

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

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**KUŞAKLARARASI MOTİVASYON
FARKLILIKLARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİNE
YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**

FÜRUZAN ÖZÇELİK

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

KASIM 2015



**KUŞAKLARARASI MOTİVASYON FARKLILIKLARININ İŞ TATMİNİNE
ETKİSİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**

Füruzan ÖZÇELİK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

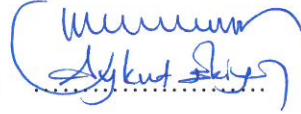
KASIM 2015

Füruzan ÖZÇELİK tarafından hazırlanan “ Kuşaklararası Motivasyon Farklılıklarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Bir Çalışma ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Aykut EKİYOR

Sağlık Yönetimi, Gazi Üniversitesi

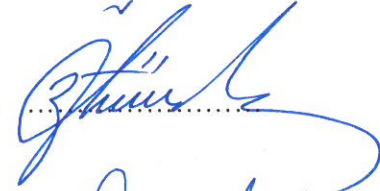
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Başkan : Doç.Dr. Zekai ÖZTÜRK

Sağlık Yönetimi, Gazi Üniversitesi

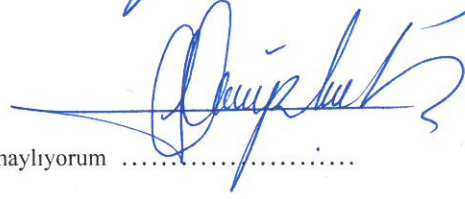
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Doç.Dr.Oğuz IŞIK

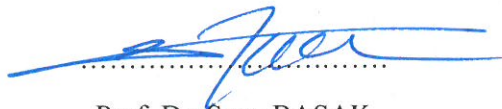
Sağlık İdaresi, Hacettepe Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Tez Savunma Tarihi: 20/11/2015

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Suna BAŞAK

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Füzûzan ÖZÇELİK

20.11.2015

KUŞAKLARARASI MOTİVASYON FARKLILIKLARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Yüksek Lisans Tezi

Füruzan ÖZÇELİK

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Kasım 2015

ÖZET

Bu araştırma iş hayatında aktif olarak yer alan Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı çalışanları motive eden unsurların farklılık gösterip göstermediğini ve hangi unsurun hangi kuşağa iş tatmini açısından ne şekilde etki ettiğini F.Herzberg'in İki Faktör Teorisi ile ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kuşak kavramı üzerinde durulmuş, bugün iş hayatında olan üç kuşağı birbirlerinden ayıran özellikleri anlatılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyon ve iş tatmini konuları üzerinde durulmuş, Frederic Herzberg'in geliştirdiği İki Faktör Teorisi ele alınmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde 230 Yükseköğretim Kurulu çalışanıyla yürütülen anket çalışmasının bulgularına yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde elde edilen verilerin analizleri bulunmaktadır. Veri analiz sonuçlarına göre, kuşaklararası fark bulunan tek motivasyon unsurunun büyüme unsuru olduğu tespit edilmiştir. Bebek Patlaması Kuşağında büyüme unsuru X ve Y Kuşaklarından farklı çıkmıştır. Kuşaklararası fark bulunan tek hijyen unsuru ise ücret olmuştur. X Kuşağının ücret unsuru bakımından diğer kuşaklardan farklı olduğu görülmüştür. İş tatmini açısından kuşaklar arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Üç kuşakta da motivasyon ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bebek Patlaması ve X Kuşağında hijyen etmenlerinin iş tatminine etkisinin motivasyon etmenlerinden daha fazla olduğu görülmüştür. Y Kuşağında ise motivasyon etmenlerinin iş tatminine etkisi hijyen etmenlerin iş tatminine etkisinden yüksek çıkmıştır.

Bilim Kodu : 2.062
Anahtar Kelimeler : Kuşak, Motivasyon, Herzberg, İş Tatmini
Sayfa Adedi : 112
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr.Aykut EKİYOR

**A STUDY ON THE EFFECT OF MOTIVATION DIFFERENCES AMONG THE
GENERATIONS ON JOB SATISFACTION**

M.Sc. Thesis

Füruzan ÖZÇELİK

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

November 2015

ABSTRACT

This study is aimed to reveal through Two Factor Theory by F. Herzberg whether the motivation factors differ for Baby Boomers generation, X generation and Y generation, and to what extent which factor influences which generation in terms of job satisfaction. In the first chapter of the study, notion of generation is dealt with and characteristics distinguishing the three generations taking part in business life today are explained. In the second chapter, subject matters as motivation and job satisfaction are pointed out while approaching Two Factor Theory developed by F. Herzberg. And in the third chapter, findings of the questionnaire carried out on 230 personnel working in the Council of Higher Education are provided. Analysis of the findings takes place in the last chapter of the study. According to results out of data analysis, the sole motivation factor that differs among the generations is identified as growth factor. Growth factor in Baby Boomers generation is found to be different from the ones in X and Y generations. The only hygiene factor having difference among the generations is salary. It is observed that X generation is different from the other generations taking salary factor into account. There is no statistically meaningful difference among the generations in terms of job satisfaction. It is determined that there is a positive correlation between motivation and hygiene factors and job satisfaction among all of the three generations. It is also witnessed that in Baby Boomers generation and X generation, hygiene factors have more influence on job satisfaction than motivation factors. In Y generation, motivation factors are observed to have more influence on job satisfaction than hygiene factors.

