<i>Hijyen Faktörler</i>	<i>Tatmin Sağlayan Faktörler</i>
Ücret	İşin Kendisi
Prim	İşin Anlamı
Çalışma Koşulları	Sorumluluk ve Yetki Alma
Yönetici ve çalışanlar ile olan ilişkiler	Gelişme
Mevki	Eğitim
	Kendini Gerçekleştirme

Herzberg 1959 yılında Maslow'un teorisini geliştirmek için yapmış olduğu çalışmalarda diğer kuramlardan farklı olarak onları çalışma hayatında mutsuz eden faktörleri ve daha çok çalışmaya itecek faktörleri sormuştur. Bu deney sonucunda da iş yerinde bazı faktörlerin olmaması durumu mutsuzluk yaratırken mevcut olmaları durumunda ise ekstra bir durum sağlamadıkları görülmüştür. Herzberg ekstra doyum sağlamayan bu faktörleri dışsal (hijyen) faktörler olarak tanımlarken, varlıkları ile çalışanların performansını oldukça etkilediği gözlemlenen faktörleri ise içsel faktörler olarak tanımlamıştır (Ateş, Yıldız, ve Yıldız, 2012: 149).

İçsel faktörler tanınma, işin kendisi, sorumluluk, yükselme, dışsal faktörler ise ücret, şirket politikası, çalışma şartları, sağlık, sosyal hayat gibi etmenlerdir (Hong ve Waheed, 2011: 5).

1.3.3.1.4. Başarı-Güç Teorisi :

Mc Clelland'ın yaklaşımının temelinde insan ihtiyaçları başarı, bağlılık ve güçlülük olarak üç ana grup altında toplanmaktadır. Başarı ihtiyacı kişinin başarıya verdiği önem ve anlamdır. Bağlılık ihtiyacı, insan sosyal bir varlıktır, tek başına

yaşamaları çok zordur ve bir arkadaş grubuna, sosyal çevreye, aileye ihtiyaç duyar. Güç İhtiyacı ise insanın çevresinde söz sahibi olması, sesini duyurabilmesidir (Küçüközkan, 2015: 105).

Mc Clelland'a göre kişilerin en iyi olma ve mükemmeli arama çabalarının altında başarı ihtiyacı saklıdır. Bağlanma güdüsünün temelinde kişinin kendisi dışındaki insanlar ve gruplar ile ilişki içinde bulunmasıdır. Bazı insanlarda bu eğilim zayıfken bazılarında çok güçlüdür. Bağlanma ihtiyacı yüksek olan kişiler tek başlarına çalışmak yerine başka insanlarla çalışmayı tercih ederler. Güç güdüsü, bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinde, tüm etkileme araçlarını elinde bulundurma ve bunların vasıtasıyla çevrelerine egemen olma isteğidir. Bu ihtiyaç nedeniyle insanlar ilişkilerinde seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler (Sevinç, 2015: 948).

1.3.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri dışarıdan gelen ve kişinin hangi amaç için nasıl motive edildiğini açıklamaya çalışmaktadır. Süreç teorilerinin içinde yer alan belli başlı teorik yaklaşımlar; '*Vroom Bekleyiş Teorisi*', '*Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramları*', '*Ödül Adaleti (Eşitlik) Kuramı*' ve '*Amaç Teorisi*' olarak sınıflandırılmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015: 52).

1.3.3.2.1. Vroom Bekleyiş Teorisi:

Vroom bekleyiş teorisi kendinden öncekilerin ortaya atmış olduğu teorilerden farklı olarak bireyi neyin motive ettiğini spesifik olarak belirtmez. Bireyin davranışlarını belirleyen motivasyonun bu davranış sonucundaki beklentileri olduğunu savunan teoridir. Vroom' a göre motivasyon bireylerin arzu ettikleri sonuca ulaşabilmek için gönüllü olarak alternatifler arasından seçim yapma sürecidir (Şeker, 2014: 15). Kişinin göstermiş olduğu her performans sonucunda almayı düşündüğü bir ödül vardır. Bu süreç algısal olduğu için hangi performansı gösterdiğinde hangi ödülü beklediğini net olarak söylemek çok mümkün değildir.

Bekleyiş teorisi daha çok algısal bir süreçtir. Yani, insanların, işyerine verilen emek, bu emek sonucunda ulaşılan performans ve göstermiş oldukları emek ile performans karşılığı elde edilen ödüller arasında ilişki olduğuna inandıkları bir algı

sürecidir. Diğer bir ifadeyle, eğer insanlar gösterdikleri büyük çabanın iyi performans getirdiğine ve onun da istenilen ödülleri elde edeceğine inanırsa motive olacaklardır. Bu teori dört varsayım üzerine kurulmuştur. İlk varsayım insanlar örgütlere geçmiş deneyimleri ve ihtiyaçları ile ilgili beklentileri doğrultusunda katılırlar. İkinci varsayım ise bireyin davranışı kendi seçiminin bir sonucudur. Bireyler onların beklentileri doğrultusunda gerçekleşen bu davranışları seçmekte özgürdürler. Üçüncü varsayım her birey örgütten farklı şeyler (maaş, mevki, yeki, takdir) ister. Dördüncü varsayım ise tüm alternatifler içerisinde birey kendileri için en iyi olanı seçecektir (Lunenburg, 2011: 2).

Bu varsayımlar üzerinde de üç temel kavram bulunmaktadır:

Beklenti: Beklenti, kişinin harcayacağı emek karşılığında alacağı performanstır. Kişinin geçmiş tecrübelerine dayanarak elde etmeyi beklediği performans bunun için harcamayı tahmin ettiği emeği hesaplamaktadır. Fakat burada beklenti ile ilgili üç faktör etkili olmaktadır (Şeker, 2014: 15).

Bireysel Yeterlilik: Kişinin beklentisi için kendini yeterli görüp görmemesidir.

Hedef Zorluğu: Ulaşılması zor olduğu düşünülen hedefler kişinin başarılı olma inancını ve beklentisini düşürecektir.

Hissedilir Kontrol: Kişinin süreç üzerinde belirli bir kontrolünün olduğunu hissetmesi gerekir. Kişinin kontrol edemediği olaylar motivasyon ve beklentisini düşürebilir.

Araçsallık: Birinci kademedeki sonuçların ikinci kademedeki sonuçlara ulaştıracağı konusundaki olasılığı belirtir. Mesela yüksek maaş aileyi daha iyi geçindirebilmek için bir araçtır.

Valans: Bireyin bir sonuç elde etmede duymuş olduğu isteğin şiddetidir. Amaca ulaşmak istemiyorsa valans(-), istiyorsa valans (+)'dır. Ancak bu isteğe kayıtsız kalıyorsa valans (0) 'dır (Erdem, 1998: 54).

1.3.3.2.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramları

Vroom' un modeli temel alınarak birkaç geliştirme yapılmıştır. Bu kurama göre kişi ne kadar çabalarsa çabalasın eğer gerekli olan yetenek, bilgi yok ise başarılı olamayacaktır. Çalışan göstermiş olduğu performans sonunda elde ettiği ödülü adil olarak görmelidir. Eğer kendini diğer çalışanlarla kıyaslar ve ödülünü adil bulmazsa bu sefer motivasyonu düşer ve tatminsiz olur (Küçüközkan, 2015: 107).

Bu kuramda ödülün değer ve olasılığına göre motivasyon ve gayretin derecesi dikkate alınmıştır. Bu değerler bir işi başarmak için bireyin sarf edeceği enerjinin yanı sıra, becerisi, ve bilgisini de içermektedir. Ödül ise parasal bir kazanç ve terfi olabileceği gibi tatmin olma ve başarma hissi gibi tamamen içe dönük de olabilmektedir. Yine bu teoriye göre herkes performansına başka kişilerin performansları ile karşılaştırır ve kendi performansının nasıl ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayış belirler. Eğer kişinin aldığı ödül beklediğinden az ise tatmin olmayacaktır ve kişinin bekleyişi etkilenecektir (Erdem,1998: 55).

1.3.3.2.3. Ödül Adaleti (Eşitlik) Kuramı

Mirze (2002) 'ye göre Adams' in eşitlik kuramı kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortam ile ilgili algıladığı eşitlik ve eşitsizliklere bağlıdır. Kişi kendisini iki şekilde kıyaslar: İlki girdi olarak yetenek, tecrübe, eğitim, ikincisi ise işverenin iş görenin yapmış olduğu işe göre kendisine ödemiş olduğu ücret, prim ve ikramiyeye göre kıyaslamasıdır (aktaran (Küçüközkan, 2015: 107).

Greenberg' e göre (1989) adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiklerini düşünen çalışanların motivasyonu düşecektir. Eşitlik başta ücretlendirme olmak üzere, kaynak dağılımı, çalışanlara tanınan sosyal haklar, yöneticilerle yakınlık dereceleri vb. birçok alanda kıyaslama yapılabilen bir konudur. Adams'ın geliştirmiş olduğu bu kuram ilgi çekici olmasına rağmen genellenebilirliği tartışmalıdır. Farklı ülkelerdeki kültür, yerel dokular hem eşitlik algıları hem de kişilerin tepki verme biçimlerinde farklılık yaratabilir (Sözen, Yeloğlu, Ateş, 2009: 398).

Birey kuruma verdiklerine karşılık kurumun kendisine verdiklerinin eşit görüyor ise motive olur. Eğer kurumun verdikleri daha fazla ise birey daha çok motive olur. Yine bu teoriye göre eşitsizliği algıladığı zaman bireyde gerginlik

oluşur. Bu durum, daha az çaba göstermesine, işi yarıda bırakmasına, aldığı ücretin ve ödüllerin değiştirilmesini istemesine ve alternatif iş arayışlarına girmesine neden olmaktadır (Güney, 2011: 329).

1.3.3.2.4.Amaç Teorisi

Edwin Locke' nin geliştirmiş olduğu bu teoriye göre kişilerin amaçları onların motivasyonunu belirler. Amacın zorluğu, amacın kabulü ve amaca adanmışlık motivasyon düzeyini belirler. Amaca adanmışlıkta iç etkenler, dış etkenler ve etkileşim faktörü olan karar sürecine katılım etkilidir (Erdem, 1998: 56).

Eren (2010) amaçların güdülemedeki rolleri şu şekilde açıklamaktadır:

- *Birey tarafından belirlenen amacın açık olması iş başarılarını arttırır. Birey ancak bu şekilde kararlı bir şekilde davranabilir.*
- *Birey tarafından belirlenen amaçların zor olması onun daha çok hırsla çalışmasına neden olacak ve başarıları artacaktır. Kolay ve basit nitelikli amaçlar için gösterilen çabanın az olması başarıların elde edilmesine engel olacaktır.*
- *Bireysel amaçlar ve örgütün amaçları arasındaki çatışma arttıkça bireyin işyerinde başarı sağlama ihtimali düşecektir (aktaran Sevinç,2015: 950.*

Kapsam ve süreç teorilerinin dışında, son dönelerde ortaya atılan ve işin yapısı ile ilgili olan '*İş Özellikleri Kuramı*' kavramı ile ilgili de çeşitli çalışmalar yapılmaktadır.

1.3.3.3. İş Özellikleri Kuramı

İş Özellikleri Kuramı, iş motivasyonu ve iş doyumunu birlikte açıklayan örgüt ve endüstri psikolojisi kuramlarının başında gelmekte olup 1980 yılında Hackman ve Oldham tarafından ortaya atılmıştır. Çalışanları örgüt içinde motive etmeyi amaçlayan bir kuramdır. Bu kurama göre bir iş çalışanın performansını, motivasyonunu artıracak ve buna karşılık devamsızlığını ve iş bırakma isteğini düşürecek önemli özelliklere sahip olmalıdır.

İş özellikleri modeline göre bir işte motivasyonun hissedilebilir ve kalıcı olması için en önemli üç faktör;

- Çalışanın işi anlamlı bulması
- Sonuçlar hakkında bilgi sahibi olması
- Çalışanın iş sonuçlarına karşı sorumluluk duymasıdır.

Eğer bu üç faktörden bir tanesi eksik olursa içsel motivasyon düşecektir. Bu psikolojik haller aslında kişinin kendi iç dünyası ile alakalı olmakla beraber yönetsel açıdan yapılması gereken bu psikolojik halleri kuvvetlendirecek bir iş tasarlamaktır (Kaşlı, 2007: 160-161).

Bu kurama göre işin beş temel özelliği bulunmaktadır. Birinci *özellik işin, işi yapan kişinin çeşitli becerilerini kullanmasına izin verip vermemesi* ile ilgili olan beşeri çeşitliliktir. İkinci özellik *görev kimliğidir*. Yapılacak olan işin ne kadarının baştan sona ilgili kişi tarafından yapılıp yapılmayacağı ile ilgilidir. Üçüncü özellik *görevin anlamlılığıdır*. Yapılan işin başkalarının hayatında önemli değişiklikler yapıp yapmadığı ile ilgilidir. Dördüncü özellik çalışanın işinde yaşadığı ‘*özerklik veya serbestlik*’ ile ilgilidir. Daha çok çalışanın görevini yaparken kimseden emir almaması ile ilgilidir. Son iş özelliği ise *geri bildirimdir*. Yapılan işin doğruluğu ile ilgili olarak doğrudan ilgili kişiden bilgi alınması ile ilgilidir (Bilgiç, 2008: 68-69).

Morley & Flyn (2004), Bhui & Benguc (2002), Naumann’ın (1993) yapmış oldukları araştırmalarda işin taşımış olduğu özelliklerinin iş tatminine çok büyük bir pozitif katkısı olduğu tespit etmişlerdir. Hackman ve Oldman (1976) çalışanın etkili bir performans göstermesi için onun iş tatminini ve motivasyonunu artıracak görev tanımlamalarının yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yapılan geribildirim çalışanların çalışma şekillerini gözden geçirmeleri, kendi yöntemlerini seçmelerini sağlayacağını ve örgütsel amaçları sahiplenme, benimseme derecelerinin artacağını da araştırmalar ortaya koymaktadır (aktaran Na-nan ve Pukkeeree, 2013: 96).

1.4. Y Kuşağı ve Diğer Kuşakların Motivasyon Anlayışı

1.4.1. Y Kuşağının Motivasyon Anlayışı

Y kuşağının taşıdığı özellikleri nedeniyle iş ortamına, arkadaşlarına, takım çalışmasına, iletişim ve teknolojiye bakış açıları diğer kuşaklardan farklıdır. Onları

motive edip daha verimli çalışmalarını sağlamanın yolu da onların özelliklerini iyi bilip ona göre davranmaktır. İletişimin açık olmasına, kararların sistematik ve hislere değil mantığa uygun olmasına önem verirler. Ayrıca Y kuşağı sürekli aynı iş yapmak istemez, hızlı terfi olanakları, gelişme fırsatları ararlar (Taşlıyan, Eyitmiş, Gündüğü, 2014: 31).

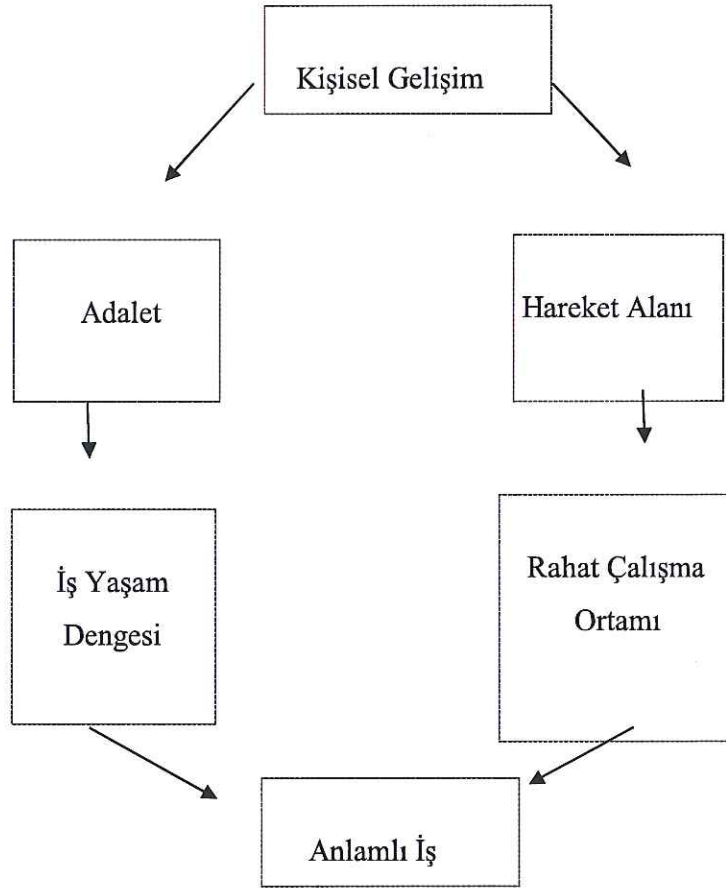
Y Kuşağı çalışanları, çalışma arkadaşlarından yeni şeyler öğrenmeyi, onlarla sosyalleşmeyi ve iyi arkadaşlık ilişkisi kurmayı ister. Huzurlu bir çalışma ortamı onların motivasyonunu artıran etmenlerdendir. Y kuşağının çok fazla finansal ve kişisel hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için çalışır ve bu onların en büyük motivasyon kaynağıdır. Y kuşağı için önemli motivasyon faktörlerinden birisi de kazandıkları paradan çok yaptıkları işin standartlarının olmasını istemeleridir. Hedeflerini, işle ilgili parametrelerinin ne olduğunu açık bir şekilde bilmek isterler (Tulgan ve Martin, 2001: 29).

Yöneticisi ile olan iletişimi onlar için çok önemlidir. Yöneticisinin iyi bir lider olmasını ve iyi yönetilmeyi isterler. İşyerinin çalışanın kendini geliştirmeye imkan vermesi Y kuşağının en önemli motivasyon araçlarının başında gelmektedir. İşinin onu heyecanlandırmaması ve gelişimine açık olmaması işten ayrılması için temel sebepler arasındadır. Esnek çalışma saatlerini tercih ederler, işyerinin onlara gönüllü faaliyetlerde bulunması için izin vermesi, kendileri ve işleri ile ilgili geri dönüşün zamanında ve hızlı bir şekilde yapılması onlar için çok önemlidir.

Y kuşağının sahip olduğu kişilik özellikleri nedeniyle onları motive eden faktörler önceki kuşaklara göre farklılık göstermektedir. Yöneticisi veya iş arkadaşları ile olan iyi ilişkileri onları aldıkları ücret, primden daha çok motive edebilmektedir. Y kuşağı kendisine güvenilmesini ister bu nedenle kendisini sürekli kontrol altında hissetmesi motivasyonlarının düşmesine neden olabilir.

Polonya' da altı farklı şirkette, Y kuşağı çalışanlarının seçilerek yapıldığı 532 kişiden oluşan anket çalışmasında onları motive eden faktörlerin birinci sırada mesleki gelişim, ikinci sırada ise aile-arkadaş-ış ilişkisinin dengede olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bunu sırasıyla güvenli bir iş, güzel, sağlıklı çalışma ortamı, verimli bir iş organizasyonu takip etmektedir (Kmiotek, 2014: 161-165).

Y kuşağını motive eden başlıca unsurlar iş-yaşam dengesinin olması, iş hayatında kariyer fırsatlarının olduğuna inanması, göstermiş olduğu performansı nedeniyle ödüllendirilmesidir. Performansları karşılığında sorumluluklarının arttırılması onları motive eder. Bununla beraber adaletli bir ücret sistemi ve ihtiyaçlarının karşılanması onlar için çok önemlidir (Baldonado, 2008). Şekil 2' de gösterilen değerler Y kuşağını en çok motive eden faktörlerin başında gelmektedir.



Şekil 2: Y kuşağını motive eden en temel beş faktör

Kaynak: Acıloğlu, (2015), 'İş'te Y Kuşağı. Ankara: Elma Yayınevi, 65.

- **Kişisel Gelişim:** Y kuşağının işyerlerinden en büyük beklentisi kişisel gelişime yatırım yapmalarıdır. Kişisel gelişmelerinde tablonun en büyük parçasını yöneticiler oluşturmaktadır. Y Kuşağı iş yerini sadece para kazanabileceği ve ona sosyal statü verecek bir yer olarak

görmemektedir. Aynı zamanda gelişebileceği, kendini eğitebileceği ve hayatının önemli bir parçası olarak görmektedir. Y Kuşağı için yönetici sadece iş konuşabileceği birisi değil aynı zamanda ona iş dışındaki konularda da rehberlik edeceği birisi olması gerekmektedir. Kolay erişebildikleri, iletişim arasına bariyer koymayan, onlarda farkındalık yaratan yöneticilerle çalışmak istemektedirler. Yine teknolojik kolaylıkları takip etmeyen bir yönetici Y kuşağının gözünde çok fazla itibar görmemektedir.

Bunun yanı sıra rotasyona önem verirler. Risk almayı severler, yeni fırsatları görmek ve farklı departmanları deneyimlemek isterler. Bu onların yenilikçi ve girişimci ruhlu olmalarından kaynaklanır. Y kuşağı bir işi sürekli yapmanın kişisel gelişmelerine katkı sağlayacağını düşünmemektedir. Yaptıkları işin sonunda somut bir başarı elde etmek, hedeflerinin olması ve bu doğrultuda çalışmak onları motive etmektedir.

- **Hareket Alanı:** Y kuşağı bağımsızlıklarına çok düşkündür ve otoriteyi desteklemediklerini her ortamda belirtirler. Bağımsızlıklarından taviz vermek istemezler ve eğer bir kurala uyulacak ise onu mutlaka sorgularlar. Kendisine yetki ve sorumluluk verilmesini isterler, kararlara katılmak onlar için önemlidir. Böylece kendilerine ve yaptıkları işe değer verildiğini düşünürler.

Bütünün parçası olduğu zaman bağlılık gösteren Y kuşağı karar alımlarına katılmak ister. Potansiyelini kullanacağı projelerde ve departmanlarda çalışması motivasyonunu artıracaktır.

- **Rahat Çalışma Ortamı:** Özel hayatındaki rahatlığı iş yaşamına taşımak Y kuşağını mutlu eder. Bürokrasi ile işleyen hiçbir süreç onları mutlu etmemekle birlikte sorunları pratik bir şekilde çözmek isterler. İnternet ve sosyal medyayı iş yerinde yasaklamak onlar için artık ihtiyaç haline gelen bir unsur onlardan uzak tutmak anlamına gelir.

Y kuşağı için iş ortamının eğlenceli olması ve arkadaşları ile iyi geçinmesi çok önemlidir. İş ortamında arkadaşları ile vakit geçirebileceği bir alan olması önem verdikleri unsurlardandır. Giriş- çıkış saatlerinin kart sistemi ile kontrol edilmesi yerine çalışma saatlerini kendilerinin belirleyeceği bir ortamda çalışmak isterler. İş

ortamı dışında kendilerinin belirleyecekleri ortamlarda çalışma imkanı verilmesi yine motivasyonlarını artıracaktır.

- **Anlamlı İş:** Y kuşağı yaptığı işe zaman ve emek verdiği için işin anlamlı olması onlar için en önemli motivasyon faktörüdür. Hedefinin olması ve işe ne kadar katkısının olduğunu biliyor olması gerekmektedir. Motivasyonlarını devam ettirebilmeleri için başarıyı deneyimlemeleri gerekmektedir.

Başardıkça istekleri artmakta bu da yeni başarıları getirmektedir. Başarıyı deneyimlemesinde ise hedef ve zaman çok önemli iki unsurdur. Hedefinin belirli olması, neleri yaptığı zaman başarılı olacağını bilmesi hedefe odaklanmasına neden olur. Bu amaca ne zaman ulaşacağını bilmesi ise en zayıf yönlerinden belirsizliğin motivasyonunu düşürmesine engel olur.

- **İş-Yaşam Dengesi:** Y kuşağı için kariyer, terfi önemlidir. Ancak bu isteklerinin hayatın temel gayesi olan yaşamının önüne geçmesine izin vermezler. Değer verdikleri kariyer planları kırmızı çizgiyi aşar ve iş-yaşam dengelerini tehdit ederse seslerini yükseltirler ve bunun sonucunda başka iş arayışlarına girerler. İş dışında arkadaşları ve ailesi ile sosyalleşecek, hobilerine vakit ayıracak bir zaman dilimine sahip olmak isterler.
- **Adalet:** Y kuşağı güçlü adalet duygusu ile görüşlerini rahatça ve cesurca paylaşmak ister. Adil olmadıklarını düşündükleri her şey için her ortamda çekinmeden düşüncelerini söyleyebilirler. Herkesle eşit seviyede yaklaşım görmek, adil bir ortamda çalıştıklarını hissetmek isterler. İletişimde ast-üst ilişkisinin ön planda tutulması, kişilere mevkilerine göre davranılması onların motivasyonunu düşürmede olumsuz etki yapar. Sağlıklı bir performans ölçüm sisteminin olması yine motivasyonu artıran diğer bir etkidir (Acılioğlu, 2015, 65-128).

1.4.2. Diğer Kuşakların Motivasyon Anlayışı

Daha önce de belirtildiği gibi kuşaklar dönemler itibariyle yaşamış oldukları birbirinden farklı sosyal, ekonomik, siyasi çevre, iş ve aile ortamı nedeniyle farklı özellikleri taşımaktadırlar. Bu farklılıklar da onların çalışma hayatlarına yansımış ve beklentilerini, motivasyon anlayışlarını değiştirmiştir. Yapılan araştırmalar aslında

motivasyon faktörlerinin kuşaklara göre değiştiğini gösterse de Appelbaum et Al. (2004) 'un yapmış olduğu Bebek Patlaması ve X kuşağı çalışanlarının motivasyon beklentileri karşılaştırılmasını içeren çalışmada yaygın olanın aksine aslında her iki kuşağın dört temel noktada birleştiğini göstermektedir.

Her iki kuşak için de iş güvencesi, yüksek maaş, yeni şeyler öğrenme imkanı ve iş alanında çeşitlilik önemli motivasyon faktörlerindedir. Avusturalya' da 294 çalışan ile yapılan bir araştırmada iş yerinde gelişme imkanlarının olması X ve Y kuşağını, Bebek Patlaması kuşağına göre daha fazla motive ederken, iş yerinde sahip olunan gücün Y kuşağını Bebek Patlaması kuşağı çalışanlarına göre daha az motive ettiği ortaya çıkmıştır (aktaran Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008: 881-886).

X ve Y kuşağı her ne kadar kendinden önceki kuşaklara göre oldukça farklı olsa da her iki kuşağında ortak beklentileri bulunmaktadır. Örneğin her ikisi için de ücretin tatminkar olması önemlidir ve bunu elde etmek için de çalışırlar. X ve Y kuşakları arasındaki en önemli fark, Y kuşağı için iş ortamında diğer çalışanlarla uyumlu olmak yükselmek kadar iş için de önemlidir (Petit, & Montna, 2008: 143). Amerika Birleşik Devletleri'nde kaynakları şirketi olan '*Millenial Branding*' şirketi aralarında Türkiye'nin de bulunduğu dünyanın birçok ülkesinden katılımcıların olduğu araştırmasında Z kuşağının motive olmasında yüz yüze iletişimin, girişimciliğin paradan daha önemli olduğunu tespit etmişlerdir (Schawbel, D., 2014).

Z kuşağı için yöneticilerinin onlara rol model olması motivasyonlarının artmasında önde gelen faktörlerdendir. Bu kuşak için arkadaşlık ilişkisi çok önemli olması nedeniyle sevdikleri, anlaştıkları insanlarla çalışmak istemektedirler. Öğrenmeye çok meraklı olmalarına rağmen bu sürecin sıkıcı değil eğlenceli olması onlar için önemlidir. Esnek çalışma saatleri, ilginç, monotonluktan uzak, anlamı olan işler onları motive eden diğer faktörler arasında yer almaktadır (Wilkinson, D., 2016).

Diğer bir ifadeyle Z kuşağı da tıpkı Y kuşağı gibi motive olmak için paradan ziyade işin eğlenceli ve anlamlı olmasına önem verir. Onlar için için çalışmanın yeri ve zamanı çok önemli değildir hafta sonu ve gece geç vakitlere kadar çalışabilirler. Fakat burada önemli olan iş-yaşam dengesini kurmaktır. Çünkü onlar için sosyal

hayati arkadaşlık ilişkileri çok önemlidir ve iş hayatlarının sosyal hayatlarının önüne geçmesini istemezler.

Z kuşağı başkalarının onlardan beklentilerini gerçekleştirmek yerine kendi istediği yönde ilerlemeyi seçmektedir. İçsel motivasyonunun çok yüksek olması nedeniyle güçlü bir girişimci ruha sahiptirler ve dünyayı etkileyebileceklerini düşünmektedirler. Onlar için en önemli motivasyon faktörlerinden birisi de iş-yaşam dengesinin kurulmasıdır (Andrea, Gebriella, & Timea, 2016: 94).

1.5.Örgütsel Bağlılık

1.5.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı

1900'lerden itibaren örgütsel bağlılık temel araştırma konularından birisi haline gelmiştir. Örgütsel bağlılığın araştırmacılar tarafından birçok tanımı yapılmıştır fakat tanımı üzerinde tam olarak fikir birliğine varılamamıştır. Bunun nedeni de sosyoloji, psikoloji, ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların kendi alanları içerisinde incelemeleridir.

Bağlılık toplumun olduğu her yerde olup toplumsal içgüdünün duygusal olarak yansımasıdır. Memurun görevine, kölenin efendisine, askerinin yurduna sadık olma durumudur. Bağlılık yüksek dereceli bir duygudur ve bir kişiye, kuruma veya kendimizden daha yüksek gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yapmak zorunda olduğumuz yükümlülüklerimiz anlatmaktadır. Clifford'e göre (1989) örgütsel bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nisbi gücüdür (aktaran Çöl ve Gül, 2005: 292).

Literatürde aslında örgütsel bağlılığın bir tutum olduğu konusunda çok fazla görüş bulunmaktadır. Bir başka tanımlamada ise kişinin örgütün amaçlarına ve değerlerine taraflı olarak bağlılığını ifade etmektedir. Çalıştığı kuruma bağlılığı yüksek olan kişi daha üretici ve çalışkan olacaktır (Umeh & Moneke, 2014: 149).

Bağlılık duyan kişi örgütün hedeflerine, misyonuna inanır, sorunlarını kendi sorunları gibi benimser, beklentileri gönüllülükle gerçekleştirmeye çalışır. Ayrıca hedeflerin gerçekleşmesi için çok büyük çaba sarf ederler ve örgütten emekli olana kadar kalma fikrini benimserler. Örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve

güçlü bir şekilde bağlı olmak en etkili güdü tarzlarından birisidir. İçselleştirmenin derecesi örgütün amaçlarının bireyin gereksinim ve değerleriyle olan uyumluluğuna bağlıdır. Örgütsel amaçlar ne kadar içselleştirilirse devamsızlık ve iş gücü devri o kadar düşük olur (Balay, R., 2014: 85).

Porter ve Steers (1979) örgüt içindeki bağı, bireyin varlığı ile bütünleşebilecek bir güç ve örgüte dahil olmak olarak tanımlamıştır. Bu tanımlama, örgüte sadakat, örgütün hedeflerine ulaşması için maksimum çaba gösterme, yardım etme isteği ve çeşitli nedenlerden dolayı örgüte devam etme isteği gibi çalışanların gösterdikleri çok yönlü tutumları kapsamaktadır (Kılıç ve Bozkaya, 2014: 156).

Bağlılık hakkında yapılan teorik çalışmalar çalışanın örgüte olan bağlılığına dayanmaktadır. Bu konuda iki farklı görüş ortaya çıkmıştır. Birinci görüşe göre Maslow işe örgütsel bağlılığın işe katılım, iş ahlakı ve kariyer bağımlılığı gibi bağımlılık kavramlarından ayrılması gerektiğini, bağlılığın işgücü devri, performans gibi unsurlar üzerindeki etkilerinin önemli sonuçlarının anlaşılması için ilişkili olduğu kavramlardan ayrı olarak ele alınmasını savunmuştur. İkinci bir görüş ise Reichers(1985) tarafından ortaya atılmıştır. Reichers bağlılığın tek bir faktör olarak görülmemesi gerektiğini, onu oluşturan birçok etmenin olduğunu ileri sürmüştür. Reichers örgütsel bağlılık literatüründe örgütün tek bir unsur olarak görüldüğünü fakat örgütün hissedarlar, yöneticiler, müşteriler gibi farklı birçok unsura bağlı olduğunu düşünmektedir (aktaran Çakar ve Ceylan, 2005: 53).

Yapılan bu tanımlar iki şekilde sınıflandırılabilir. Becker, Staw, Salancik gibi araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramının davranış yönünü ele alarak tanımlarken, Allen, Meyer, March ve Simon, Mowday, Steers ve Porter, Boulian gibi araştırmacılar ise örgütsel bağlılık kavramının tutum yönünü ele almışlardır. Davranışçılara göre örgütsel bağlılık; bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanır. İş görenler işlerine devam ederek sorumluluklarını arttırlar. Tutumsal yaklaşım ise çalışanın kimliğinin örgütle bütünleştirilmesi fikrini benimser. Böylece çalışanın işverene karşı duygusal bir bağlılık göstereceği savunulur (aktaran Tokmak & Yavuz, 2009: 20).

Yukarıdaki tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel bağlılığı temelde üç maddede toplanabilir.

- *Örgütün amaçlarını, hedeflerini kendi hedefleri gibi benimsemek,*
- *Örgütte kalmaya istekli olmak*
- *Örgütün amaçlarına ulaşması için çok fazla gayret göstermek*

Özetle örgütsel bağlılık kişinin örgütü kendi ailesi gibi görmesi, örgütün amaçları, kuralları ve kaideleri ile özdeşleşmesi, hayatının sonuna kadar örgütte çalışmak istemesi, sorumluluklarının çok iyi bilincinde olması ve bunları gerçekleştirebilmek için var gücüyle çalışması olarak tanımlanabilir.

1.5.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İçinde bulunduğumuz dünyada rekabet ve değişim hızla arttığı için örgütlerin ayakta durması ve yeniliklere ayak uydurması eskisinden daha zor ve karmaşık bir hale gelmiştir. Eskiden olduğu gibi kendi alanında tek olan firmaların sayısı azalmış, pazar küçük parçalara bölünmüştür. Bu durumda da en önemli görev çalışanın bağlılığını kazanacak örgüte düşmektedir. Örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi ve örgüt içi huzurun sağlanabilmesi için örgütsel bağlılık çok önemlidir. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar verimli olacaklar, örgüte katkı sağlayacaklardır.

Örgütsel bağlılık bir işyerinde devamsızlık, etkinlik ve yapılan işin oranını etkilediği için çalışma hayatında önemli bir kavramdır. Bu nedenle de hakkında çok fazla çalışma yapılmıştır. Omar at al. (2012) bağlılığı yüksek olan çalışanların her örgüt için en önemli unsur olduğunu belirtmektedir. Bağlılığı yüksek olan çalışanlarda devamsızlık ve işten çıkma oranları az olacağı için bu durum örgütsel rekabet gücünü artacaktır (Mousa & Alas, 2016: 248-250).

Yönetimin örgütsel bağlılık ile ilgili yapmış oldukları çalışmaların az olması, bu konuda eksik olmaları çalışanların işten ayrılmaları, yeni personel bulma ve düşük performansın getireceği masrafların, maliyetlerin artmasına neden olacaktır (Dehkordi, Mohammadi, & Yektayar, 2013: 697).

Yapılan çalışmalar örgüt ve çalışanlarının bağlılığı arasında yakın ilişki olduğunu göstermiştir. Örgütler çalışanlarını elinde tutabilmek ve onların bağlılığını sağlamak için daha iyi insan kaynakları stratejileri geliştirmeye başlamışlardır. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde çok ciddi ve önemli bir rolü vardır. Meyer, Allen & Smith (1997) örgütsel bağlılığın, iş

tatmini, performans, örgütsel davranış ile pozitif bir ilişkisi olduğunu, fakat işten çıkma eğilimi ile negatif bir ilişkisi olduğunu belirtmişler (Kashefi et al., 2013: 503).

Örgütsel bağlılık personel devir oranını önemli oranda etkilemektedir. Personel devir oranının yüksek olması yöneticiye örgütün işleyişi ile sorunların olduğuna dair ipucu verir. Örgütte yüksek personel devrinin olması yöneticinin veya örgütün politikalarının zayıflığından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılık personelin işe devam etme/etmeme kararı açısından önemlidir. Yine örgütsel bağlılığın en çok etkileneceği kavramlardan birisi de motivasyondur. Bireyin örgütsel bağlılığının yüksek olması onun arzuladığı değerleri yükseltecek, bu da motivasyonunu artıracaktır. Iun ve Huang' göre (2006) bağlılık çok yüksek bir motivasyon aracıdır ve kişi aşırı stres altında bile çalışmaya devam edebilir (aktaran Adıgüzel, Erdogan ve Edinsel, 2014: 394-395).