Science Code : 2.062
Key Words : Generation, Motivation, Herzberg, Job Satisfaction
Page Number : 112
Supervisor : Assist.Prof.Dr.Aykut EKİYOR

TEŞEKKÜR

Çalışma sürecim boyunca beni yönlendiren, bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyen değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Aykut Ekiyor'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Çalışmamın uygulama bölümünde araştırma yapmama izin veren ve araştırma süresince yardımları dokunan Yükseköğretim Kurulu yöneticilerine ve anket çalışmama iştirak eden tüm Yükseköğretim Kurulu çalışanlarına şükranlarımı sunarım.

Ayrıca her zaman varlıklarıyla bana güç veren, maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen anneme ve babama, lisansüstü öğrenime başladığım günden beri beni cesaretlendiren sevgili arkadaşım Sibel Demirci'ye ve çok değerli Olgar Ondörtoğlu'na çok teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
1. GİRİŞ	1
2. ÇALIŞMA HAYATINDA KUŞAKLAR.....	5
2.1. Kuşak Kavramı	5
2.2. Kuşaklar ve Genel Özellikleri.....	6
2.2.1. Sessiz Kuşak	7
2.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı	8
2.2.3. X Kuşağı	9
2.2.4. Y Kuşağı	11
2.2.5. Z Kuşağı.....	15
2.3. Kuşaklararası Farklılıklar.....	16
3. MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ.....	21
3.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi.....	21
3.1.1. Motivasyon Teorileri	22
3.1.1.1. Kapsam Teorileri	23
3.1.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	23
3.1.1.1.2. Varolma, İlişki ve Gelişme Teorisi	25
3.1.1.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi	26
3.1.1.2. Süreç Teorileri	27

3.1.1.2.1. Beklenti Teorileri	27
3.1.1.2.2. Şartlanma (Pekiştirme) Teorileri.....	29
3.1.1.2.3. Eşitlik Teorisi.....	30
3.1.1.2.4. Amaç Teorisi.....	31
3.1.2. F. Herzberg'in İki Faktör Teorisi	32
3.1.2.1. F.Herzberg'in İki Faktör Teorisinin etmenleri	34
3.1.2.2. F.Herzberg'in İki Faktör Teorisi ile ilgili literatür taraması.....	37
3.1.2.3. F.Herzberg'in teorisine yöneltilen eleştiriler	40
3.2. İş Tatmini Kavramı ve Önemi	41
3.2.1. İş tatminine etki eden faktörler	43
3.2.1.1. Bireysel faktörler	44
3.2.1.2. Örgütsel faktörler	46
3.2.2. İş tatminsizliğinin sonuçları	49
3.2.2.1.İşgücü devri ve devamsızlık.....	49
3.2.2.2. İş performansının düşmesi ve hata yapma	50
3.2.2.3. Yabancılaşma	50
3.2.2.4. Psikolojik sorunlar ve stres	51
3.2.3. İş tatmininin ölçülmesi.....	52
3.2.3.1. Puanlama ölçekleri.....	52
3.2.3.2. Kritik olay yöntemi	54
3.2.3.3.Mülakat yöntemi	54
3.2.3.4. Davranış gözlemlenmesi yöntemi.....	54
4. KUŞAKLARARASI MOTİVASYON FARKLILIKLARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	55
4.1.Araştırmanın Amacı ve Problemi	55
4.2. Araştırmanın Önemi.....	55
4.3. Araştırmanın Hipotezleri	55

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	56
4.5. Araştırmanın Varsayımları.....	57
4.6.Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	57
4.7. Araştırmanın Örneklemi	59
4.8. Verilerin Analizi	59
4.9. Bulgular.....	60
4.9.1. Demografik özelliklere göre araştırmaya katılım	60
4.9.2. Motivasyon ve hijyen etmenlerinin kuşaklara göre incelenmesi	61
4.9.2.1. Motivasyon etmenlerinin kuşaklara göre incelenmesi.....	61
4.9.2.2. Hijyen etmenlerinin kuşaklara göre incelenmesi	63
4.9.2.3. İş tatmininin kuşaklara göre incelenmesi.....	64
4.9.3. Kuşaklara göre motivasyon ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi	64
4.9.4. Demografik bilgiler üzerinden her kuşak için motivasyon etmenleri ile iş tatmini ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi	68
4.9.5. Çoklu regresyon analizi	78
4.10. Tartışma	86
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	91
KAYNAKLAR	95
EKLER.....	103
EK 1. Anket Formu.....	104
EK 2. Anket Uygulama İzni.....	107
ÖZGEÇMİŞ	108