Örgütsel bağlılık konusu entellektüel sermayenin devreye girmesi ile büyük önem kazanmıştır. Nitelikli işgücünün örgütte çalışması, tüm bilgi, beceri ve yeteneklerini örgüt için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendirmektedir. Eğer bir birey kendisini örgüte ait hissediyorsa verimli ve başarılı olacaktır. Aksi bir durumda örgütten uzaklaşacak ve istenileni vermeyecektir. Birey-örgüt ilişkisini sağlamak kolay bir konu değildir. Örgütlerde yaşanan en büyük sorunlardan biri de bireyleri örgüte bağlamaktır. Krizlerde maliyetleri azaltmak için personeli işten çıkarma düşüncesi çalışanların örgütle olan ilişkileri zedeleyebilmektedir. Çalışanın örgüte olan güveni azalabilmektedir. Örgüt yöneticilerinin çalışanı örgüte bağlama yollarını arama ve gerçekleştirme artık bir zorunluluk haline gelmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 113).

1.5.3. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri

Örgütsel bağlılığın sonuçları bağlılığın derecesine göre olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığı zaman çalışanın yüksek dereceli bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırırken, kabul edilebilir hedefler ise yüksek örgütsel bağlılığı ortaya çıkarabilmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili olarak davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye bağlı olduğu bulunmuştur. İş doyumu, örgütte kalma ve katılım, güdülenme örgütsel bağlılık ile

olumlu bir ilişki içerisindeyken, devamsızlık, gecikme ve düşük performans ise bağlılık ile olumsuz ilişki içerisinde (Doğan ve Kılıç, 2007: 52). Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık ortaya çıkmaktadır.

1.5.3.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların örgüt ile arasındaki ilişki çok zayıftır. Çalışan, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için yeterli çaba, emek ve zaman harcamazlar. Bu çalışanlar istenilmeyen çalışanlar grubuna girmektedirler. Örgüt içerisinde duygusuz iş görenler olarak da tanımlanabilir (Koç, 2009:205).

Randal (1987) ' a göre düşük örgütsel bağlılığı olan bireyler bireysel çaba göstermeyecekleri gibi grup çalışmalarında da en az çabayı gösterirler. Bu yüzden de bu kişiler örgüt içerisinde '*Duygusuz Kişiler*' olarak kabul edilmektedir. Bağlılık düzeyi düşük olunca bu durum şikayet, işten kaytarma, müşteri memnuniyetsizliği , durumlara uyum sağlamada zorlanma ve gelir kayıplarını da beraberinde getirmektedir (aktaran Doğan ve Kılıç, 2007:54). Bunların yanı sıra hataların artmasına, örgütün prestij kaybetmesine, örgütteki diğer çalışanların motivasyon ve performanslarının düşmesine neden olabilir.

Örgütsel bağlılığı düşük olan kişiler alternatif iş arayışlarına gireceklerdir. Yine örgütsel bağlılığın düşük olması, yüksek oranda iş gören devrine, devamsızlığa ve düşük performansla neden olacaktır. Böyle kişilerin işten ayrılması diğer çalışanların tutumlarının iyileşmesine ve örgüte katılan yeni çalışanın örgüte yeni beceriler kazandırmasına neden olacaktır (Balay, 2000: 85). Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanları için tam bir sadakat duygusu olmadığı için fırsat bulduklarında örgütten ayrılmaları çok kolay olabilir.

1.5.3.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Bireyin deneyimleri güçlü, fakat bağlılığın tam sağlanamadığı bir bağlılık düzeyidir. Bu bağlılık düzeyinde olan kişiler sistemin kendisini şekillendirmesine karşı çıkmakta, bu nedenle de birey olarak kimliklerini korumaya çalışırlar. Bu nedenle de örgütün bütün değil bazı değerlerini benimserler böylece hem örgüte bağlı olduklarını, hem de kimliklerini koruduklarını düşünürler (Bayram, 2005: 136). Bu bağlılık türünde birey örgütün hedef, amaç ve politikalarını kabul etmesine rağmen

örgüte tam olarak bağlı değildir. Her ne kadar örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye çalışsa da kendi hedefleri ve örgütün hedefleri karşı karşıya geldiği zaman problemler oluşmaktadır. Bu bağlılık türü ‘*Şekilsel Bağlılık*’ veya ‘*Normatif Bağlılık*’ türü olarak da açıklanmaktadır (Koç, 2009: 2006).

1.5.3.3.Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bireyin içinde bulunduğu örgütün tüm amaçlarını kabul ettiği, değer yargılarını benimsediği, örgütüyle özdeşleştiği, kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Birey bu bağlılık düzeyindeyse eğer örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için çok fazla çaba göstermektedir. Bağlılığının çok yüksek seviyede olması Allen ve Meyer’ a göre (1990) duygusal bağlılık olarak da adlandırılabilir. Güçlü bir duygusal bağlılık ile örgüte bağlı olan kişi bunu gereksinim duydukları için değil daha çok örgütte kalmak için yapmaktadırlar (Koç 2009: 207).

Bu çalışanların, işin içeriğinden, çalışma arkadaşlarından ve örgütteki geleceklerinden doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları mutsuzluk ve hayal kırıklığı hissetmelerine neden olacaktır. Yüksek bağlılık bazen çalışanların başka iş fırsatlarını değerlendirme fırsatlarını kısıtlayacaktır. Aynı zamanda yenilik, gelişmeyi bastırarak bunlara karşı direnç oluşturacaklardır. Yüksek bağlılık bazen yaratıcılığı köreltmekle beraber, iş dışı ilişkilerde stresli ve gergin iletişim, zoraki uyum gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirecektir (Bayram, 2005: 136).

Randal’ göre (1987) yüksek derecede örgütsel bağlılık bazen çalışanın gelişmesini sınırlandırabilir. Bu durum yaratıcılığı ve gelişmeyi bastırmakta, gelişime karşı direnç göstermeye neden olmaktadır. Bağlılığın yüksek olması stres ve gerginliği artırabilmekte ve insan kaynaklarının etkisiz kullanımına neden olmaktadır (aktaran Doğan ve Kılıç, 2007: 55). Bu çalışanlar örgüte bazen körü körüne bağlanabilir. Eleştirileri kabul etmez ve hataları görmeyebilirler. Bu durum hem onların hem de örgütün gelişmesine engel olabilir. İşten ayrılmak durumunda kalmaları halinde büyük bir umutsuzluğa kapılabilirler.

1.5.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan faktörler olarak üç grupta incelenebilir.

1.5.4.1. Kişisel Özellikler

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen kişisel faktörler; yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi (kıdem) olarak altı temel grupta incelenebilir.

Yaş: Örgütsel bağlılık ve yaş arasında ilişki olmadığı saptayan çalışmaların yanında, ikisi arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu belirleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Angle ve Perry' göre (1981) çalışanların yaşları ilerledikçe iş bulma ve farklı eğitim alma imkanlarının azaldığı, böylece çalıştıkları kuruma bağlılıklarının arttığını savunmaktadırlar. Luthans ve arkadaşları ise (1987) örgütsel bağlılık ve yaş arasında olumlu bir ilişkiden bahsetmektedir. İş görenin yaşının ilerlemesi aynı zamanda örgütteki yatırımlarının da (terfi, ücret artışı vb.) beraberinde artıracaktır (aktaran Çöl ve Gül, 2005: 294-295). Çalışanın yaşı ilerledikçe örgütten ayrılması, yeni bir yerde iş bulması, kendini ispatlaması ve uyum sağlaması genç çalışanlara göre daha zor olabilir.

İş hayatına başlayan yeni mezunların örgüte bağlılık oranları eski çalışanlara göre çok daha düşüktür. İşten memnun olmama veya başka iş bulma ümidinin yüksek olması bağlılığın düşük olmasını tetikler. Meyer ve Allen (1991) ise iş görenin örgütte kalma süresinin arttıkça, başka pozisyonlarda çalışma imkanının arttığını ve bu nedenle mevcut örgütün cazibesinin artacağı ve bağlılığın yüksek olacağını vurgulamışlardır (Hoş ve Oksay, 2015: 5).

Bu çalışmaların dışında çalışanın yaşı ve örgüte bağlılık derecesi ile ilgili çalışmalar da bulunmakta olup çalışanın yaşı ve örgüte bağlılığı arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Abaan ve Duygulu, 2007: 63).

Eğitim: Bağlılıkla ilgili diğer bir unsur ise çalışanın eğitim düzeyidir. Angle ve Perry' ye göre (1981) alışanın eğitimi ve örgütsel bağlılığı arasında ters bir ilişki bulunmaktadır. Kişinin eğitim seviyesi ne kadar yüksek ise örgüte bağlanma düzeyi o kadar az olacaktır. Fakat bunun tam zıddı olarak da bazı araştırmacılar aslında söz konusu ilişkinin çok fazla net olmadığını belirterek eğitim faktörünün çok da önemsememesi gerektiğini savunmuşlardır. Hrebiniak ve Alutto (1972) İleri düzeyde eğitim almamış bir çalışanın eğitim almayı planlayan çalışanlara göre daha fazla örgüte bağlı olduklarını ileri sürmektedirler (aktaran çöl ve Gl, 2005: 295).

İş görenlerin eğitim düzeyi kişinin iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli faktörlerdendir. Eğitim düzeyi yükseldikçe işyerinden beklentiler de artmaktadır. Eğitime yapılan yatırım ve para karşılığında beklenen ücret ve diğer çalışma koşullarına olan talep de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatından sadece ücret değil, iş hayatının ona sosyal statü, toplumda prestijli bir işe sahip olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının olduğu bir işe sahip olmayı beklemektedirler (Hoş ve Oksay, 2015: 6).

Mottaz (1986)' a göre, örgütsel bağlılık ve eğitim seviyesi arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Steers (1977) eğitim kalitesi yüksek olan insanları örgütte tutmanın zor olacağını savunmuştur. Eğitim kalitesi çok yüksek insanların örgüte bağlılıklarının az olduğunu profesyonel yaşama ve yükselmeye daha bağlı olduklarını belirtmiştir. Aynı görüş Morris ve Sheman (1981) yapmış oldukları çalışmada da desteklenmiştir. Daha düşük eğitimli insanların örgüte daha bağlı olduklarını belirtmişlerdir (aktaran Brown ve Sargeant, 2007. 218).

Cinsiyet: Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda birbirinden farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Her ikisinin arasındaki ilişkide kesin bir bulgu bulunmamakla beraber kadınların iş hayatında karşılaştıkları birtakım olumsuz tutumlar ve ev ile ilgili daha fazla sorumluluklarının olması nedeniyle örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlara göre daha az olduğu düşünülmektedir (lker ve zdemir, 2016: 337).

Arbak ve Kesken (2005)' e göre kadınlar iş yaşamında kalıcı olabilmek için erkeklere nazaran daha çok çaba gösterdiklerinden, işten ayrılmaları daha maliyetli

olacağı için çalıştıkları kuruma olan normatif bağlılıklarının daha fazla olacağı düşünülebilir (aktaran Özmen, Özer ve Saatçioğlu, 2005: 4).

Bunun karşıt görüşü olarak Irving (1997) erkeklerin kadınlara nazaran daha fazla örgüte bağlı olduklarını savunmuştur. Irving, Coleman and Cooper (1997) yaş ve örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki olmadığını savunsa da, Meyer and Allen (1984), Mathieu and Zajac (1990) cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu savunmuşlardır (aktaran Tella, Ayeni ve Popoola, 2007: 7).

Angel ve Perry (1981) , Grusky (1966), Herebiniak ve Alluto (1972) kadınların erkeklere göre örgüte daha bağlı olduklarını, belirtmişlerdir (Brown ve Sargeant, 2007: 218).

Medeni Durum: Medeni durum ve bağlılık arasında önemli bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Bekarlar, evli olan insanlara göre çalıştıkları işyerlerinden daha kolay ayrılmayı düşünebilirler. Abdulla ve Shaw' a göre (1999) medeni durum ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında güçlü bir ilişki olmasına rağmen, medeni durum ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki hakkında güçlü bir ilişki yoktur (Çolakoğlu, Ayyıldız, Cengiz, 2009: 80). Bekarların sadece kendi hayatlarından sorumlu olması nedeniyle onların bağlılıklarının daha düşük olduğu söylenebilir.

Çalışma Süresi (Kıdem) : Kıdem bir işte ne kadar süre çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte daha uzun süre kalanın bağlılık oranının daha yüksek olması beklenmektedir. Bunun nedeni de iş görenin çalışma süresinin artmasıyla beraber o iş yapmış olduğu yatırımın fazlalığı ve örgütten ayrılarak sağlayacağı kazançları kaybetmek istememesidir. Meyer ve Allen (1991) örgüt içinde geçen süreye bağlı olarak gelecek statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artması sonucunda örgütsel bağlılık ve kıdem arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir (Hoş ve Oksay 2015: 6).

1.5.4.2.Örgütsel Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen örgütsel faktörler, örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, örgütsel adalet, ücret, iş tatmini, örgütsel ödüller, takım çalışması ve iletişim olarak sekiz gruba ayrılabilir.

Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı : Büyük örgütlerde iyi bir şekilde oluşturulmuş hiyerarşi, herkesin pozisyonundan aldığı yetki ve sorumlulukları vardır. Örgüt yönetiminin aşırı merkezileşmesi, çalışanların kararlara katılamaması, insiyatif kullanamaması , kendi bilgi, tecrübe ve yeteneklerini ortaya koyamamaları demektir. Bu durum çalışanın çalışma hayatından zevk almamasına ve örgütsel bağlılığının düşük olmasına neden olacaktır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki çalışanların sorumluluk düzeylerinin arttırılması, işin zenginleştirilerek daha ilginç hale getirilmesi çalışanın örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Ülker ve Özdemir, 2016: 338).

Örgüt Kültürü : Örgüt kültürü bir örgütü oluşturan normlar, kurallar, değerler , inançlar bütünü olarak değerlendirilebilir. Tiryaki' ye göre (2005) örgüt kültürü örgüt üyelerinin iletişimde kullandıkları dil, tavır, düşük devamsızlık gibi örgüt üyeleri tarafından paylaşılması istenilen değerler bütünü ve dış çevreye karşı oluşturulan imajdır (Hoş ve Oksay, 2015: 7).

Kültür bir yaşam şekli olup, bireysel, toplumsal ve kurumsal alanda değerlendirilebilir. Bireysel kültür, bir bireyi diğer bireylerden farklı kılan inanç ve değerler bütünüdür. Toplumsal kültür ise toplumu diğer toplumlardan ayrı kılan manevi değerlerdir. Kurumsal kültür ise bir kurumu diğer kurumlardan farklı kılan norm ve değerlerdir. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları örgütün kültürüne olan uyumları ile doğrudan ilişkilidir. Örgütün kültürünü oluşturan değer, norm ve kuralların kabul edilmesi bağlılığı artıran en önemli faktörlerdendir (Demirel, 2009: 119-120).

Örgütsel Adalet: Seyyed Javadein' ne göre (2008) örgütsel adaletin sadece örgüt içindeki davranış ve bakış açısını etkilemediği aynı zamanda örgüt dışında da etkili olduğunu belirtmiştir. Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel adaletin yeterli olmaması örgütsel bağlılığın da düşük olmasına neden olacaktır (aktaran Dehkordi, Mohammadi & Yektayar, 2013: 697).

Johnson Vd. (2006) örgütsel adalet işyerindeki hakkaniyet, ve adalete ilişkin çalışanların algılarını kapsamaktadır. Çalışanlar bir örgütün adaletli olup olmadığını yöneticilerin davranışlarına göre değerlendirirler. Çalışanlar da örgütte güçlü bir adalet duygusu yerleşmesi durumunda çalıştıkları örgüte inanır ve güvenirler. Ancak

çalışanların yöntem uygulamalarında özellikle ödüllerin dağıtımında adaletsiz olduklarına inanmaları durumunda örgütsel bağlılıklarında azalma olmaktadır. Aslantürk ve Şahan (2012) örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı pozitif etkilediğini belirtmiştir (aktaran Akgündüz ve Güzel, 2014: 2-4).

Ücret : Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan birisi ücrettir. İşi bırakıp bırakılmama kararı almasında en önemli etkenlerden birisidir. Bu nedenle ücret ve örgütsel bağlılık arasında çok güçlü bir ilişki vardır (Hoş ve Oksay 2015: 7).

Özellikle ekonomik sıkıntı yaşayan insanlar için ücret, yönetici, çalışma ortamı, arkadaşlık ilişkileri ve iş tatmini gibi faktörlerden daha önemli olabilmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 80).

İş Tatmini: İş tatmini, işte elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşları ile ortaya çıkardığı işten duyduğu mutluluktur. İşe bağlı özelliklerin çalışanların beklentilerini karşılayıp karşılamaması onların örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. İşin tehlikesiz olması, stresten uzak olması, iş güvenliğinin sağlanması çalışan için yeterince karşılanıyorsa bu durum çalışanın örgüte bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir (Demirel, 2009: 118).

Örgütsel Ödüller: Ödül, iş görenin emeğinin karşılığında verilir. Bunlar kimi zaman ücret, primum , maaş artışı gibi maddi olanaklar olurken bazen de takdir, terfi, teşekkür gibi manevi unsurlar da olabilmektedir. Adil ve şeffaf bir ödül sisteminin olması mevcut iş görenin varlığını sürdürmesini sağlamakla beraber yeni işgücü imkanlarını da kendisine çekecektir. İş görenlerin tatmin olabilmesi ve örgüte bağlılıklarının artırılması için örgüt stratejisiyle uyumlu, uygulanabilir ve sürdürülebilir bir ödül sisteminin olması gerekmektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012: 73).

Takım Çalışması: Takım çalışması sadece başarılı bir yönetimin anahtar faktörlerinden birisi değil aynı zamanda organizasyonel üretimin de en temel faktörlerindedir. Gallie, Zhou, Felstead, and Green (2009) takım çalışmasının örgüt bağlılığını artırdığını savunmuşlardır. Benrazavi and Silong (2013) takım olarak çalışma isteğinin örgüte bağlılık konusunda olumlu etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Takım çalışması ile bireyler hem kendini geliştirebilir hem de diğer çalışma

arkadaşlarından yeni şeyler öğrenebilir. Bilgi ve deneyimler paylaşarak daha fazla iş tatmini sağlanabilir. İş tatmininin fazla olduğu yerde de örgütsel bağlılıktan söz edilebilir (aktaran Hanaysha, 2016: 301).

İletişim: Boob ve Arumugam' a göre (2006) iletişim, duygu, düşünce , yetenek ve becerilerin her türlü yolla bir bireyden diğer bireye aktarılmasıdır. Örgüt içindeki iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin ,değerlerin, normların çalışanlara aktarılmasıdır. Çalışanlar arasında duygusal bağlılık sağlanması açısından iletişim çok önemlidir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim artıca ve iyi olduğu sürece çalışanların örgüte bağlılık ve iş tatminlerinin arttığı görülmüştür (Demirel, 2009: 118).