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Y Kuşağına Genel Bakış.....	12
Çizelge 2.2. Y Kuşağı Trendler	14
Çizelge 2.3. Kuşakların Ayırıcı Özellikleri	17
Çizelge 2.4. Kuşakların Kişisel Özellikleri.....	18
Çizelge 2.5. Kuşakların Karakter Özellikleri.....	18
Çizelge 2.6. Kuşakların Belirleyicileri.....	20
Çizelge 3.1. İş Memnuniyetsizliğine Sebep Olan Faktörler	35
Çizelge 3.2. İş Memnuniyeti Sağlayan Faktörler.....	36
Çizelge 3.3. İş Tatmininin Faydaları.....	43
Çizelge 4.1. Hijyen Etmenlerinin Sorulara Göre Dağılımı.....	58
Çizelge 4.2. Motivasyon Etmenlerinin Sorulara Göre Dağılımı.....	58
Çizelge 4.3. Personelin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	60
Çizelge 4.4. Motivasyon Etmenleri için ANOVA	61
Çizelge 4.5. Motivasyon Etmenlerinin Kuşaklara Göre İncelenmesi.....	62
Çizelge 4.6. Büyüme Unsuru İçin LSD Testi	62
Çizelge 4.7. Hijyen Etmenleri İçin ANOVA	63
Çizelge 4.8. Hijyen Etmenlerinin Kuşaklara Göre İncelenmesi	63
Çizelge 4.9. Ücret Unsuru İçin LSD Testi	64
Çizelge 4.10. İş Tatmini İçin ANOVA	64
Çizelge 4.11. Motivasyon ve Hijyen Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki	65
Çizelge 4.12. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	67
Çizelge 4.13. Cinsiyetin Her Kuşak İçin Motivasyon Etmenleri İle İş Tatmini ve Hijyen Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkisi.....	68
Çizelge 4.14. Medeni Durumun Her Kuşak İçin Motivasyon Etmenleri İle İş Tatmini ve Hijyen Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkisi.....	70

Çizelge 4.15. Öğrenim Durumunun Her Kuşak İçin Motivasyon Etmenleri İle İş Tatmini ve Hijyen Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkisi.....	71
Çizelge 4.16. Çalışma Süresinin Her Kuşak İçin Motivasyon Etmenleri İle İş Tatmini ve Hijyen Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkisi.....	73
Çizelge 4.17. İstihdam Durumunun Her Kuşak İçin Motivasyon Etmenleri İle İş Tatmini ve Hijyen Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkisi.....	75
Çizelge 4.18. Kuruldaki Pozisyonun Her Kuşak İçin Motivasyon Etmenleri İle İş Tatmini ve Hijyen Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkisi.....	77
Çizelge 4.19. Bebek Patlaması Kuşağında İş Tatmini Verisi Normallik Testleri	78
Çizelge 4.20. X Kuşağında İş Tatmini Verisi Normallik Testleri	79
Çizelge 4.21. Y Kuşağında İş Tatmini Verisi Normallik Testleri	80
Çizelge 4.22. Bebek Patlaması Kuşağı için Değişkenler Üzerinden Kurulan Regresyon Modeli Anlamlılıkları ve Açıklama Oranları.....	80
Çizelge 4.23. X Kuşağı için Değişkenler Üzerinden Kurulan Regresyon Modeli Anlamlılıkları ve Açıklama Oranları	82
Çizelge 4.24. Y Kuşağı için Değişkenler Üzerinden Kurulan Regresyon Modeli Anlamlılıkları ve Açıklama Oranları	83
Çizelge 4.25. Motivasyon Etmenleri için Elde Edilen Anlamli Regresyon Modellerinin Katsayıları	84
Çizelge 4.26. Hijyen Etmenleri için Elde Edilen Anlamli Regresyon Modellerinin Katsayıları.....	85
Çizelge 4.27. Kuşakların Motivasyonu ve İş Tatmini Konusunda Yapılan Çalışmalara İlişkin Sonuçlar	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa
Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	23
Şekil 3.2. Alderfer'in ERG Teorisi'nin Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi ile İlişkisi.....	26
Şekil 3.3. Porter – Lawler Modeli.....	29
Şekil 3.4. Sonuçsal Şartlandırma	30
Şekil 3.5. Herzberg'in İki Faktör Kuramı	33

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklama
A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
ERG	Existence, Relatedness, Growth (Varolma, İlişki ve Büyüme)
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri

1. GİRİŞ

Son yüzyılda bilgi, teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler sonucunda dünya küreselleşmiştir. Küreselleşme ekonomik, kültürel, sosyal ve politik alanlarda değişime yol açmıştır. Sınır ötesi ticaretin artmasıyla birlikte zorlu rekabet şartları kendini göstermiştir. Bu süreç dikkatlerin, ikamesi ve taklit edilmesi mümkün olmayan ve şirketlerin tüm kaynaklarının işletme hedefleri doğrultusunda kullanılmasını sağlayan insan kaynağına çevrilmesine yol açmıştır. İnsan kaynağı işletmelerin rekabet gücünü oluşturan en önemli değeri haline gelmiştir. Rekabet üstünlüğünün sağlanması insan kaynağının doğru ve etkin kullanımıyla mümkündür.

Örgütsel başarı, verimli çalışanlar ile mümkündür. Verimli çalışan ise tatmin ve motive olmuş çalışandır. İş tatmini, işgörenin işinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İşgörenin işinden beklentileri ile işin bireye sundukları arasında uyum bulunması halinde iş tatmini, uyum bulunmaması durumunda ise iş tatminsizliği gerçekleşmektedir.

Kişiyi belirli bir amaca yönelik olarak harekete geçiren güç olarak tanımlanan motivasyon ise performansın belirleyici unsurudur. Performans, motivasyon ile yeteneğin çarpımı olarak ifade edilmektedir. Doğru insan kaynağının işe alınması, bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi işlevleri yerine getiren İnsan Kaynakları Yönetimine (İKY) bu noktada önemli görevler düşmektedir. Çünkü ne kadar yetenekli olursa olsun motive edilmemiş çalışanın olumlu performans göstermesi beklenemez.

Motivasyon çalışanların belirli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kendi istek ve arzularıyla çaba göstermesidir ve yöneticilerin çalışanları motive etmesi tatmin sağlayan davranışların geliştirilmesiyle mümkündür. Çalışanların da amaçları vardır ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek isteyen yöneticilerin çalışanların ihtiyaç ve amaçlarını da dikkate alması gerekmektedir. Cinsiyet, yaş, değerler gibi faktörler çalışanları motive eden unsurlar üzerinde belirleyici olabilmektedir. Farklı kişiliğe sahip farklı cinsiyet ve yaşta, farklı eğitim düzeyinde bireylerin tek bir motivasyon stratejisi ile motive edilmesi beklenemez.

Günümüzde hem kamu sektöründe hem de özel sektörde üç farklı kuşaktan çalışan aynı çatı altında bulunmaktadır. Farklı kuşakların birarada çalışması günümüze has bir durum

olmamakla birlikte son yıllarda işgücü demografik özelliklerinde yaşanan değişimler konuya olan ilginin artmasına neden olmuştur.

Türk Dil Kurumu (TDK), kuşağı yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu olarak tanımlamıştır. Literatürde farklı sınıflandırmalar bulunmakla birlikte genel kabul gören sınıflandırmaya göre bugün iş hayatında olan kuşaklar; 1945-1964 yılları arasında doğan Bebek Patlaması Kuşağı, 1965-1979 yılları arasında doğanları içine alan X Kuşağı ve bugün en yaşlısı 35 yaşında olanları kapsayan, 1980-2000 yılları arasında doğan Y Kuşağıdır. Yaş, iş deneyimi, tutum ve davranışlar, örgütsel bağlılık, performans gibi birçok açıdan çalışanı etkileyebilmektedir. Kuşakların farklı tutum ve değerleri, iş ahlakı bulunmakta onları tatmin ve motive eden unsurlar farklılaşmaktadır. Kendinden önceki kuşaklara göre yaşama amacı, beklentileri ve iş yapış şekilleri farklı olan genç çalışanların daha kritik idari görevlere gelmesiyle birlikte hiyerarşiler azalmakta ve iş süreçleri yeniden tasarlanmaktadır.

Farklı değerleri ve amaçları olan kuşaklar arasında zaman zaman gerginlikler yaşanabilmekte ve bu da iş tatminini dolayısıyla verimliliği olumsuz etkileyebilmektedir. Farklılıkların başarıyla yönetimi verimliliğin artırılması ve personel devri gibi maliyetlerin azaltılması açısından önemlidir.

Motivasyon ve iş tatmini akademik yazında en fazla araştırılan konulardan biridir. Kuşak çatışmaları ve iş yaşamında kuşakların incelendiği araştırmalar ise son birkaç yıldır artmıştır. Ancak farklı kuşakları motive eden unsurları ve bu unsurların iş tatminine etkisini inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Farklı kuşakların birarada uyumlu ve etkin çalışması kuşaklararası farklılıkların göz önünde bulundurulmasıyla mümkündür.

Çalışmada kuşaklararasıdaki motivasyon farklılıklarının iş tatminine etkisi hem bir motivasyon teorisi hem de bir iş tatmin teorisi olarak kabul edilen Frederic “Herzberg’in İki Faktör Teorisi” ne göre incelenecektir. Çalışma yaşamındaki motivasyon konusunda deneysel araştırma ve düşüncüyü uyandıran güçlü bir etkiye bulunan “İki Faktör Teorisi”, motivasyon ve iş tatmini konusunda geliştirilen en çok bilinen ve tartışılan kuramlardan biridir. Kendisinden önce yapılan çalışmalardan farklı olarak Herzberg iş tatmini sağlayan faktörler ile iş tatminsizliği sağlayan faktörleri birbirinden ayırmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kuşak kavramı üzerinde durulmuş, kronolojik sınıflandırmaya bağlı kalınarak kuşakların özellikleri anlatılmış ve şuan iş hayatında olan Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağını birbirinden ayıran özellikleri teorik kapsamda incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyon kavramı tanımlanmış, motivasyon teorileri açıklanmış, araştırmaya temel oluşturan Frederic Herzberg'in geliştirdiği İki Faktör Teorisi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Yine bu bölümde iş tatmini kavramı, iş tatminine etki eden faktörler ve iş tatmini ölçüm yöntemleri anlatılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde araştırmaya yer verilmiştir. İş yaşamında farklı kuşakları motive eden unsurların neler olduğu, hangi unsurun hangi kuşağa iş tatmini açısından ne şekilde etki ettiği kamu sektöründe faaliyet gösteren bir kurumun çalışanlarına yapılan araştırmayla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amacı, önemi, varsayımları ve kısıtları, hipotezleri, yöntemi ve analizi bu bölümde yer almaktadır.

Çalışmanın kuşaklara ilişkin teorik bölümünde ülkemizde kuşaklar ve özellikle kuşakların çalışma yaşamına yönelik olarak yapılan çalışmaların azlığı nedeniyle daha çok yurtdışında yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Literatürde daha çok Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Avrupa ülkelerinde yapılmış çalışmaların yer alıyor olması nedeniyle kuşak özelliklerine ilişkin bilgilerin ülkemizdeki kuşakların özelliklerini yansıtmayabileceği söylenebilir.

2. ÇALIŞMA HAYATINDA KUŞAKLAR

2.1. Kuşak Kavramı

Kuşak, Türk Dil Kurumu Toplum Bilimi sözlüğünde yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği olarak tanımlanırken, Felsefe Terimleri Sözlüğünde ise yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu olarak tanımlanmaktadır (tdk.gov.tr).

Dünya çapında belirli zaman aralıklarında meydana gelen ekonomik ve sosyal hareketler kuşak (jenerasyon) kavramı içerisinde değerlendirilmektedir ve içinde bulunulan ortam değişimi nedeniyle gerek karakter gerekse de yetiştirme tarzı açısından kuşaklar arasında farklılıklar bulunmaktadır (Keleş, 2011).

Biyolojik anlamda 20–25 yıllık zaman dilimlerini kapsadığı varsayılan kuşak terimi, günümüzde teknolojik yeniliklerin de etkisi ile uzun kabul edilmekte; ancak çocuk doğurma yaşının ileri yaşlara sarkmasının da etkisi ile kuşaklar günümüzde biyolojik değil, sosyolojik olarak değerlendirilmektedir (Keleş, 2011). Kuşakların belirlenmesinde yıllar belirleyici olmakla birlikte, toplumlar üzerinde etkili olan (savaş, spor galibiyetleri, devrimler vb.) önemli olaylar da dikkate alınmaktadır (Erciş ve Ünal, 2009: 27).

İnsan davranışları 1950’lerde Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan çalışmalar ile yaşam seyri teorisi ile birlikte ele alınarak biyolojik, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç farklı alanda sistematik olarak araştırılmaya başlamıştır. Kuşak kavramları günümüzde, pazarlama ve reklâm dünyası, işletme yönetimi ve çalışan eğitimi ve yükseköğretim alanında olmak üzere genellikle üç farklı bakış açısı ile ele alınmaktadır (Donnison, 2007).

Kuşak etkileri, her yeni kuşağa ayrı bir yaş özelliği, etnik kompozisyon, doğum oranları ve ortalama ömür beklentisi sunmaktadır. Örneğin 1920-1930’lu yıllardaki Büyük Buhran döneminde kadınlar 20. yüzyılın en düşük doğum oranını gerçekleştirirken İkinci Dünya Savaşı sonrası bolluk yıllarında çok daha fazla çocuk sahibi olmuşlardır. Bu genel bilgiler ışığında ekonomik ve sosyal yapı, nüfus yapısını etkileyen önemli değişkenlerden birini oluşturmaktadır (Bayhan, 2014).