1.5.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamalar ne kadar çok olsa da bu tanımlamaların hepsi davranışsal ve tutumsal yaklaşım olmak üzere iki temel yaklaşım altında toplanmaktadır. Davranışsal yönden bağlılık, örgütten çok bireyin davranışlarına yönelik gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra başka faktörlerin de etkisiyle o davranışı devam ettirir ve onu haklı gösteren tutumlar geliştirir. Tutumsal yaklaşıma göre bağlılık ise bireyin çalışma ortamını incelemesi sonucunda oluşan ve bireyi örgüte bağlayan bir yaklaşımdır. (Çöl ve Gül, 2005: 292).

Tutumsal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlandıkları, davranışsal bağlılık ise sosyo-psikolojik bakış açısı temelinde çalışanların geçmişte gösterdikleri davranışlar nedeniyle örgüte bağlandıkları görüşünü savunmaktadır (Kılıç ve Bozkaya, 2014: 156).

Becker ve Salancik davranışsal bağlılık öncüleri arasında iken, Mowday, Allen ve Meyer, Kanter, Penley ve Gould, Katz ve Kahn tutumsal yaklaşımın öncüleri arasındadırlar. Literatürde yaygın bir şekilde kabul gören ve bu çalışmada da alan araştırmasında kullanılan Allen ve Meyer (1984) ilk olarak çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanmasına neden olan duygusal bağlılık ile çalışanın örgütten ayrılmasıyla ilgili olan maliyetlerinin gözden geçirildiği devam bağlılığı arasındaki ayrımı öne sürmüştü, 1990 yılında ise üçüncü bir bağlılık türü olan çalışanın organizasyonda kalmasını gerektiren zorunlu kılan normatif bağlılığı ileri sürmüştür (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002: 20).

Finegan (2000)' e göre temelde üç çeşit bağlılık türü vardır. Çalışanlar örgüte farklı nedenlerle bağlıdırlar ve her bir bağlılık türü de farklı etkiler yaratmaktadır (Chandna ve Krishnan, 2009: 3).

Bu bağlılık türleri kişilerin farklı deneyimledikleri psikolojik durum olarak da düşünülebilir. Tüm bu bağlılık türleri kişinin karakteristik özellikleri, işin yapısı, görev süresi vb. faktörlere değişebilir. Söz konusu olan bu üç bağlılık türü kişinin organizasyonda kalma veya ayrılmasına neden olan farklı sebepleri oluşturmaktadır (Darabi & Emami, 2012: 10148-10149).

1.5.5.1. Duygusal Bağlılık

Wiener' a göre (1982) duygusal bağlılık bireyleri örgüte bağlayan, onların örgütten memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerlerin birbiri ile uyumlu olmasıdır (Durna ve Eren, 2005: 211).

Duygusal bağlılık, kişinin çalıştığı kuruma karşı kendini duygusal olarak bağlı hissetmesi olarak tanımlanabilir. Örgütte kalan kişiler genellikle duygusal bağlılığı yüksek olan kişilerdir (Chelagat & Korir, 2017: 31-32). Bu kişiler örgütte normalde göstermesi gerekenden daha yüksek performans gösterir, örgütün sorunlarını kendi sorunları gibi algılar ve bundan hiçbir zaman rahatsızlık duymaz.

Duygusal bağlılığı belirleyen etmenleri kişisel özellikler, iş tecrübesi, yapısal özellikler olarak gruplandırılabilir. Bu özelliklerden de en çok iş tecrübesi üzerinde durulmuştur. İş tecrübesi fazla olan birey işe ilişkin rollerini yerine getirme konusunda uzmandır ve kendisini örgütte tatmin olmuş hissetmektedir. Duygusal bağlılık Allen ve Meyer (1980) tarafından çalışanın çalıştığı kuruma duygusal yakınlık duyup, onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Duygusal bağlılığı olan insanlar örgütün değerlerini, hedeflerini benimser, örgütün bir parçası olmak isterler. Çalışanların duygusal bağlılığı, örgütsel objelere daha sıkı sarılmalarına, örgütün amaçları ile bütünleşmelerine neden olmaktadır. Cengiz' e göre (2002) göre duygusal bağlılık hisseden birey örgüte pasif olarak itaat etmez, örgütün daha da iyi olabilmesi için kendisinden fedakarlıklarda bulunur (Gürbüz, 2006: 59).

Meyer et.al. (1993)'a göre çalıştığı şirkete karşı duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar sadece orada kalmak istedikleri için şirkette kalmaya devam ederler fakat

devam bağıllığı yüksek olan kişiler ise ya ihtiyaçları olduğu için ya da orada kalmak zorunda oldukları için aynı şirkette çalışmaya devam ederler (Chandna ve Krishnan, 2009: 3). Cohen (2003) duygusal bağıllığı çalışanın organizasyona karşı olumlu duygular beslemesi ve örgütün amaçlarına ulaştığı zaman çalışanın bu örgütte olmaktan gurur duyma olarak tanımlamıştır (Gangai & Agrawal, 2015: 270).

1.5.5.2.Devamlılık Bağıllığı:

Devam bağıllığı ücret, emeklilik, hak ve sosyal faaliyetler gibi unsurlar ile çalışanın örgütten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Iqbal ,2010: 17).

Devamlılık bağıllığının iki faktörü vardır. Birincisi kişinin işe yapmış olduğu yatırım diğeri ise alternatiflerin yokluğudur. Kişinin mevcut işine harcamış olduğu enerji ve dışarıda bulabileceği alternatiflerin azlığı onun çalıştıkları örgüte devam bağıllığı duymalarını sağlayacaktır. Becker (1960) bağıllık kavramını, '*Faaliyetin devam etmesiyle meşgul olma eğilimi*', olarak tanımlamış ve '*Bir maliyetin kesintiye uğrama maliyetinin anlaşılmasının bağıllığı artıracığını*' öne sürmüştür. Meyer ve Allen (1991) e göre ise bireyi örgüte bağlayan unsur örgüte yaptığı yatırımlardır. Bu yaklaşıma göre devamlılık bağıllığı yüksek olan kişiler örgütten ayrıldıktan sonra örgütteki imkanlarına eşdeğer veya daha iyi imkanları sunan alternatiflerin azlığını hissetmeleri nedeniyle örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Devamlılık bağıllığının genellikle ekonomik etkenlerden kaynaklandığına inanılmakla beraber bağıllığın gelişimi üzerinde zaman ve eğitim gibi faktörlerin de etkili olduğu düşünülmektedir (Aslan, 2008: 164).

Örgüte karşı devam bağıllığı güçlü olan bir bireyin örgütten ayrılması durumunda belirsizliğin yüksek olması veya mevcut fırsatların az olması nedeniyle ayrılma kararını çok zor almakta olup, örgütte kalmaya devam etmektedir (Gangai & Agrawal, 2015: 270). Bireyin devam bağıllığı göstermesinin diğeri bir nedeni ise işten ayrıldığı zaman yeni bir işe ne zaman gireceği konusunda belirsizlik olmasıdır. Kişi masraflarını karşılayıp karşılayamayacağını kestiremediği için örgütte sadece maddi kayıplarını önlemek için kalır. Örgütten ayrılamayan çalışan olumsuz tutumlar sergileyebilir, çalışma arkadaşları ve yönetici ile sorunlar yaşayabilir.

1.5.5.3. Normatif Bağlılık:

Normatif bağlılık örgüt kültürü ve sosyal imkanları ve statüsü nedeniyle çalışanın kendisini kalmak zorunda hissetmesidir (Iqbal ,2010: 17). Meyer ve Hercovich (2001)'e göre normatif bağlılık zorunluluk içerir. Fakat buradaki zorunluluk devamlılık bağlılığından daha farklıdır. Zorunluluk kişisel maliyet hesabından kaynaklanmaz ahlaki duygular çerçevesinde şekillenir. Normatif bağlılık psikolojik bir sözleşme gibidir (aktaran Taşkın ve Roşan, 2010: 40). Normatif bağlılığı etkileyen iki faktörden söz edilebilir. Birincisi, kişilerin hem geçmişlerine hem de örgüte üye olmalarıyla örgütsel sosyalleşme deneyimleridir. İkincisi ise örgütün iş görenin geleceği için yapmış olduğu eğitimler, harcamalardır (Özutku, 2008: 82). Normatif bağlılık, devam bağlılığında olduğu gibi fayda temeline değil, değerlere ve ahlaki temellere dayanmaktadır (Ülker, 2007: 233). Bu bağlılık türünde kişi adeta minnet duygusu ile örgütte kalır ve bunu bir görev haline getirir.

1.6. Y Kuşağının ve Diğer Kuşakların Örgütsel Bağlılık Anlayışı

1.6.1.Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Anlayışı

Y kuşağı çalışanları iyi bir takım oyuncusu olmakla birlikte bu kuşağın çalışanlarını örgüte olan bağlılıklarını artırmak diğer çalışanlara nazaran daha fazla çaba gerektirmektedir. Y kuşağı çalışanlarının çalışma ortamında sosyal aktivitelerin arttırılması ve sosyal medya kullanımlarının kısıtlanmaması yine örgütte kalmalarını sağlayacak faktörler arasında gelmektedir (Çemberci ve ark., 2014: 61).

Y kuşağı çalıştıkları örgüt tarafından kendilerine değer verildiğini, fikirlerinin önemsendiğini düşünürse örgütten ayrılmayı kolay kolay düşünmeyeceklerdir. Bunun yanı sıra yine zamanında yapılan ve şeffaf olan geri bildirim onların örgütte kalmaları için gerekli olan diğer faktörlerdendir (Farrell & Hurt, 2014: 56-57).

Solnet Y kuşağının diğer kuşaklara göre iş değerleri, tutum ve davranışlarının farklı olabileceği gibi bağlılık seviyeleri ve beklentilerinin de farklı olduğunu belirtmiştir. Y kuşağının bağlılık düzeylerinin diğer kuşaklara göre daha az olduğunu söylemektedir (Solnet ve Kralj, 2010: 8).

Y kuşağının örgütsel bağlılığının sağlanması için hem yetki ve sorumluluk alanlarının genişletilmesi hem de kendilerini geliştirebilecekleri eğitim imkanlarına imkan verilmelidir. Onlara kararlara katılma yetkisi ve yönetimde söz sahibi olma imkanı verilmesinin bağlılıklarını artırmada önemli rol oynayacağı düşünülmektedir. Yaptıkları işlerle ilgili kendilerine yöneticileri tarafından zamanında geri dönüş yapılması ve yaptıkları iş karşılığında tatmin edici kazanımlar, etkili bir ödül sistemi onların örgüte bağlılık duymalarını sağlamak için yardımcı olacaktır. Y kuşağı gelişmelerine, kariyer olanaklarına ve söz sahibi olmaya o kadar önem verirler ki bunların eksik olması veya hiç olmaması onların bağlılık duymamalarına ve işten çıkmalarına neden olmaktadır (Dwaikat ve Queri, 2016: 88-89).

1.6.2. Diğer Kuşakların Örgütsel Bağlılık Anlayışı

Örgütsel bağlılığın kuşaklara göre farklılaşabileceği, bireyin deneyimlerinin ve önemli olayların gelecekteki değerleri üzerinde etkisi olacağına inanılmaktadır. Daha önce yapılan araştırmaların birbirleriyle çok tutarlı olmamasına rağmen örgütsel bağlılığın ve iş tutumunun kuşaklara göre farklılık gösterebileceği belirtilmiştir. Örneğin, yedi farklı iş kolunda faaliyet gösteren, 731 çalışandan toplanan verilere göre, bebek patlaması kuşağının kendisinden sonra gelen X ve Y kuşaklarına göre örgüte karşı olan duygusal bağlılıkları daha yüksektir. Benzer şekilde X kuşağının da Y kuşağına göre duygusal bağlılığı daha yüksektir (Gürbüz, 2015: 59).

Koç ve arkadaşları 2016 yılında farklı iş kollarında çalışan, toplam 467 kişiden oluşan X ve Y kuşağından oluşan anket çalışmasında örgütsel bağlılığın X ve Y kuşağı açısından farklılaşmadığı bulgusunu elde etmiştir. Bunun yanı sıra 2012 yılında 150 çalışanın katıldığı araştırmada X kuşağının örgütsel bağlılığının Y kuşağına göre daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat iş-yaşam dengesinin kurulması durumunda Y kuşağı için örgütsel bağlılığın artırıldığı tespit edilmiştir (Koç, Öztürk ve Yıldırım, 2016:181).

Hollanda' da otel çalışanlarının katıldığı bir çalışmada genç kuşakların kendinden önceki kuşaklara göre örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu ve işten ayrılma oranlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yine aynı çalışmada bebek

patlaması kuşağı ile X kuşağının duygusal ve devam bağlılıklarının Y kuşağına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (Lub, Bijvank, Bal, Blomme, Schalk, 2011: 566).

Brezilya'da 394 firmadan 102.540 katılımcının yer aldığı bir çalışmada X kuşağı için liderlik faktörünün örgütsel bağlılığı artırmada önemli rol oynadığı tespit edilmiştir (Koç, Öztürk, ve Yıldırım, 2016: 72).

O'Bannon (2001) bebek patlaması kuşağı ve X kuşağı arasında örgütsel bağlılık seviyelerinin farklı olduğuna değinmiştir. Kendisine beklediği saygıyı göremediği zaman söylenen X kuşağı kendisinden önceki kuşak olan bebek patlaması kuşağı gibi örgüte bağlı değildir. Kendilerini işe adanmış ve çalıştıkları örgüte tamamen bağlı olan bebek patlaması kuşağıyla karşılaştırıldığında X kuşağı için iş-yaşam dengesi ve esneklik daha ağır basmaktadır. Valenti (2001) kariyer imkanı verildiğinde X kuşağının örgüte olan duygusal bağlılığının daha önceki kuşaklara göre farklı olmayacağını belirtmiştir. Kariyer imkanının olması X kuşağının örgüte duygusal olarak bağlayacak ve onun parçası olarak kalmaya devam etmek isteyecektir (Bozan, E., 2017).

1.7.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bir işletmenin varlığını sürdürmesi, gelişmesi ve hedeflerine ulaşması için en büyük rolü çalışanlar oynamaktadır. Çünkü motive olan ve bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgüt hedeflerine odaklanır, gerçekleştirmek için çok çalışır ve örgütü başarıdan başarıya sürükler. Çalıştığı işletmeyi ailesi gibi görür, onunla özdeşleşir, başarısını kendi başarısı gibi algılar. Bununla birlikte günümüz işletmelerinde birbirinden farklı iş anlayışına, karakteristik özelliklere sahip kuşaklar bir arada çalışmaktadır. Bu bağlamda aynı ortamda çalışan farklı kuşak çalışanlarını tanımak, onların istek ve ihtiyaçlarına cevap vermek, motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması işletmelerin en önemli amaçlarından birisi haline gelmiştir. Bugün çalışma hayatında yönetici olarak yer almaya başlayan Y kuşağının motivasyon beklentilerinin ve örgütsel bağlılık seviyelerinin daha iyi anlaşılması hem çalışanın hem de işletmelerin yararına olacaktır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgi ve bulguların Y kuşağı motivasyon beklentilerinin sağlanması ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması hususunda işletmelere ve akademik dünyaya ışık tutacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı Y kuşağının motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık düzeylerini incelemektir. Dolayısıyla çalışmada *Y kuşağının motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılığı nasıldır?* sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda çalışmada cevap aranacak diğer araştırma soruları şöyledir:

- X ve Y kuşağının motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir fark var mıdır?
 - Motivasyon beklentileri açısından X ve Y kuşağı arasında fark var mıdır?
 - Örgütsel bağlılık düzeyleri açısından X ve Y kuşağı arasında fark var mıdır?
- Motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem, unvan) göre farklılık göstermekte midir?
- Motivasyon beklentileri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
- Motivasyon beklentisi örgütsel bağlılık düzeylerini etkiler mi?

2.YÖNTEM

Y kuşağının motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık düzeylerini incelemeyi amaçlayan bu çalışmada genel tarama yöntemi kullanılmıştır. Karasar (1997) 'ye göre genel tarama yöntemi, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemesidir (Özbek, Kahyaoğlu ve Özgen, 2007: 223). Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de belirtildiği üzere araştırma verilerini toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri, internet üzerinden (www.surveymonkey.com) toplanmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan istatistikî tekniklere yer verilmiştir.

2.1. Örneklem

Y kuşağının motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık düzeylerini incelemek amacıyla yapılan bu araştırmaya İstanbul'da kamu ve özel sektör

işletmelerinde çalışan toplam 121 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 2.1' de gösterilmiştir.

Tablodan da görüleceği üzere araştırmaya 63 kadın çalışan (%52,1) ve 58 erkek çalışan (%47,9) katılmıştır. Çalışmaya katılan çalışanlardan 71'i (%58,7) bekar ve 50'sinin (%41,3) ise evli olduğu görülmektedir Katılımcıların çoğunluğunu %53,7 ile üniversite mezunu oluştururken sırasıyla %35,5'i yüksek lisans ve doktora, % 6,6 lise, % 4,1 ön lisans programlarından mezunlar takip etmektedir. Çalışmaya katılan çalışanların doğum tarihlerine bakıldığında 1946-1979 yılları arasında doğanların (X kuşağı) sayısının 40 olduğu (%33,1), 1980-2000 yılları arasında doğanların (Y kuşağı) sayısının ise 81 olduğu (%66,9) görülmektedir. Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumdaki hizmet yıllarına baktığımızda; 1-11 ay çalışan sayısının 11 (%9,1), 1-5 yıl çalışanın sayısının 46 (% 38), 6-10 yıldır aynı kurumda çalışanların sayısının 25 (%16,5) , 11-15 yıl arası çalışanların sayısının 20 (%16,5) ve 16-20 yıl arası çalışanların sayısının 19 (% 15,7) olduğu görülmektedir. Bununla beraber çalışma kıdem düzeylerine baktığımızda; 1-11 ay çalışan sayısının 8 (%6,6), 1-5 yıl çalışanın sayısının 22 (% 18,2), 6-10 yıllar arası çalışanların sayısının 33 (% 27,3) , 11-15 yıl arası çalışanların sayısının 31 (%25,6) ve 16-20 yıl arası çalışanların sayısının 18 (% 14,9) olduğu söylenebilir.

Tablo 2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet		Katılımcı Sayısı	Yüzde
		(f)	(%)
Cinsiyet	Kadın	63	52,1
	Erkek	58	47,9
	Toplam	121	100
Medeni Durum	Evli	50	41,3
	Bekar	71	58,7
	Toplam	121	100,0
Eğitim	Lise	8	6,6
	Önlisans	5	4,1
	Lisans	65	53,7
	Y.Lisans-Doktora	43	35,5
	Toplam	121	100,0
Doğum Yılları	1965-1979(X Kuşağı)	40	33,1
	1980-2000(Y Kuşağı)	81	66,9
	Toplam	121	100,0
Kurumdaki Çalışma Kıdemi	1-11 Ay	11	9,1
	1-5 Yıl	46	38,0
	6-10 Yıl	25	20,7
	11-15 Yıl	20	16,5
	16-20 Yıl	19	15,7
	Toplam	121	100,0
Çalışma Kıdemi	1-11 Ay	8	6,6
	1-5 Yıl	22	18,2
	6-10 Yıl	33	27,3
	11-15 Yıl	31	25,6
	16-20 Yıl	18	14,9
	21-25 Yıl	9	7,4
	Toplam	121	100,0

Aşağıda yer alan Tablo 2.2’de ise katılımcıların çalıştıkları işletmenin faaliyet alanı ve türü ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Tablo 2.2. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmenin Faaliyet Alanı ve Türü

İşletmenin Türü		Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)
		(f)	
	Kamu	31	25,6
	Özel	63	52,1
	Yab.Ser.	3	2,5
	Üretim	4	3,3
	Hizmet	6	5,0
	Ticaret	1	,8
	Ulusal	2	1,7
	Uluslararası	1	,8
	Çok Uluslu	1	,8
	Diğer	4	3,3
	Bilinmiyor	5	4,1
	Toplam	121	100,0
İşletmenin Faaliyet Alanı	Gıda	4	3,3
	Banka-Finans	65	53,7
	Oto-Sanayi	3	2,5
	Tekstil	1	,8
	İnşaat	3	2,5
	Turizm	5	4,1
	Elek.-Elkt.	2	1,7
	Bilişim	4	3,3
	Diğer	13	10,7
	Eğitim	20	16,5
	Bilinmiyor	1	,8
		Toplam	121

İşletmenin türü bakımından en büyük grubu %52,1 ile özel sektör çalışanları oluştururken en küçük grupta ise %,8 ile ticaret, uluslararası ve çok uluslu şirketlerde

çalışanlar yer almaktadır. Araştırmamıza katılanların çalıştıkları şirketlerin faaliyet alanında birinci sırada %53,7 ile banka-fınans sektörü varken bunu sırasıyla %16,5 eğitim, %10,7 diğler sektörler, %4,1 turizm %3,3 gıda ve bilişim, %2,5 inşaat ve oto sanayi, %1,7 elek.-elkt. ve %8 tekstil sektörleri takip etmektedir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada kişisel bilgi formu ile motivasyon beklentileri anketi ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Anket sorularının cevaplanması için ilk önce 30 kişiden oluşan bir pilot çalışma yapılmış, onların görüşleri doğrultusunda soruların bazıları yeniden revize edilerek cevaplanmak üzere veri toplama sitesi www.surveymonkey.com adresine yüklenmiştir.

2.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Anket formunun ilk bölümünü oluşturan kişisel bilgi formu ile katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitimi, çalışma kıdemi, işletmenin türü ve faaliyet alanı ile ilgili bilgiler toplanılmaya çalışılmıştır.

2.2.2. Motivasyon Beklenti Anketi

Anket formunun ikinci kısmı katılımcıların motivasyonlarının hangi durumların artırdığı veya azalttığına yönelik otuz beş soru bulunmaktadır. Sorular ilgili yazın incelenerek araştırmacı ve danışman hoca ile birlikte geliştirilmiştir. Ankette 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılar tarafından ilgili sorulara 'Çok Artırır'(5) ile 'Çok Azaltır'(1) arasında değişen değerlere göre yanıt verilmesi istenmiştir.

Bu araştırmada çalışanların motivasyon düzeylerini tespit etmek için kullanılan "Motivasyon Beklenti Anketinin" nin güvenilir olup olmadığına yönelik yapılan analizde ölçeğin Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı Tablo 2.3'de de görüleceği üzere ,922 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu yansıtmaktadır.

Tablo 2.3. Tablo: Motivasyon Beklenti Anketinin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,922	35

Araştırmada kullanılan Motivasyon Beklenti Anketi'nin güvenilirliği ölçeğin ikiye bölünerek iki bölüm arasındaki korelasyon hesaplanması yoluyla da sınıanmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin iki parçası arasındaki korelasyon katsayısı Tablo 2.4.'de de gösterildiği gibi ,835 olarak tespit edilmiştir. Yine bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu yansıtmaktadır

Tablo 2.4. Motivasyon Beklenti Anketinin Split-Half Güvenirlik Katsayısı

	Part 1	Value	,881
Cronbach's		N of Items	18(a)
Alpha	Part 2	Value	,860
		N of Items	17(b)
	Total N of Items		35
Correlation Between Forms			,717
Spearman-	Equal Length		,835
Brown	Unequal Length		,835
Coefficient			
Guttman Split-Half Coefficient			,833

a The items are: m1, m2, m3, m4, m5, m6, m7, m8, m9, m10, m11, m12, m13, m14, m15, m16, m17, m18.

b The items are: m19, m20, m21, m22, m23, m24, m25, m26, m27, m28, m29, m30, m31, m32, m33, m34, m35.

2.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Anket formunun üçüncü kısmında ise katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek için Allen & Meyer tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık" ölçeği kullanılmıştır. Toplam yirmi iki sorudan oluşan ölçekte katılımcılardan ilgili sorulara '*Kesinlikle Katılıyorum*'(5) ile '*Kesinlikle*

Katılmıyorum'(1) arasında değişen değerlere göre yanıt verilmesi istenmiştir. Ölçek üç alt-boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin tamamı ve her bir alt boyut için Cronbach's-alpha değerleri Tablo 2.5.' de verilmektedir. Ölçeğin tamamı için bu değer .901, Duygusal Bağlılık alt boyutu için .949, Devam Bağlılığı için .746 ve Normatif Bağlılık için ise .846 olarak tespit edilmiştir.

Tüm bu değerler bu çalışmada kullanılan rgtsel Bağlılık leği'nin ve alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğunu yansıtılmaktadır. Yine belirtilen ölçeğin güvenirliği testin iki yarısının puanları (split-half) arasındaki ilişkiye bakılarak da sınınmıştır. Ölçeğin tamamı için bu değer ,742, Duygusal Bağlılık alt boyutu için .827, Devam Bağlılığı alt boyutu için .642, ve Normatif Bağlılık alt boyutu için .697 olarak tespit edilmiştir. Tablo 2.6 'da görülen tüm bu değerler bu araştırmada kullanılan rgtsel Bağlılık leği'nin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.5. "rgtsel Bağlılık leği'nin Tamamı ve Alt Boyutları için Cronbach-Alfa Güvenirlik Katsayısı

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
ÖLçEğİN TÜMÜ	,901	20
Duygusal Bağlılık	,949	7
Devam Bağlılığı	,746	6
Normatif Bağlılık	,846	7

Tablo 2.6. Örgütsel Bağlılık leği Tümü ve Alt Boyutlar için Split-Half Güvenirlik Katsayısı

DUYGUSAL BAĞLILIK			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,939
		N of Items	4(a)
	Part 2	Value	,890
		N of Items	3(b)
Total N of Items			7
Correlation Between Forms			,827
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,905
	Unequal Length		,907
Guttman Split-Half Coefficient			,881
ÖLÇEĞİN TÜMÜ			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,875
		N of Items	10(a)
	Part 2	Value	,777
		N of Items	10(b)
Total N of Items			20
Correlation Between Forms			,742
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,852
	Unequal Length		,852
			,843
DEVAM BAĞLILIĞI			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,604
		N of Items	3(a)
	Part 2	Value	,478
		N of Items	3(b)
Total N of Items			6
Correlation Between Forms			,642
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,703
	Unequal Length		,703
Guttman Split-Half Coefficient			,688
NORMATİF BAĞLILIK			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,714
		N of Items	4(a)
	Part 2	Value	,803
		N of Items	3(b)
Total N of Items			7
Correlation Between Forms			,697
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,822
	Unequal Length		,824
Guttman Split-Half Coefficient			,816

2.3.İşlem

Bu amaçla yapılan çalışmada toplanan verilerin analizinde SPSS istatistik paket programı kullanılmış olup frekans dağılımları, yüzde hesapları, ortalama, T-Testi, ANOVA Analizi, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi yapılmıştır.

3.BULGULAR

Bu bölümde Y kuşağının motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili katılımcılardan elde edilen verilerin istatistiki analizine yer verilmiştir. Elde edilen bilgiler ve sonuçlar tablolar halinde açıklamaları ile gösterilmiştir.

3.1.Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Betimleyici İstatistikler

3.1.1. Motivasyon Beklentilerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Motivasyon beklentilerine ilişkin elde edilen betimleyici istatistikler aşağıda yer alan Tablo 3.1’de gösterilmiştir. Ankette bulunan 9 maddenin (32, 30, 13, 14, 15, 16, 17, 18 ve 8) 4.50 üzerinde ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğin 21 adet maddesinin (35, 34, 33, 29, 24, 25, 26, 22, 19, 20, 21, 11, 10, 9, 1, 2, 3, 4, 5, 6,7) 4.00-4.49 arasında ortalama değere sahip olduğu tespit edilmiştir. 28. ve 31. Maddeleri 3.00-3.99 puan arasında ortalama değerine sahip olmuştur. Ölçekte yer alan 3 maddenin (12, 27, 23,) ise ortalama değerlerinin 2.00-2.99 arasında olduğu görülmektedir. Tablodan da görüleceği üzere iş ortamının huzurlu, eğlenceli olması, alınan ücret, prim vb. maddi kaynaklar, çalışanın kariyer yolunun açık olması çalışanların motive olmasında etkili olan en önemli faktörlerdendir. Ayrıca çalışanın yöneticisi ile sevgi ve saygıya dayalı bir ilişkisinin olması, ona güven duyması, yöneticisi tarafından takdir edilmesinin de motivasyonu artırmada etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 3.1. Motivasyon Beklenti Anketi Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Ss	N
1.Yaptığım işin anlamlı ve önemli olduğunu düşünmek	4,30	,853	121
2. Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünmek	4,36	,940	121
3 .İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanmak	4,19	,986	121
4. İşimi yaparken yaratıcılığımı ve kendi yöntemlerimi kullanabiliyor olmak	4,36	,740	121
5. Eğitim ve geliştirme imkanlarının olması	4,32	,648	121
6. Çalışma saatlerinin esnek olması	4,07	,932	121
7. İş güvencemin olması	4,40	,652	121
8.Aldığım ücret, prim, ödül vb	4,50	,621	121
9. Emekliliğimde rahat edeceğimi düşünmek	4,16	,796	121
10.Çalıştığım işletmenin fiziksel ortamı, çalışma koşulları	4,31	,693	121
11.İşletmedeki araç –gereç, teknolojik imkanlar	4,20	,714	121
12.İşletmedeki prosedürlerin, kural ve kaidelerin çok olması	2,83	1,157	121
13.Çalıştığım şirkette önemli ve değerli olduğumun hissettirilmesi	4,53	,620	121
14.İşletmede karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir ilişkinin olması	4,55	,562	121
15.Yöneticimin adil ve hakkaniyetli davranması	4,60	,570	121
16.Yöneticimin beni takdir etmesi	4,54	,592	121
17.Yöneticimin tutum ve davranışları (iyi bir dinleyici olması, yapıcı eleştirilerde bulunması, iş dışındaki konularda da bana rehberlik etmesi gibi)	4,58	,544	121
18.Yöneticime güven duymam	4,54	,578	121
19.Çalışma arkadaşlarıma güven duymam	4,46	,646	121
20.Kararlara katılımının sağlanması	4,33	,568	121
21.Ekip/takım çalışması	4,26	,690	121
22.Sosyal aktivitelerin düzenlenmesi ve bunlara katılabilmem	4,11	,804	121
23.İşletmedeki dedikodular ve olumsuz yorumlar	2,14	1,059	121
24.Yöneticim ve iş arkadaşlarımla ilişkilerimin iyi olması	4,22	,639	121
25.Değişikliklerle ilgili zamanında bilgi verilmesi	4,11	,656	121
26.Zamanında ve hızlı geri bildirim yapılması	4,18	,577	121
27.İşyerindeki belirsizlik, planların sürekli değişmesi	2,09	1,204	121
28.İşyerinde rotasyon olması, yeni alanlarda çalışma imkanı olması	3,49	1,001	121
29.Yöneticilerimi sorgulayabilmem ve değerlendirebilmem	4,05	,669	121
30.İş ortamının huzurlu ve eğlenceli olması	4,54	,592	121
31.Proje bazlı işlerde çalışmak	3,78	,871	121
32.Kariyer yolumu planlayabilmek ve yükselme olanaklarının ulaşılabilir olması	4,50	,579	121
33.Mesleki bilgi, deneyim, yetenek ve ilgi gibi özelliklerimin yaptığım işle uyumlu olması	4,44	,604	121
34.Kendimi özgür ve rahat hissetmek	4,49	,579	121
35.Ücret artışlarının, ödüllendirmenin performans değerlendirmeye göre olması	4,37	,754	121

3.1.1.1. X Kuşağının Motivasyon Beklentileri

X kuşağının motivasyon beklentilerine ilişkin elde edilen betimleyici istatistikler aşağıda yer alan Tablo 3.2'de gösterilmiştir. Ankette bulunan 15. Maddenin 4.50 üzerinde ortalama bir değere 26 maddenin (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,14,16,17,18,19,20,21,24,26,30,32,33,34,35) 4.00-4.49 arasında ortalama değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Ankette yer alan 5 maddenin (22,25,28,29,31) ortalama değerlerinin 3.00-3.99 arasında olduğu görülmektedir. 12. ve 23. maddeler 2.00-2.99 puan arasında ortalama değerine sahip olmuştur. 27. maddenin ortalama değerinin ise 1.00-1.99 arasında olduğu tespit edilmiştir. Tabloya bakıldığında yöneticinin adil ve hakkaniyetli olması X kuşağını motive eden faktörlerden birinci sırada yer almaktadır. Çalışma ortamının huzurlu olması, çalışma arkadaşları ve yöneticisi ile olan ilişkilerinin iyi olması, alınan ücret ve prim, çalışma ortamında kullanılan araç-gereçler ve esnek çalışma saatleri motivasyonlarını artırıcı faktörler arasında yer almaktadır. İşletmede uygulanan kuralların çok olması, dedikodular ve olumsuz yorumlar X kuşağı çalışanlarının motivasyonlarını azaltan etmenlerdendir. Bununla beraber işyerinde sürekli planların değişmesi, belirsizlik yaşanması motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır.

Tablo 3.2. X Kuşağının Motivasyon Beklentileri

	N	Minimum	Maximu m	X	Ss
1.Yaptığım işin anlamlı ve önemli olduğunu düşünmem	39	1	5	4,15	,844
2. Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünmem	39	1	5	4,26	,938
3 .İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanmam	39	1	5	4,28	,944
4. İşimi yaparken yaratıcılığımı ve kendi yöntemlerimi kullanabiliyor olmam	39	1	5	4,38	,847
5. Eğitim ve geliştirme imkanları	39	3	5	4,33	,621
6. Çalışma saatlerinin esnek olması	39	1	5	4,08	1,061
7. İş güvencemin olması	39	3	5	4,38	,633
8.Aldığım ücret, prim, ödül vb	39	3	5	4,44	,718
9. Emekliliğimde rahat edeceğimi düşünüyor olmam	39	3	5	4,13	,767
10.Çalıştığım işletmenin fiziksel ortamı, çalışma koşulları	39	3	5	4,26	,677
11.İşletmedeki araç –gereç, teknolojik imkanlar	39	3	5	4,15	,709
12.İşletmedeki prosedürlerin, kural ve kaidelerin çok olması	39	1	5	2,85	1,040
13.Çalıştığım şirkette önemli ve değerli olduğumun hissettirilmesi	39	2	5	4,31	,766
14.İşletmede karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir ilişkinin olması	39	3	5	4,44	,641
15.Yöneticimin adil ve hakkaniyetli davranması	39	3	5	4,51	,644
16.Yöneticimin beni takdir etmesi	39	3	5	4,44	,680
17.Yöneticimin tutum ve davranışları (iyi bir dinleyici olması, yapıcı eleştirilerde bulunması, iş dışındaki konularda da bana rehberlik etmesi gibi)	39	3	5	4,41	,595
18.Yöneticime güven duymam	39	3	5	4,44	,641
19.Çalışma arkadaşlarıma güven duymam	39	3	5	4,41	,677
20.Kararlara katılımımın sağlanması	39	3	5	4,23	,667
21.Ekip/takım çalışması	39	3	5	4,18	,683
22.Sosyal aktivitelerin düzenlenmesi ve bunlara katılabilmem	39	3	5	3,90	,788
23.İşletmedeki dedikodular ve yorumlar	39	1	4	2,08	,870
24.Yöneticim ve iş arkadaşlarımla ilişkilerim	39	2	5	4,03	,668
25.Değişikliklerle ilgili zamanında bilgi verilmesi	39	3	5	3,95	,647
26.Zamanında ve hızlı geri bildirim verilmesi	39	3	5	4,05	,510
27.İşyerindeki belirsizlik, planların sürekli değişmesi	39	1	4	1,90	,821
28.İşyerinde rotasyon olması, yeni alanlarda çalışma imkanı olması	39	1	5	3,23	,959
29.Yöneticilerimi sorgulayabilmem ve değerlendirebilmem	39	3	5	3,77	,627
30.İş ortamının huzurlu ve eğlenceli olması	39	3	5	4,41	,715
31.Proje bazlı işlerde çalışmak	39	1	5	3,59	,938
32.Kariyer yolumu planlayabilmek ve yükselme olanaklarımın ulaşılabilir olması	39	3	5	4,38	,633
33.Mesleki bilgi, deneyim, yetenek ve ilgi gibi özelliklerimin yaptığım işle uyumlu olması	39	3	5	4,33	,662
34.Kendimi özgür ve rahat hissetmek	39	3	5	4,41	,637
35.Ücret artışlarının, ödüllendirmenin performans değerlendirmeye göre olması	39	1	5	4,36	,903
TOPLAM	39	105,00	166,00	141,4359	14,51459

3.1.1.2. Y Kuşasının Motivasyon Beklentileri

Y kuşasının motivasyon beklentilerine ilişkin veriler Tablo 3.3.'de yer almaktadır. Ankette bulunan 10 maddenin (8,13,14,15,16,18,30,32,33,34) 4.50 ve üzerinde ortalama bir değere sahip olduğu görülmektedir. Anketin 20 maddesinin (1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,19,20,21,22,24,25,26,29,35) ortalama değerlerinin 4.00-4.50 puan arasında olduğu tespit edilmiştir. 28. ve 31. maddelerin ortalama değerlerinin 3.00-3.99 puan arasında olduğu tespit edilmiştir. Ankette yer alan 3 maddenin (12,23,27) ortalama değerlerinin 2.00-2.99 puan aralığında olduğu söylenebilir. Tablodan çıkan sonuçlara göre Y kuşağını motive eden en önemli faktörlerin, yöneticisi ile sevgi ve saygıya dayalı bir ilişkinin olması, kolay iletişim kurabildiği bir ortamda çalışması, yöneticisi tarafından takdir edilmesi, yöneticisine güven duyması, adil ve hakkaniyetli davranılması, huzurlu ve eğlenceli, rahat bir çalışma ortamı, alınan ücret ve primler ,kariyer yolunun açık olması, şirkette kendisinin değerli olduğunu hissetmesi olduğunu söylenebilir.