Kuşak kavramının kapsamında değerlendirilebilecek bir olgu da kuşak çatışması kavramıdır. Geçmişten günümüze kuşaklar arasında çatışmalar ortaya çıkmıştır. Toplumsal değişimlerin çok daha hızlı yaşandığı 20. yüzyılda, kuşaklar arasındaki ayrılıklar daha fazla belirginleşmiştir. Önceki kuşaklar değer yargıları ve yaşam tarzları açısından yeniliklere ayak uydurmada zorlanmış, geleneklerini daha fazla sahiplenme eğiliminde olmuştur. Yeni kuşaklar ise eski kuşaklara göre yeniliklere daha açık ve gelişmeleri benimseme özellikleri göstermiştir. Dolayısıyla genç nesil ile yetişkinler arasındaki kuşak farkı ve bunun doğurmuş olduğu çatışma ortamı “kuşak çatışması” olarak nitelendirilmiştir.

Batıda kuşakların kendilerine has özellikleri ve değerlerini anlamak, araştırmak sadece sosyal bilimcilerin ilgi alanı olmaktan çıkmıştır. Son dönemde iş dünyası da bu konuyla yakından ilgilenir hale gelmiştir, çünkü her kuşağın sahip olduğu temel toplumsal değerler ve tüketim alışkanlıkları, yetişme çağlarında onu çevreleyen ortam ve değerlerin etkisiyle şekillenmektedir. Çok sayıda şirket yeni ürün yaratırken, pazarlama mesajlarını saptarken “Kuşak Pazarlama” (Generational Marketing) yönteminden faydalanmakta, stratejilerini bu doğrultuda oluşturmaktadır.

Dünyada yaşanan önemli kırılmalar, bu kırılmalara denk gelen kuşakların düşünce ve davranışlarını etkilemektedir. Farklı kuşakların tüketim tercihlerini değiştirmeleri, pazarlamacıların tüketicileri anlamalarını ve isteklerini karşılamalarını zorlaştırmaktadır. Tüketicileri, temsil ettikleri kuşaklar üzerinden keşfetmeye çalışmak, pazarlamacılara farklı bir bakış açısı kazandırarak, daha tutarlı pazarlama stratejileri geliştirmelerini sağlamaktadır (Altıntuğ, 2012: 210).

Kuşakların, özellikle pazarlama ve iş dünyasındaki öneminin anlaşılması ile bu kuşakları hedef alan çalışmalarda artış da yaşanmıştır. Dolayısıyla 1945 sonrasında iş yaşamında ortaya çıkan yönetim devrimi, patlama kuşağından başlayarak kuşak kavramına da vurgu yapmaya başlamıştır.

2.2. Kuşaklar ve Genel Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde kuşakların özellikleri, kuşakların kronolojik sıralamasına bağlı kalınarak değerlendirilecektir. Literatür tarandığında, kuşaklar ile ilgili tarih aralıklarının

değiştii görölmektedir. Bu farklılığın temel nedeni kuşakların sınıflandırılmasında baz alınan toplumsal ve tarihi olaylardır.

2.2.1. Sessiz Kuşak

Savaş Kuşağı olarak da adlandırılan Sessiz Kuşak, genel olarak 1925-1945 yılları arasında doğmuş kişilerden meydana gelen kuşağı ifade etmektedir. 1929 Büyük Buhranı ve İkinci Dünya Savaşı, dönemin en önemli olaylarını oluşturmaktadır. Bu kuşağın temsilcileri, savaşa doğrudan katılmasa da, savaşın ortaya çıkardığı acıları en fazla hisseden nesil olmuştur (Akdemir, Konakay, Demirkaya, 2013). Günümüze kadar uzanan süreçte patlama kuşağı öncesi (1946 öncesi) kuşakları şu şekilde sıralamak mümkündür (Senbir, 2004: 24):

- ✓ Büyük Değişim Kuşağı (Yüzyılın başından Birinci Dünya Savaşı'na kadar doğanlar)
- ✓ Savaş Kuşağı (1914–1918 yılları arasındaki kuşak)
- ✓ Ümit Kuşağı (1918–1929 yılları arasındaki kuşak)
- ✓ Depresyon Kuşağı (1929–1939 yılları arasındaki kuşak)
- ✓ Savaş Kuşağı (1939–1945 yılları arasında doğan kuşak)

Yukarıda genel dönemleri açıklanan kuşaklar içerisinde doğan bireyler, erken yaşta evlenmiş ve bu bireylerin sınırlı bir bölümü üniversiteye devam edebilmiştir. Dönemin koşulları gereği kadınların iş yaşamında sınırlı bir biçimde yer almasının da etkisi ile üniversite öğrenimi gören bireylerin büyük bölümü erkeklerden oluşmuştur. Ancak İkinci Dünya Savaşı sonrasında patlama kuşağını temsil eden bireyler, daha farklı bir dünyaya gözlerini açmışlardır. Bu dönem sonrası Patlama Kuşağı'nın özellikleri çok farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda çalışma hayatına yönelik yapılan kuşak analizlerinde de Patlama Kuşağı sonrası dönem daha yoğun bir şekilde incelenmeye başlanmıştır.