Tablo 3.3. Y Kuşağının Motivasyon Beklentileri

	N	Minimu m	Maxi mum	Mean	Std. Deviation
1.Yaptığım işin anlamlı ve önemli olduğunu düşünmem	80	1	5	4,37	,862
2. Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünmem	80	1	5	4,45	,913
3. İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanmam	80	1	5	4,16	1,012
4. İşimi yaparken yaratıcılığımı ve kendi yöntemlerimi kullanabiliyor olmam	80	2	5	4,36	,680
5. Eğitim ve geliştirme imkanları	80	2	5	4,33	,671
6. Çalışma saatlerinin esnek olması	80	2	5	4,06	,876
7. İş güvencemin olması	80	3	5	4,40	,668
8.Aldığım ücret, prim, ödül vb	80	3	5	4,54	,572
9. Emekliliğimde rahat edeceğimi düşünüyorum olmam	80	3	5	4,15	,813
10.Çalıştığım işletmenin fiziksel ortamı, çalışma koşulları	80	2	5	4,31	,704
11.İşletmedeki araç –gereç, teknolojik imkanlar	80	1	5	4,21	,724
12.İşletmedeki prosedürlerin, kural ve kaidelerin çok olması	80	1	5	2,83	1,230
13.Çalıştığım şirkette önemli ve değerli olduğumun hissettirilmesi	80	3	5	4,63	,513
14.İşletmede karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir ilişkinin olması	80	3	5	4,60	,518
15.Yöneticimin adil ve hakkaniyetli davranması	80	3	5	4,65	,530
16.Yöneticimin beni takdir etmesi	80	3	5	4,58	,546
17.Yöneticimin tutum ve davranışları (iyi bir dinleyici olması, yapıcı eleştirilerde bulunması, iş dışındaki konularda da bana rehberlik etmesi gibi)	80	3	5	4,65	,506
18.Yöneticime güven duymam	80	3	5	4,59	,544
19.Çalışma arkadaşlarıma güven duymam	80	3	5	4,48	,636
20.Kararlara katılımımın sağlanması	80	3	5	4,38	,513
21.Ekip/takım çalışması	80	3	5	4,29	,697
22.Sosyal aktivitelerin düzenlenmesi ve bunlara katılabilmem	80	2	5	4,20	,802
23.İşletmedeki dedikodular ve yorumlar	80	1	5	2,18	1,156
24.Yö.neticim ve iş arkadaşlarımla ilişkilerim	80	3	5	4,34	,594
25.Değişikliklerle ilgili zamanında bilgi verilmesi	80	2	5	4,19	,658
26.Zamanında ve hızlı geri bildirim verilmesi	80	3	5	4,25	,606
27.İşyerindeki belirsizlik, planların sürekli değişmesi	80	1	5	2,19	1,360
28.İşyerinde rotasyon olması, yeni alanlarda çalışma imkanı olması	80	1	5	3,60	1,001
29.Yöneticilerimi sorgulayabilmem ve değerlendirebilmem	80	3	5	4,19	,658
30.İş ortamının huzurlu ve eğlenceli olması	80	3	5	4,60	,518
31.Proje bazlı işlerde çalışmak	80	2	5	3,88	,832
32.Kariyer yolumu planlayabilmek ve yükselme olanaklarının ulaşılabiliir olması	80	3	5	4,55	,549
33.Mesleki bilgi, deneyim, yetenek ve ilgi gibi özelliklerimin yaptığım işle uyumlu olması	80	3	5	4,50	,574
34.Kendimi özgür ve rahat hissetmek	80	3	5	4,54	,550
35.Ücret artışlarının, ödüllendirmenin performans değerlendirmeye göre olması	80	2	5	4,36	,680
TOPLAM	80	105	175	146,55	13,44176

3.1.2. Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Çalışanların Örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 3.4’de gösterilmiştir. Ölçekte bulunan 14 maddenin (1,2,3,4,5,6,7,8,12,13,14,15,18,20) ortalama değerlerinin 3.00-3.99 arasında olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan 6 maddenin (9,10,11,16,17,19) ortalama değerlerinin 2.00-2.99 puan aralığında olduğunu söylenebilir. Tablodan da görüleceği üzere çalışanların iş yerine aidiyet duyguları, işyerini aile olarak görme, çalışma hayatlarının sonuna kadar iş yerinde kalma isteklerinin zayıf olduğu görülmektedir. Yine aynı şekilde işyerine karşı manevi bir sorumluluk hissetmeleri, işletmeden ayrılmaları durumunda çalışma arkadaşlarına karşı suçluluk duymaları, hayatlarının altüst olacağını düşünmeleri oranının çok düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Ss	N
1.Kendimi çalıştığım işletmeye “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	3,36	1,245	121
2.Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,41	1,160	121
3.Bu işletmede kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.	3,40	1,144	121
4.Çalıştığım işletme benim için çok şey ifade ediyor.	3,48	1,081	121
5.Çalıştığım işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunummuş gibi hissediyorum.	3,50	1,096	121
6.Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	3,21	1,199	121
7.Çalıştığım işletmeden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	3,60	1,144	121
8.Şu anda çalıştığım işletmeden istesem de ayrılamam	3,26	1,129	121
9.İşletmeden ayrılacak olursam hayatım altüst olur	2,65	1,263	121
10.Şuanda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu işletmede çalışıyorum.	2,85	1,289	121
11.Fazla alternatifim olmadığı için işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum.	2,89	1,244	121
12.Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	3,07	1,153	121
13.Bu işletme çalışabileceğim birçok işletme içinde en ideal olanıdır.	3,43	1,047	121
14. Benim için bu işletmeden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir	3,31	1,189	121
15. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	3,08	,997	121
16. Şu anda çalıştığım işimden ayrılmak benim lehime olsa bile bunun doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum.	2,98	1,183	121
17. Çalıştığım işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	2,63	1,259	121
18. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor	3,18	1,125	121
19.Bu işletmeden ayrılmamın burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	2,72	1,171	121
20. Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum	3,08	1,144	121
TOPLAM	63,10	13,747	121

3.1.2.1. X Kuşığı Örgütsel Bağlılık Maddelerinin Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Puan Dağılımı

X kuşığı örgütsel bağlılık ölçeğinde elde edilen betimletici istatistikler Tablo 3.5.'de verilmiştir. Ölçekte bulunan 13 maddenin (1,2,3,4,5,,6,7,8,12,13,14,18,20) ortalama değerlerinin 3.00.-3.99 aralığında olduğu söylenebilir. Ölçekte bulunan 7 maddenin (9,10,11,15,16,17,19) ortalama değerlerinin 2.00-2.99 puan aralığında olduğu gösterilmiştir. Yapılan analizlere göre X kuşağının çalıştığı işletmeye karşı aidiyet duygusunun çok fazla olmadığı söylenebilir. İşletmeyi aile gibi görmek, dışarıda gururla bahsetmek ve hayatlarının sonuna kadar mevcut işyerlerinde çalışmaya devam etme konusunda kararsız oldukları görülmektedir. Bu durumda çalıştıkları işletmeye karşı duygusal bağlılıklarının az olduğunu söylenebilir. İşten ayrıldıklarında hayatlarının altüst olacağını, mevcut işletmenin en iyi olduğunu düşünmemektedir. Sahip olduğu imkanlara başka işletmelerde de sahip olabileceğini düşünmektedir. Bu da devam bağlılığının düşük olduğunu göstermektedir. İşletmeden ayrılmaları durumunda çalışma arkadaşlarına ve işletmeye karşı suçluluk hissetme, sorumluluk duyma gibi normatif bağlılığı gösteren hususlarda zayıf oldukları söylenebilir.

Tablo 3.5. X Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	N	Minimu m	Maximu m	X	Ss
1.Kendimi çalıştığım işletmeye “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	39	1	5	3,38	1,138
2.Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	39	1	5	3,51	1,073
3.Bu işletmede kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.	39	1	5	3,49	1,121
4.Çalıştığım işletme benim için çok şey ifade ediyor.	39	2	5	3,51	,970
5.Çalıştığım işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunummuş gibi hissediyorum.	39	1	5	3,49	1,073
6.Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	39	1	5	3,21	1,128
7.Çalıştığım işletmeden dışardaki insanlara gururla bahsediyorum.	39	1	5	3,64	1,158
8.Şu anda çalıştığım işletmeden istesem de ayrılamam	39	1	5	3,23	1,135
9.İşletmeden ayrılacak olursam hayatım altüst olur	39	1	5	2,56	1,021
10.Şuanda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu işletmede çalışıyorum.	39	1	5	2,72	1,191
11.Fazla alternatifim olmadığı için işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum.	39	1	5	2,67	1,221
12.Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	39	1	5	3,05	1,075
13.Bu işletme çalışabileceğim birçok işletme içinde en ideal olanıdır.	39	2	5	3,54	,942
14. Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir	39	1	5	3,10	1,209
15. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	39	1	5	2,97	1,038
16. Şu anda çalıştığım işimden ayrılmak benim lehime olsa bile bunun doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum.	39	1	5	2,82	1,211
17. Çalıştığım işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	39	1	5	2,38	1,227
18. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor	39	1	5	3,18	1,073
19.Bu işletmeden ayrılmanın burada çalışsan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	39	1	5	2,64	1,203
20. Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum	39	1	5	3,10	1,165
Toplam	39	38	97	62,21	12,703
Duygusal Bağlılık	39	8	35	24,23	6,559
Devam Bağlılığı	39	11	27	17,77	3,842
Normatif Bağlılık	39	8	35	20,21	5,895

3.1.2.2. Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Y kuşağı örgütsel bağlılık ölçeğinde elde edilen istatistiki veriler Tablo 3.6 'da gösterilmiştir. Ölçekte bulunan 16 maddenin (1,2,3,4,5,6,7,8,11,12,13,14,15,16,18,20) ortalama değerlerinin 3.00-3.99 puan aralığında olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan 4 maddenin (9,10,17,19) ortalama değerlerinin 2.00-2.99 puan aralığında olduğu söylenebilir. Tablodan da görüleceği gibi Y kuşağının çalıştığı kurumu ailesi gibi hissetmemesi, kurumun sorunlarını kendi sorunları gibi görmemesi, kariyerinin geri kalanını çalıştığı kurumda geçirmeyi düşünmemesi duygusal bağlılığının zayıf olduğunu göstermektedir. Y kuşağı mecburiyetten dolayı işletmede kalmamakta ve işten ayrılmaları durumunda hayatlarının altüst olacağını, mevcut işletmenin ideal olan olduğunu düşünmemektedir. Bu durum devam bağlılıklarının az olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda Y kuşağının işyerine ve çalışma arkadaşlarına karşı sorumluluk duymaması, işten ayrılması durumunda suçluluk hissetmemesi, çalıştığı işletmeye karşı çok şey borçlu olduğunu düşünmemesi normatif bağlılıklarının da az olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.6. Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	N	Minimu m	Maximu m	X	Ss
1.Kendimi çalıştığım işletmeye “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	80	1	5	3,33	1,300
2.Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	80	1	5	3,35	1,213
3.Bu işletmede kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.	80	1	5	3,33	1,156
4.Çalıştığım işletme benim için çok şey ifade ediyor.	80	1	5	3,44	1,135
5.Çalıştığım işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunummuş gibi hissediyorum.	80	1	5	3,49	1,114
6.Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	80	1	5	3,20	1,247
7.Çalıştığım işletmeden dışardaki insanlara gururla bahsediyorum.	80	1	5	3,56	1,157
8.Şu anda çalıştığım işletmeden istesem de ayrılamam	80	1	5	3,25	1,142
9.İşletmeden ayrılacak olursam hayatım altüst olur	80	1	5	2,68	1,376
10.Şuanda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu işletmede çalışıyorum.	80	1	5	2,91	1,343
11.Fazla alternatifim olmadığı için işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum.	80	1	5	3,00	1,253
12.Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	80	1	5	3,09	1,203
13.Bu işletme çalışabileceğim birçok işletme içinde en ideal olanıdır.	80	1	5	3,36	1,105
14. Benim için bu işletmeden ayrılmaman olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir	80	1	5	3,38	1,173
15. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	80	1	5	3,13	,986
16. Şu anda çalıştığım işimden ayrılmak benim lehime olsa bile bunun doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum.	80	1	5	3,05	1,179
17. Çalıştığım işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	80	1	5	2,75	1,278
18. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor	80	1	5	3,18	1,167
19.Bu işletmeden ayrılmaman burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	80	1	5	2,75	1,164
20. Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum	80	1	5	3,08	1,145
Toplam	80	29	100	63,28	14,352
Duygusal Bağlılık	80	9	35	23,69	7,341
Devam Bağlılığı	80	8	30	18,29	4,540
Normatif Bağlılık	80	9	35	21,30	5,830

3.2. Demografik Özelliklere Göre Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılığa Yönelik Bilgi ve Bulgular

Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem gibi demografik özelliklere göre motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

3.2.1. Cinsiyete Göre Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık

Çalışanların motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasının t-testi sonuçları Tablo 3.7’de yer almaktadır.

Tablo 3.7. Çalışanların Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet		Ortalama	Ss	T	P
	N					
Motivasyon	Kadın	63	146,1746	12,49844	1,069	,287
	Erkek	58	143,4828	15,17297		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	63	62,1746	15,33659	-1,002	,318
	Erkek	58	64,8966	14,45706		

Araştırmada çalışanların motivasyon düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen analizlerde erkeklerin motivasyon düzeylerinin ($X= 15,17$) kadınlardan ($X=12,49$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Erkek ve kadınların motivasyon düzeylerinin farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin gerçekleştirilen t-testi analizinde anlamlı sonuçlar elde edilememiştir ($t= 1,069$; $p>.05$ -)

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma durumuna baktığımızda kadınların çok az da olsa erkeklere göre örgütsel bağlılık düzeylerinin ($X=15,33$) erkeklere göre ($X=14,45$) daha yüksek olduğu görülmektedir. İki grubun puan ortalamaları arasında gerçekleştirilen t-testi analizinde bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($t=-1,002$, $p>.05$)

3.2.2. Medeni Duruma Göre Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık

Tablo 3.8’de çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve motivasyon beklentilerinin medeni duruma göre karşılaştırılmasının t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.8. Çalışanların Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları

Medeni Durum		N	Ortalama	Ss	T	P
Motivasyon	Bekar	71	144,6197	14,26321	-,249	,803
	Evli	50	145,2600	13,38109		
Örgütsel Bağlılık	Bekâr	71	65,4507	13,32965	5,746	,043
	Evli	50	60,6800	16,66897		

Araştırmada katılımcıların motivasyon düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen analizlerde evli çalışanların motivasyon düzeylerinin ($X=145,26$) bekar çalışanlardan ($X=144,61$) çok az da olsa yüksek olduğu görülmektedir. Belirtilen farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin gerçekleştirilen t-testi analizinde anlamlı sonuçlar elde edilememiştir ($t=-,249$; $p>.05$ -)

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına baktığımızda bekar çalışanların ($X=65,45$) evli çalışanlara ($X=60,68$) göre daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. İki grubun puan ortalamaları arasında gerçekleştirilen t-testi analizinde bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirlenmiştir ($t=-5,746$; $p<.05$)

3.2.3. Eğitim Düzeyine Göre Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık

Tablo 3.9'da çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve motivasyon beklentilerinin eğitim düzeyine göre karşılaştırılmasının ANOVA analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.9. Çalışanların Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre ANOVA Sonuçları

		N	Ortalama	Ss	F	P
Örgütsel Bağlılık	Lise/ Ön-Lisans	13	63,6154	14,66594	1,453	,238
	Lisans	65	65,4462	14,32549		
	YL/Dok.	43	60,4651	15,70767		
	TOPLAM	121	63,4793	14,92207		
Motivasyon	Lise/ Ön-Lisans	13	143,5385	14,56374	,601	,550
	Lisans	65	146,1692	14,66242		
	YL/Dok.	43	143,3488	12,43054		
	TOPLAM	121	144,8843	13,85231		

Araştırmada çalışanların Örgütsel Bağlılık düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen analizlerde en yüksek bağlılık puanına lisans mezunu çalışanların ($X= 65,44$), en düşük bağlılık düzeyine ise yüksek-lisans ve doktora eğitimine tamamlamış çalışanların ($X= 60,46$) sahip olduğu belirlenmiştir. Belirti bağlılık düzeylerinin farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin gerçekleştirilen ANOVA analizinde anlamlı sonuçlar elde edilememiştir ($f= 1,453$; $p>.05$).

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşma durumuna baktığımızda en yüksek motivasyon düzeyine lisans mezunlarının ($X=146,16$) sahip olduğu görülmektedir. Ön-lisans ($X=143,53$) ve yüksek lisans - doktora mezunu ($X=143,34$) çalışanlarının ise oldukça benzer motivasyon beklentilerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Belirtilen gruplar arası farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığına yönelik gerçekleştirilen ANOVA analizi sonucunda anlamsız sonuç tespit edilmiştir ($f=-,601$, $p<.05$).

3.2.4. İşletmedeki Kıdeme Göre Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık

Tablo 3.10.'de çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve motivasyon beklentilerinin işletmedeki kıdeme göre karşılaştırılmasının ANOVA analizine sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.10. Çalışanların Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşletmedeki Kıdem Düzeylerine Göre ANOVA Sonuçları

		N	Ortalama	Ss	F	p	LSD
Örgütsel Bağlılık	1-11ay	11	64,09	12,120			
	1-5 yıl	45	62,60	15,401			
	6-10 yıl	28	60,57	15,878	,964	,430	
	11-15 yıl	19	69,00	14,556			
	16-20 yıl	18	64,00	14,004			
	Toplam		121	63,48	14,922		
Motivasyon	1-11ay	11	148,3636	6,56160			1-11 ay / 16-20
	1-5 yıl	45	147,4889	12,92570			1-5 yıl / 6-10; 16-20
	6-10 yıl	28	140,7500	14,85392	2,530	,041	6-10/11-15
	11-15 yıl	19	148,5789	16,54393			11-15 / 16-20
	16-20 yıl	18	138,7778	12,15854			
	Total		121	144,8843	13,85231		

Araştırmada çalışanların Örgütsel Bağlılık düzeylerinin işletmedeki kıdem düzeylerine göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen analizlerde en yüksek bağlılık puanına 11-15 yıllar arasında aynı işletmede çalışanların ($X=69,00$), en düşük bağlılık düzeyine ise 6-10 yıl arası çalışanların ($X=60,57$) sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber 1-11 ay arası çalışanların ($X=64,09$) ve 16-20 yıl arası aynı kurumda çalışanların ($X=64,00$) oldukça benzer bağlılık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Belirtilen bağlılık düzeylerinin farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin gerçekleştirilen ANOVA analizinde anlamlı sonuçlar elde edilememiştir ($f=,964$; $p>.05$).

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin işletmedeki kıdem düzeylerine göre farklılaşma durumuna baktığımızda ise en yüksek motivasyon düzeyine 11-15 yıl arası aynı kurumda çalışanların ($X=148,57$) sahip olduğu görülmektedir. 16-20 yıl arası çalışanların ise en düşük ($X=138,77$) motivasyon düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Belirtilen gruplar arası farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı yönelik gerçekleştirilen ANOVA analizi sonucunda anlamlı sonuç tespit edilmiştir ($f=-2,530$, $p<.05$). Elde edilen anlamlı sonucun hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen LSD testi sonuçlarına göre 1-11 ay çalışanların 16-20 yıl arası çalışanlardan daha yüksek motivasyon düzeyine istatistiksel olarak anlamlı biçimde sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde LSD testi sonucu 1-5 yıl arası çalışanların, 6-10 ve 16-20 yıl arası çalışanlardan daha yüksek düzeyde motivasyona sahip olduklarını yansıtmaktadır.

3.2.5. Çalışma Hayatındaki Kıdeme Göre Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık

Tablo 3.11.'de çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve motivasyon beklentilerinin çalışma kıdemine göre karşılaştırılmasının ANOVA analizine göre sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.11.Çalışanların Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Kıdem Düzeylerine Göre ANOVA Sonuçları

		N	Ortalama	Ss	F	P
Örgütsel Bağlılık	1-11ay	7	61,00	13,880		
	1-5 yıl	21	69,90	14,966	1,711	,138
	6-10 yıl	32	58,25	16,210		
	11-15 yıl	31	63,65	12,978		
	16-20 yıl	18	65,56	16,227		
	21-25 yıl	9	63,00	11,694		
	Total	118	63,38	14,984		
Motivasyon	1-11ay	7	150,2857	6,94537		
	1-5 yıl	21	149,4762	13,83336		
	6-10 yıl	32	141,6563	13,49698	1,561	,177
	11-15 yıl	31	146,8710	14,96828		
	16-20 yıl	18	140,6667	16,38148		
	21-25 yıl	9	142,0000	7,39932		
	Total	118	144,8051	14,01541		

Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma kıdem düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen analizlerde en yüksek bağlılık puanına 1-5 yıl arası çalışmakta olan katılımcıların ($X= 69,90$), en düşük bağlılık düzeyine ise 6-10 yıllar arası çalışanların ($X= 58,25$) sahip olduğu belirlenmiştir. Belirtin bağlılık düzeylerinin farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin gerçekleştirilen ANOVA analizinde anlamlı sonuçlar elde edilememiştir ($f= 1,711$; $p>.05$).

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin çalışma kıdem düzeylerine göre farklılaşma durumuna baktığımızda en yüksek motivasyon düzeyine 1-11 ay arası çalışanların ($X=150,28$) sahip olduğu görülmektedir. En düşük motivasyon düzeyine ise 16-20 yıl arası çalışanların ($X=140,66$) sahip oldukları tespit edilmiştir. Belirtilen gruplar arası farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığına yönelik gerçekleştirilen ANOVA analizi sonucunda anlamsız sonuç tespit edilmiştir ($f= 1,561$; $p<.05$).

3.3. Motivasyon Beklentisi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada çalışanların motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizlerinde Pearson-korelasyon katsayıları (r) hesaplanmış olup Tablo 3.12.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.12. Çalışanların Motivasyon Beklentisi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayısı Değerleri

		Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
Duygusal Bağlılık	r	,932(**)			
	p	,000			
Normatif Bağlılık	r	,878(**)	,699(**)		
	p	,000	,000		
Devam Bağlılığı	r	,834(**)	,716(**)	,605(**)	
	p	,000	,000	,000	
Motivasyon	r	,227(*)	,263(**)	,189(*)	,111
	p	,012	,004	,038	,226

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabloda verilen korelasyon değerlerine bakıldığında çalışanların motivasyon beklentileri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki elde edilmiştir ($r = .227$; $p < .01$). Benzer şekilde katılımcıların motivasyon beklentileri ile örgütsel bağlılık alt-boyutlarından duygusal bağlılık ile ($r = .263 < .01$) düşük düzeyde de olsa normatif bağlılık arasında ($r = .189$; $p < .05$) anlamlı korelasyon değerleri elde edilmiştir. Çalışanların devam bağlılığı ve motivasyon beklentileri arasında ise ilişki değeri anlamlı bulunmamıştır ($r = .111$, $p > .05$).

3.4. X ve Y Kuşağının Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılığına İlişkin Bilgi ve Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin X ve Y kuşakları arasında farklılaşma durumuna ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.13.'de verilmiştir.

Tablo 3.13.Çalışanların Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kuşaklararası Farklılaşma Durumuna Yönelik t-testi Sonuçları

	Kuşak Türü	N	Ortalama	Ss	T	P
Motivasyon	X	39	141,4359	14,51459	-2,898	,042
	Y	80	146,5500	13,44176		
Örgütsel Bağlılık	X	39	63,33	14,158	,020	,984
	Y	80	63,28	15,390		
Duygusal Bağlılık	X	39	24,23	6,559	,392	,696
	Y	80	23,69	7,341		
Normatif Bağlılık	X	39	20,21	5,895	-,958	,340
	Y	80	21,30	5,830		
Devam Bağlılığı	X	39	18,90	3,582	,806	,422
	Y	80	18,29	4,007		

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin X ve Y kuşakları arasında farklılaşma durumuna ilişkin gerçekleştirilen t-testi analiz sonuçlarında kuşaklararası farkın sadece motivasyon düzeyinde anlamlı olduğu bulunmuştur ($t = -2,898$, $p < .05$). X kuşağı çalışanlarının motivasyon düzeylerinin ($X = 141,43$) Y kuşağı çalışanlarından ($X = 146,55$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

3.5. Motivasyon Beklentilerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin sahip oldukları motivasyon beklentilerine göre yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.14'de verilmektedir.

Tablo 3.14. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Motivasyon Beklentilerine Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1		,227(a)	,052	,044	14,593	
			ANOVA			
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1378,852	1	1378,852	6,475	,012(a)
	Residual	25341,347	119	212,952		
	Total	26720,198	120			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Partial	Part	B
1	(Constant)	28,025	13,996		2,002	,048			
	mtop	,245	,096	,227	2,545	,012	,227	,227	,227

Bu tabloda analiz sonuçlarından 'model summary' tablosu, yordayıcı değişkenle (motivasyon) yordanan değişken (örgütsel bağlılık) arasındaki ilişkinin miktarını, açıklanan varyansı; "ANOVA" tablosu, bulunan ilişkinin ya da açıklanan varyansın ya da söz konusu ilişkiye ait regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin test sonucunu; 'coefficient' tablosu, regresyon modeline ilişkin parametreleri (sabit, regresyon katsayısı, beta değerleri, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu) göstermektedir.

Analiz sonuçları incelendiğinde motivasyon düzeyinin çalışanların örgütsel bağlılığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($R=,227$, $R^2 =,052$, $f=6,475$, $p<.01$). Bu sonuçlara göre çalışanların örgütsel bağlılığına ilişkin toplam varyansın % 5 ni personelin motivasyon düzeyi ile açıklamak mümkündür.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüz işletmelerinde kuşakları tanımak, onların motivasyon beklentilerini tespit etmek ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak işletmenin devamlılığının sağlanması için çok önemlidir. Literatür incelendiğinde kuşakları motive eden faktörler ile örgütsel bağlılık düzeyleri anlaşılmalı çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmada Y kuşağının motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Bununla birlikte motivasyon beklentileri ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığına; X ve Y kuşağının motivasyon beklentileri ve örgütsel

bağlılık düzeyleri karşılaştırılmış, aralarında bir farklılık olup olmadığına, motivasyon beklentilerinin ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır.

Yapılan çalışmada Y kuşağını en çok motive eden faktörlerin başında 4.50 ve üstü ortalama değer ile yöneticisi ve çalışma arkadaşları ile olan sevgi ve saygıya dayalı ilişkisi gelmektedir. Benzer sonuç Polonya’ da yapılan bir araştırmada da görülebilir ve sonuçlar incelendiğinde Y kuşağını motive eden en önemli faktörün yöneticisi ile olan iyi ilişkisi olması, bunu iş-yaşam dengesi, ve mesleki gelişimin takip ettiği görülmektedir (Kmiotek, 2014: 161). Fakat mevcut çalışmanın aksine, yapılan başka bir araştırmada kariyer fırsatlarının ve iş yaşam dengesinin olması Y kuşağını motive eden önemli faktörler olarak sıralanmıştır (Baldonado, 2008). Yapılan çalışma ve literatür karşılaştırıldığında aslında Y kuşağının motivasyon beklentilerinin hemen hemen aynı olduğu sadece öncelik sıralamasının değiştiği görülmektedir.

X kuşağı ile Y kuşağının motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında; Y kuşağının motivasyonunun ise X kuşağına göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Y kuşağının motivasyon beklentileri ve örgütsel bağlılığını incelemek amacıyla yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir;

- Y kuşağının motivasyon beklentilerini diğer bir ifadeyle Y kuşağını motive eden faktörler (ortalaması 4,50 ve üzeri olanlar) aşağıdaki gibi sıralanabilir;
- Şirkette önemli olduğunun hissettirilmesi
- Yönetici ile olan sevgi ve saygıya dayalı ilişki
- Yöneticisine güven duyması, kendisine adil ve hakkaniyetli davranılması, yöneticisi tarafından yapıcı eleştiriler alması, takdir edilmesi, yöneticinin iyi bir dinleyici, rehber olması, sadece iş konularında değil iş dışındaki konularda da rehberlik etmesi
- Alınan ücret, prim, ödül
- Kariyer yolunun açık olması
- Eğlenceli ve huzurlu iş ortamı

Bununla beraber kararlara katılma, takım çalışması, hızlı ve zamanında geri bildirim, yapılan işin anlamı ve önemi, iş ortamında özgür ve rahat hissetmek Y kuşağını motive eden faktörler olarak sıralanabileceği saptanmıştır. Araştırma sonucuna iş yerindeki belirsizlik, planların sürekli değişmesi, işletmedeki dedikodu ve olumsuz yorumların ise Y kuşağının motivasyonu çok azalttığı söylenebilir.

Çalışmada yer alan X kuşağı motivasyon beklentilerine bakıldığı zaman 4.51 ortalama değer ile adil ve hakkaniyetli davranılmasının onları motive eden en önemli faktör olduğu görülmüştür. Diğer motive eden faktörlerin ise 4.00-4.50 puan aralığı ile huzurlu çalışma ortamı, ücret, prim, yönetici ile olan ilişkiler, kariyer imkanları olduğu söylenebilir. İlgili yazında ise X kuşağının iş güvencesi, yüksek maaş ve kendini geliştirebilme olanaklarının onları motive etmede etkili olduğu belirtilmektedir (aktaran Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008: 881-886). Yine literatüre bakıldığında Avusturalya' da 294 çalışan ile gerçekleştirilen bir çalışmada iş yerinde gelişme imkanlarının X kuşağını çok motive ettiği sonucuna varılmıştır. Benzer sonuç, çalışmamızda eğitim ve gelişme olanaklarının 4,33 ortalama değer ile X kuşağını motive eden önemli faktörlerden olduğu saptanmıştır.

Yapılan literatür taramasında da Y kuşağının bağlılığının daha önceki kuşaklara göre az olduğu, bağlılık seviyelerinin değişkenlik gösterdiği belirtilmiştir (Solnet ve Kralj, 2010: 8). Benzer sonuç yapılan çalışmada da görülmektedir. Elde edilen verilere göre Y kuşağının örgütsel bağlılığı ile ilgili olarak bu kuşak için tam bir örgütsel bağlılıktan bahsedilemeyeceği söylenebilir. Çalışmada bu kuşağın kendilerini işletmeye ait hissetmelerinin ve hayatlarının geri kalan kısmını mevcut işletmelerinde çalışmak istemelerinin düşük seviyede olduğu saptanmıştır. İşten ayrılmaları durumunda ise çalışma arkadaşlarına karşı suçluluk veya sorumluluk hissetmedikleri gözlemlenmiştir.

Literatürde Y kuşağının örgütsel bağlılıklarını artırmak için zamanında yapılan geri bildirim, kariyer olanakları, etkili ve adil bir ödül sisteminin olmasının yardımcı olacağı belirtilmiştir (Dwaikat ve Queri, 2016: 88-89). Farrell ve Hurt'ün yapmış olduğu başka bir çalışmada da geri bildirim onların örgütsel bağlılığını artırmada etkili olduğu saptanmıştır (Farrell & Hurt,2014:56-57).

Yapılan çalışmaya göre X kuşağının örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığı zaman bu kuşağın da tıpkı Y kuşağı gibi çok fazla örgüte bağlı olmadığı söylenebilir. Elde edilen veriler işletmeye aidiyet hissinin düşük olduğunu göstermektedir. Yine işletmeden ayrılması durumunda işyerine ve çalışma arkadaşlarına karşı sorumluluk ve suçluluk hissetmeyeceği de elde edilen bulgular arasındadır. Bunun zıttı olarak literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde 731 çalışandan oluşan bir anket çalışmasında X kuşağının örgütsel bağlılığının yüksek olduğu saptanmıştır (Gürbüz, 2015:59).

Brezilya’da yapılan 394 firmadan 102,540 katılımcının yer aldığı bir çalışmada X kuşağı için liderlik faktörünün örgütsel bağlılığı artırmada önemli rol oynadığı tespit edilmiştir (Koç, Öztürk & Yıldırım, 2016:72). Valenti (2001) yapmış olduğu bir çalışmada ise kariyer imkanlarının X kuşağını örgüte duygusal olarak bağlayacağı sonucuna ulaşmıştır (Bozan, E., 2017).

Yapılan çalışmada elde edilen verilere göre X ve Y kuşağının örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında örgütsel bağlılık açısından bu iki kuşak arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Literatür incelendiğinde ise bunun tam tersi olarak 2012 yılında 150 çalışanın katıldığı araştırmada X kuşağının örgütsel bağlılığının Y kuşağına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Koç, Öztürk ve Yıldırım, 2016:181). Hollanda’da otel çalışanlarının katıldığı bir çalışmada ise X kuşağının duygusal ve devam bağlılığının Y kuşağına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur (Lub, Bijvank, BaI, Blomme & Schalk, 2011:566). Bu durumda yapılan çalışma ile literatürde yer alan çalışmaların farklı sonuçlar verdiği söylenebilir.

Çalışmada motivasyon beklentilerinin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı durumuna bakıldığında erkeklerin motivasyonlarının kadınların ise örgütse bağlılıklarının daha düşük olduğu saptanmıştır. Diğer demografik değişken olan medeni durum incelendiğinde ise bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Eğitim durumu incelendiğinde ise motivasyonu ve örgütsel bağlılığı en düşük grubu yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanların oluşturduğu görülmüştür. Yine aynı araştırmada kıdemin örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olmasında etkili olduğu sonucuna varılmıştır. İlgili yazın incelendiğinde ise cinsiyetin örgütsel bağlılığa olan etkisi üzerinde farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bir

çalışmada bizim çalışmamıza benzer olarak kadınların örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu sonucuna varılırken (Ülker ve Özdemir, 2016:33) diğer bir çalışmada ise erkeklere nazaran daha çok emek sarf ettiklerinden örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Özmen, Özer ve Saatçioğlu, 2005:4). Abdulla ve Shaw yapmış oldukları bir çalışmada bizim yaptığımız çalışmanın aksine bekar çalışanların örgütsel bağlılıklarının evli çalışanlara göre daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009:80). Literatür incelendiğinde eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki olduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyi ne kadar yükselirse örgütsel bağlılığın o kadar düşeceği bulunmuştur (Çöl ve Gül, 2005:295). Bu da bizim çalışmamızı destekler niteliktedir. Diğer demografik değişken olan kıdem ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olmasının saptanması (Hoş ve Oksay, 2015:6) yapılan çalışmayı destekler niteliktedir.

5.ÖNERİLER

Y kuşağına mensup kişilerin özellikleri önceki kuşaklara göre çok farklıdır. Bu farklılık bugün iş dünyasında yönetim anlayışının yeniden düzenlenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. İlerleyen yıllarda yönetimde daha çok söz sahibi olacakları için varlıklarını daha fazla hissettireceklerdir.

Y kuşağının motivasyon beklentilerini karşılamak, onları örgütte tutmak ve bağlılıklarını sağlamak isteyen şirketler onların istekleri, beklentileri, kişilik özellikleri ve yönetim anlayışlarını iyi tanımak zorundadırlar. Yöneticisi ile olan ilişkisi son derece önemli olduğu için burada en büyük görev yöneticisine düşmektedir. Yöneticiler Y kuşağının özelliklerini ve beklentilerini iyi bilmeli ve onlara yol gösterici bir lider olmalıdır.

Örgütler çalışanlarına huzurlu ve eğlenceli bir çalışma ortamı sunmalı, örgüt içinde sosyal ilişkileri geliştirecek organizasyonlar yapmalı, çalışanlarına sundukları terfi imkanlarını yeniden gözden geçirmeli, iş-yaşam dengesinin kurulması için çalışma şartlarını düzenlemeli, mevcut insan kaynakları uygulamaları tekrar değerlendirilmeli, uzman kişilerden yardım alınarak şirkette diğer çalışan kuşaklara Y kuşağı anlatılmalıdır.

Araştırmada incelenen Y kuşağı motivasyon beklentilerinin performanslarına etki edip etmediği bir başka araştırma konusu olabilir. Literatürde yapılan çalışmalara ek olarak dönemsel olayların hızla değişmesi, teknolojinin ilerlemesi nedeniyle her bir kuşak kendi içinde bölümlere ayrılarak incelenebilir. Bunun yanı sıra kuşakların özelliklerinin kültür, ülke, gelenek ve dine göre değişip değişmediği diğer bir araştırma konusu olabilir.

6.KAYNAKLAR

Abaan, S., & Duygulu, S. (2007). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 61(73), 63.

Acıhoğlu, İ. (2015). "İş"te Y Kuşağı. Ankara: Elma Yayınevi.

Adıgüzel, O., Batur, Z. H., & Ekşili, N. (2014). Kuşakları Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), 171-173.

Adıgüzel, O., Erdogan, A., & Edinsel, S. (2014). İş Yerinde Mizah ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Research Journal And Management, 1(4), 394-395.

Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A, Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ., & Balcı, O. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi 2(2), 14-15

Akgündüz, Y., & Güzel, T. (2014). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14 (3), 2-4.

Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 205.

Andrea, B., Gabriella, H. C., & Timea, J. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. Journal of Competitiveness, 8(3), 94.