Sessiz Kuşak temsilcileri, insan hakları hareketleri, radyonun altın çağı, Türkiye özelinde ise ihtilali ve çok partili döneme geçişin yaşandığı yıllarda doğmuştur. Dönemin özelliklerinin de etkisi ile sadakat duyguları yüksek, bir yerde uzun süre çalışabilecek yapıda ve kanaatkâr bir nesil olan Sessiz Kuşak üyelerinin, teknolojiye hem yakın hem uzak bir nesil olduğu kabul edilmektedir. Günümüzde iş hayatında sayıları çok azalsa da, Sessiz Kuşak üyelerinin bugünkü iş yaşamının temellerini atan kuşak olduğu kabul edilmektedir. Bununla birlikte

eşsiz bilgi kaynağı olmaları, pratik zekâları, Sessiz Kuşak temsilcilerini iş yaşamı için kritik mevkideki kişiler haline getirmiştir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014).

2.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Bebek Patlaması Kuşağı literatürde çoğunlukla 1946-1964 yılları arasında doğanlar olarak sınıflandırmıştır (Bayhan, 2014; Keleş, 2011; Senbir, 2004: 23). Bebek Patlaması Kuşağı genel olarak 1950–1965 yılları arasında doğan, 1950'lerden sonra artan doğum oranları sonucunda ortaya çıkan ve yüksek refah düzeyine sahip bir ortamda büyüyen, bireyselliği ön planda tutan bir kuşaktır. İkinci Dünya savaşından sonra azalan nüfusun hızlıca toparlanması için verilen desteğe paralel olarak hızlı çoğalmıştır. 1946 yılının savaş sonrası dünyasına gelen ilk bebeklerden itibaren bu kuşağın ABD ekonomisi üzerinde yoğun etkisi olmuştur. Öyle ki: 1980'lerin ortasından itibaren bu kuşağın ABD içerisinde elde edilen toplam kişisel gelirin yarısını kazandığı hesaplanmıştır. Bu kuşak çok önemli teknolojik gelişmeleri yaşasa da, çocukları ile aralarında teknoloji ve bilgiye ulaşma imkânları açısından inanılmaz bir uçurum oluşmuştur ve bu durum onları öğrenmeye zorlamıştır (İzmirlioğlu, 2008: 43).

Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri olan geçiş dönemi çocukları, insanın potansiyeli ile ilgilenmiştir. Günümüzün bireysel gelişim sürecini başlatmıştır. Bu kuşağın idealist olanları, dünya çapında cinsel devrim, sosyal devrim, politik devrim gibi özgürlük devrimleri yaratmıştır. Sistemin yarattığı devlet kurumu, din kurumu, aile kurumu gibi kurumlara karşı çıkmıştır. Bu kuşak özellikle aile kurumu üzerinde kalıcı izler bırakmıştır. Onların nesli, birlikte yaşama gibi, aile içi ortak yaşam, bekâr annelik gibi hayat tarzlarıyla aile olgusunu yeniden tanımlayan kuşak olmuştur (Bayhan, 2014).

Büyümenin, refahın, mal ve hizmetlere özlem duygusunun ağır bastığı bu kuşak, harcama ve eğlenme eğilimli bir kuşak olmuştur. Batılı kapitalist ülkelerde, üretimin (arzın) talebin gerisinde kalması, özellikle kapitalistleşme sürecinin gerisinde kalan ülkelerde “üret, sat” stratejisini beraberinde getirmiştir. Bunun karşılığı olan komünist blokta ise batı karşıtı politiklar geçerliliğini bu kuşak boyunca korumuştur. Bebek Patlaması Kuşağı, tam bir Doğu-Batı ikili dünyası içinde doğmuş, büyümüş ve 68'leri yaratmış bir kuşaktır (Senbir, 2004: 24).

2.2.3. X Kuşığı

Genellikle “Ahbab” nesli olarak da adlandırılan X Kuşığı 1965–1979 yılları arasında doğanları temsil etmektedir (Savage, Mayo ve Cray, 2006: 6, Den Bergh ve Behrer, 2013:8). X Kuşığı gölge, görünmeyen ya da kayıp kuşak olarak da adlandırılmıştır. Kavram özellikle Douglas Coupland’ın X Kuşığı: Hızlandırılmış Bir Kültür İçin Masallar adlı kitabı sonrası çok daha popüler hale gelmiştir (Den Bergh ve Behrer, 2013: 8).