Andras, K. K. (2011). Generations in the Hungarian Defence Forces: Motivation and the Capability of Holding on to Labour. AARMS 10(2), 215.

Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15(2), 164.

Ateş, H., Yıldız, B., & Yıldız, H. (2012). Herzberg'in Çif Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir Mi?: Ampirik Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), 149.

Ayhün, S.E. (2013). Kuşaklararası Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırma Dergisi*, 2(1), 99.

Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayıncılık., 85.

Balay, R. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Pegem Akdemi, 3-5.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23), 39.

Baldonado, A.M, (2008). 25 Ways to Motivate Generation Y: A Pocketbook Guide. United States: iUniverse.

Başal, A. (2014). Ş Kuşağı. İstanbul: Akın Başal Eğitim ve Yayıncılık.

Başol, O., & Aydın, Ç. G. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışma Anlamında Bir Değişme Var Mı?. *Electronic Journal of Vocational Colleges-December*, 3-4.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi* (59), 136.

Berkup, B.,S. (2014). Working With Generations X and Y In Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life, 5,(19), 224.

Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 68-69.

Brown, D., & Sargeant, M.A. (2007). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Religious Commitment of Full-Time University Employees. *Journal of Research on Christian Education*, (16), 218.

Bozan, E.(2017). Z kuşağının İş Hayatına Yönelik Üç Beklentisi. <https://ekonomist.co/is-dunyasi/z-kusagi-is-hayati-10932>, (15.03.2017).

Carlson, E. (2009). 20 .th Century U.S. Generations. Population Reference Bureau, 64(1), 3.

Chandna, P., & Krishnan, V.R. (2009). Organizational Commitment of International Technology Professionals : Role of Transformational Leadership and Work-Related Beliefs. *Tecnia Journal of Management Studies* ,4(1), 3.

Chelagat, L.J., & Korir, M.K. (2017). Effect of Employee Political Skills, Organizational Citizenship Behaviour Strategy on Affective Commitment in Kenya Public Universities. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, (4), 31-32.

Çakar, N. D. & Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 53.

Çetin, C., & Karalar, S. (2016). X,Y ve Z Kuşağı Öğrencilerinin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 159-160.

Çemberci, M., Sudak, K. M., Aşçı, S., Öz, S., & Civelek, M.E. (2014). Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi. *Online Academic Journal of Information Technology*, 5(15), 59-61.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. & Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 80.

Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uyguma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 292-295.

Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., & Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikalarının Beklentilerinin Araştırılması. *Journal of Business Research Turk* , 7(1), 188.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 118-120.

Dehkordi, F. R., Mohammadi S., & Yektayar, M. (2013). Relationship of Organizational Justice and Organizational Commitment of The Staff in General Directorate of Youth and Sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*, 3(3), 697.

Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (29), 52-55.

Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. (6)(2), 211.

Dwaikat, N., & Queri, A. (2016). Factors Affecting Generation Y Employees' Intention to Quit in Malaysian's Business Process Outsourcing Sector. *Journal Of Sustainable Development*, , 9(2), 88-89.

Emami, M., & Darabi, M. (2012). Organizational Commitment and the Implications for Employees and Organization. *Elixir Psychology* (49), 10148-10149.

Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *PAÜ. Eğitim Fak.Dergisi*, (4), 54-56.

Ergül, F. H. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 68- 72.

Erdem, A.,R.(1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları, (4), 54-56.

Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 83.

Farrell, L., & Hurt, C.A. (2014). Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate. Journal of Organizational Learning and Leadership, 12(1), 56-57.

Fallon, N. (2015). Employers: Don't Treat Gen Z like Millennials. <http://www.businessnewsdaily.com/8280-generation-z-workplace.html>. (12.02.2017).

Gangai, K.N., & Agrawal, R. (2015). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is it important for Employee Performance. Int. J. Manag. Bus. Res., 5 (4), 270.

Güney, S. (2011) Örgütsel Davranış, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güler, E. (2011). kigem.com/y-kuşagi-hakkinda-bildiklerinizi-unutun.html. (15.02.2017).

Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları Mit Mi Gerçek Mi?. İş ve İnsan Dergisi, 2(1), 41-51.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(2), 59.

Güzel, F.Ö. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorsine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. Journal of Yasar University 20,(5), 341.

Hanaysha, J. (2016). Examining The Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, Procedia - Social and Behavioral Sciences, (229), 301-304.

Henger, j., & Henger, B. (2012). The Slient Generation. Bloomington: Author House.

Hong, T. T., & Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: Mediating Effect Love of Money. Asian Academy of Management Journal, 16(1), 5.

Hoş, C., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(4), 5-7.

Howe, N., & Strauss, W. (2000). Millennials Rising.The Next Great Generation. United States: Vintage Books.

<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html>, (05.12.2016).

<http://www.haygroup.com/tr/press/details.aspx?id=34043>, (23.11.2016).

<http://www.tdk.gov.tr>, (04.11.2016).

Schawbel, D. (2014). Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study. www.millennialbranding.com/tag/gen-z, (14.10.2016).

Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment Of Demographic Factors, Organizational Ranks And Organizational Commitment. International Journal Of Business And Management, 5(3), 17.

Karakaya, A., & Ay, A.F. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. C.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi, 31(1), 56-57.

Kashefi, M.A., Adel, M. R., Abad, H.R.G., Aliklayeh, M. B. H., Moghaddam, K. H., & Nadimi, G. (2013). Organizational Commitment and Its Effects On Organizational Performance. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, 4,(12), 503.

Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 160-161.

Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 131-137.

Keeling, S. (2003). Advising The Millennial Generation. *Nacada Journal*, 23(1,2), 30-35.

Kılıç,R., & Bozkaya, E. (2014). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 156.

Kmiotek, K. (2014). Professional Development As A Motivator Of Generation Y. *CBU International Conference On Innovation Technology Transfer And Education* , (2), 161-165.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik Ve Motivasyon Süreçleri: Kurumsal bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 101-107.

Koç, H. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi.” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 200-211.

Koç, M., Öztürk L., & Yıldırım, A. (2016). A study of Job Satisfaction and Organizational Commitment of X And Y Generations. *Research Journal of Business and Management*, 3(2), 176-181.

Koç, M., Öztürk L., & Yıldırım, A. X ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Global Business Research Congress (GBRC - 2016)*, (2), 72.

Lazenby, S. (2008). How to Motivate Emplooyees: What Research is Telling Us. *Public Management*, 90(8), 1-2.

Lee, S. C., Hung, M. K. D., & Ling, C. T. (2012). Work Values Of Generation Y Pre service Teachers In Malaysia. *Procedia-Social And Behavioral Sciences* ,(65), 709.

Lower, J. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85.

Lub, X., Bijvank, M.N., Bal, M.P., Blomme, R., & Schalk, R. (2011). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 566.

Lunenburg, F.C., (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating By Altering Expectations. *International Journal of Management, Business And Administration*, 15(1), 2.

Mccrindle, M. (2014). *ABC Of XYZ*. Australia: Unsw Press.

Mengi,Z.(2009).<http://www.kigem.com/is-basarisindakusakfarki.html>,(12.01.2017).

Meyer, J. P., Stanley, J. D., Herscovitch, L. & Topolnytsky,L., (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* (61), 20.

Mcqueen, M. (2007). *The 'New' Rules of Engagement. A Guide to Understanding and Connecting With Generation Y*. Australia: The Nexgen Group Pty Ltd.

Moneke, N. I., & Umeh, O.J. (2014). How Organizational Commitment of Critical Care Nurses Influence Their Overall Job Satisfaction. *Journal of Nursing Education And Practice*, 4(1), 149-150.

Mousa, M., & Alas, R. (2016). Workplaces Spirituality and Organizational Commitment :A Study on the Public Schools Teachers in Menoufia. *Academic Journals*, 10(10), 248-250.

Na-Nan, K., & Pukkeeree, P. (2013). Influence of Job Characteristics and Job Satisfaction Effect Work Adjustment for Entering Labor Market of New Graduates in Thailand. *International Journal of Business And Social Science*, 4(2), 96.

Nagy, A., & Kölscey, A. (2017). Generation Alpha: Marketing or Science?. *Acta Technologica Dubnicae*, 7(1), 105.

Önen, M. S., & Kanayran, G.H. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kurumsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 51.

Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin İncelenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(3), 86-88.

Özmen, Ö. T., Özer, P. S., & Saatçioğlu, Ö. M. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Örnek Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 4.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113.

Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık, Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(82), 82.

Özbek, R., Kahyaoğlu, M., & Özgen, N. (2007). Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 223.

Petit, F., & Montana, P.J. (2008). Motivating Generation X And Y on the Job and Preparing Z. *Global journal of Business Research*. 2(2), 143.

Sarı, Y., Seçilmiş, C., & Kılıçlar, A. (2015). Mülki İdarecilerin Astlarını Motive Etme Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Business Research Turk*, 7(2), 391.

Serbest, S., & Latif, H. (2014). Türkiye’ de 2000 Kuşığı ve 2000 Kuşığı’ nın İş ve Çalışma Anlayışı. *Gençlik Araştırma Dergisi*, 2(4), 138-201.

Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 948-950.

Sözen, C., Yeloğlu H. O., & Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 398.

Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and Collective Memories. *American Sociological Review*, 54(3), 39.

Srinivasan, V. (2012). Multi Generations in the Workforce: Building Collaboration. *IIMB Management Review*, (24), 49-52.

Solnet, D., & Kralj, A. (2010). ICHRIE Conference, Can’t Get No Satisfaction: An Examanition of Generation Y Work Attitudes. *International CHRIE Conference*, 8.

Şeker, E. S. (2014). Beklenti Teorisi. *YBS Ansiklopedi*, 1(3), 15.

Taşkın, F., & Roşan, D. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 40.

Taşlıyan, M., Eyitmiş, A. M., & Günduğdu, E. (2014). Y Kuşığı İş Yaşamından Ne Bekliyor?. *KSÜ İİBF Dergisi* 4(2), 31.

Tella, A., Ayeni, C.O., & Poola, S.O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo Satate, Nigeria, *Library Philopsohy and Practise*, ISSN 1522-0222, 7.

Tokmak, C. & Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *International Journal Of Economic and Administrative Studies*, 1(2),20.

Tuna, M., & Türk, M. S. (2006). Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (16),62.

Tulgan, B., & Martin C. (2001). Managing Generation Y. Amherst, HRD Press, 29.

Usta, I., & Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(2), 73.

Ülker, G. (2007). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Arasındaki İlişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 1(4), 233-235.

Ülker, F., & Özdemir, G. (2016). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Kooperatif İşletmeler Örneği. Yönetim Bilimleri Dergisi, 14(27), 337-338.

Ünsar, A. S. (2011). Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Çalışması. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, (25), 3-4 .

Westlund, O., & Weibull, L. (2013). Generation Life Course. News Media in Sweden, 1986-2011. Northern Lights Volume 11, 149.

Wilkinson, D. (2016). Who are 'Generation Z' and what it means for your organisation. <https://www.linkedin.com/pulse/who-generation-z-what-means-your-organisation-david-wilkinson>, (11.01.2017).

Wong, M., Gardiner E., Lang W., & Coulon L. (2008). Generational Difference in Personality And Motivation. Journal Of Managerial Pyschology, 23(8), 881-886.

Yalçın, O., Sökmen, A. B., & Kulak, H. (2013). Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları. Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları, 12(24), 140-146.

Yang, C. L., Hwang, M., & Chen, Y. (2011) An Empirical Study of The Existence, Relatedness And Growth (ERG) Theory In Consumer's Selection of Mobile Value-Added Services. African Journal of Business Management 5(19), 7886-7887

Yıldırım, Y. (2015). Tüketici Davranışları Bağlamında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin Yeniden İncelenmesi ve Gösterişçi Tüketim. The Journal Of Academic Social Science Studies, (40), 404-405.

Yumuşak, S. (2008). İş gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(3), 243-245.

Yüksekbilgili , Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. Ekonomik Ve Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (45), 345.

Yüksekbilgili, Z. (2017). <http://www.subconturkey.com/2017/Ocak/koseyazisi--Turkiye--d>, (10.03.2017).

7.EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, çalışanların motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılan Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılmak üzere geliştirilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tanıtıcı bilgilere ilişkin sorular ikinci ve üçüncü bölümlerde ise motivasyon ve işletmeye bağlılıkla ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin kesinlikle doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan anketteki her bir sorunun (hiç biri boş bırakılmadan) samimiyetle cevaplandırılmasıdır. Sizden istenen anket formunda verilen ifadelerin size ne derece uyduğunu değerlendirmenizdir. Değerlendirmeyi size sunulan ölçeği kullanarak her ifadenin karşılığında yer alan seçeneklerden size en uygun olan seçeneğe (X) işareti koyarak yapabilirsiniz. Cevaplarınız, araştırmada gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir Çalışmamıza katıldığınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Ek 1 / Çalışanların Demografik Özellikleri

1. **Cinsiyetiniz** : Kadın Erkek
2. **Medeni Haliniz** : Evli Bekar
3. **Eğitim Durumunuz** : Lise/Dengi Önlisans Lisans Yüksek Lisans
 Doktora
4. **Doğum yılınız** :
5. **Bu işletmede işe başladığınız görev ve unvanınız ne idi** :.....
6. **Şu andaki göreviniz ve unvanınız**:.....
7. **Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?** (Bu işletmedeki kıdeminiz)
 1-11 Ay 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21-25 yıl 26 yıl ve üstü
8. **Ne kadar zamandan beri çalışıyorsunuz?** (Çalışma kıdeminiz)
 1-11 Ay 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21-25 yıl 26 yıl ve üstü
9. **Çalıştığınız işletmenin türünü işaretleyiniz (Birden fazla seçenek işaretlenebilir).**
 Kamu İşletmesi Özel İşletme Yabancı Sermayeli İşletme
 Üretim İşletmesi Hizmet İşletmesi Ticaret İşletmesi
 Ulusal İşletme Uluslararası İşletme Çokuluslu İşletme

Diğer.....
.....
10. **Çalıştığınız işletmenin faaliyet alanını işaretleyiniz.**
 Gıda Bankacılık/Finans Otomotiv Tekstil
 İnşaat Turizm Elektrik/Elektronik
Bilişim Basın/Yayın

Ek 2 / Motivasyon Beklentisi Anketi

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve her birinin çalışma motivasyonunuz üzerindeki etkisini, çalıştığınız işletmeyi, birlikte çalıştığınız yönetici ve çalışma arkadaşlarınızı düşünerek (Uygun seçeneği X ile işaretleyerek) cevaplandırınız.	Çalışma motivasyonumu				
	Çok Arttırır	Arttırır	Etkilemez	Azaltır	Çok Azaltır
1. Yaptığım işin anlamlı ve önemli olduğunu düşünmek					
2. Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünmek					
3. İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanmak					
4. İşimi yaparken yaratıcılığımı ve kendi yöntemlerimi kullanabiliyor olmak					
5. Eğitim ve geliştirme imkanları					
6. Çalışma saatlerinin esnek olması					
7. İş güvencemin olması					
8. Aldığım ücret, prim, ödül vb					
9. Emekliliğimde rahat edeceğimi düşünüyorum olmam					
10. Çalıştığım işletmenin fiziksel ortamı, çalışma koşulları					
11. İşletmedeki araç – gereç, teknolojik imkanlar					
12. İşletmedeki prosedürlerin, kural ve kaidelerin çok olması					
13. Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmem					
14. İşletmede karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir ilişkinin olması					
15. Yöneticimin adil ve hakkaniyetli davranması					
16. Yöneticimin beni takdir etmesi					
17. Yöneticimin tutum ve davranışları (iyi bir dinleyici olması, yapıcı eleştirilerde bulunması, iş dışındaki konularda da bana rehberlik etmesi gibi)					
18. Yöneticime güven duymam					
19. Çalışma arkadaşlarıma güven duymam					
20. Kararlara katılımımın sağlanması					
21. Ekip/takım çalışması					
22. Sosyal aktivitelerin düzenlenmesi ve bunlara katılabilmem					
23. İşletmedeki dedikodular ve yorumlar					
24. Yöneticim ve iş arkadaşlarımla ilişkilerim					
25. Değişikliklerle ilgili zamanında bilgi verilmesi					
26. Zamanında ve hızlı geri bildirim verilmesi					
27. İşyerindeki belirsizlik, planların sürekli değişmesi					
28. İşyerinde rotasyon olması, yeni alanlarda çalışma imkanı olması					
29. Yöneticilerimi sorgulayabilmem ve değerlendirebilmem					
30. İş ortamının huzurlu ve eğlenceli olması					
31. Proje bazlı işlerde çalışmak					
32. Kariyer yolumu planlayabilmek ve yükselme olanaklarımla ulaşılabilir olması					
33. Mesleki bilgi, deneyim, yetenek ve ilgi gibi özelliklerimin yaptığım işle uyumlu olması					
34. Kendimi özgür ve rahat hissetmek					
35. Ücret artışlarının, ödüllendirmenin performans değerlendirmeye göre olması					

Ek 3 / Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Lütfen aşağıda verilen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelere ilişkin görüşünüzü “Kesinlikle Katılıyorum” dan “Kesinlikle katılmıyorum” a doğru uzanan ölçek üzerinde (X) işareti ile belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Kendimi çalıştığım işletmeye “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.					
2.Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
3.Bu işletmede kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.					
4.Çalıştığım işletme benim için çok şey ifade ediyor.					
5.Çalıştığım işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunummuş gibi hissediyorum.					
6.Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.					
7.Çalıştığım işletmeden dışardaki insanlara gururla bahsediyorum.					
8.Şu anda çalıştığım işletmeden istesem de ayrılamam.					
9.İşletmeden ayrılacak olursam hayatım altüst olur					
10.Şuanda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu işletmede çalışıyorum.					
11.Fazla alternatifim olmadığı için işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum.					
12.Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum					
13.Bu işletme çalışabileceğim birçok işletme içinde en ideal olanıdır.					
14. Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir					
15. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim					
16. Şu anda çalıştığım işimden ayrılmak benim lehime olsa bile bunun doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum.					
17. Çalıştığım işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
18. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor					
19.Bu işletmeden ayrılmanın burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
20. Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum					

8. ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında doğdu. Atatürk Lisesi'ni bitirdikten sonra 2005 yılında Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden mezun oldu. Yine aynı yıl Türkiye İş Bankası memurluk sınavında başarılı olarak bankacılık kariyerine başladı. 2010 yılında Banka nezdinde açılan yükselme sınavlarına katılarak Servis Yetkililiğine yükseldi. Operasyon, kredi, nakit yönetimi alanlarını kapsayan çeşitli departmanlarda çalıştı. Şuan hala servis yetkilisi olarak kredi kartları yurtdışı harcama itiraz servisinde çalışmaktadır. 2015 yılında Maltepe Üniversitesi'nde işletme alanında yapmış olduğu yüksek lisans programı devam etmektedir.