X Kuşığı bir geçiş kuşağıdır. Teknoloji bu dönemde çok hızlı gelişmiştir. Günümüzde kullanılan teknolojik ürünlerin çoğunu bu kuşak üyeleri geliştirmiş olmalarına rağmen, teknolojiyi kullanmada Y Kuşığı’nın çok gerisinde kalmışlardır. Günümüzde iş dünyasında Patlama Kuşığı üyeleri, genellikle üst yönetimde görev alırlarken, X Kuşığı ve Y Kuşığı üyelerinin daha alt kademelerde ve birbirlerine pozisyon itibariyle benzer konumlarda bulundukları söylenebilir.

Savaş sonrasında kapitalist sistemin geliştirilmesi için uygulanan Keynesyen politikalar ile sosyal devlet oluşturulmaya çalışılmış ve bu süreçte insanların refah seviyesi artmıştır. Bu refah artışının maliyetini devletlerin karşılayamaması ve 70’li yıllarda yaşanan petrol krizi, işletmeleri sıkıntıya sokarak liberal politikaların uygulanmasını sağlamıştır. Bu dönemde dünyaya gözlerini açan X Kuşığı, bir anlamda Bebek Patlaması Kuşağının refah içinde bir hayat sürmesinin faturasını ödemek durumunda kalmıştır.

Bu kuşağın üyeleri özgürlüklerine düşkünlüdürler ve bir önceki kuşak olan Patlama Kuşığı gibi vefalı değildirler. X Kuşığı üyeleri kendi sorumluluklarını erken yaşta alarak kendi kendilerine büyüdükleri için çalışma ortamında da yönetilmekten çok yaratıcılıklarını kullanarak ulaşacakları hedeflere yönelirler. X Kuşığı üyeleri, geleneksel iş odaklı çalışma biçimlerinden çok sınırların daha az belirgin olduğu çalışma ortamlarından çalışmak isterler. Çok erken yaşta finansal sorumluluk ile tanışan bu kuşak üyelerinin dünya görüşleri diğer kuşaklara göre daha pratiktir. Erken yaşta yetişkin olmuşlardır, önceki kuşaklara göre ailelerinin sorumluluğunu daha çabuk üstlenmişlerdir. 20’li ve 30’lu yaşlarında bekâr kalmayı tercih etmiş ve çocuk sahibi olmayı ertelemişlerdir. Pek çoğu kolej yıllarından itibaren çalışmaya başladığı için ailelerine işe oranla daha fazla önem verirler, aileleri onlar için daha değerlidir (Families and Work Institute: 2002).

X Kuşağı anne babası çalışan bir nesil olarak aynı zamanda en fazla boşanma gören ve yaşlıları arasında AIDS'in yaygınlaştığı bir çağı yaşamıştır. Popüler sanat ve kültür, X Kuşağının merkezinde yer almaktadır. Bu kuşağın ön plana çıkan ideolojileri post modernizm, serbest piyasa kapitalizmi, tüketim, çoğulculuk, hoşgörü, bireysellik, new age (yeni çağ), ekolojik farkındalık ve küreselleşmedir (Savage, Mayo ve Cray, 2006: 6).

Yalnız kalarak yetişmeleri ve hem babalarının hem de annelerinin sürekli işte bulunmaları, işe bakış açılarının kendi anne babalarından daha farklı oluşmasına yol açmıştır. X Kuşağına göre iş sadece mücadele yeri değildir, eğlence de içermelidir, eğlence olmadan iyi bir ücret ödeyen iş bile olsa sıkıcı hale gelir, insanları paranın peşinden koşan canavara dönüştürür. X Kuşağı için 4 ana tema vardır. Bunlar şu şekilde özetlenebilecektir (Tulgan, 1998: 14):

- ✓ Bağlanma: Anlamlı bir katkı yapabileceğim takım mı?
- ✓ Öğrenme: Bilgilere yeterince erişme imkânım var mı?
- ✓ Girişimcilik: İş yerinde problemi tanımlayacak, kendi bakış açım göre çözümler geliştirecek ve sonuçlar üretecek bir yer var mı?
- ✓ Güvenlik: Nasıl bir performans sergilediğimi ve bana getirisini görme imkânım olacak mı?

X Kuşağı üyeleri, sosyal güvenin düşüşe geçtiği, tüm kuşakların medya ve hükümete güvenmedikleri, güvenlik, emeklilik, sağlık ve iş gibi olguları içine alan sistemin onlar için kullanılmayacağı inancıyla son derece bireysel bir tutum ile büyümüşlerdir. X Kuşağının %55'i ülkelerinin gelecek 10 yıldaki ekonomik refahı hakkında olumsuz düşüncelere sahipken, %89'u da aynı dönem içerisinde kendi ekonomik refahları ile ilgili olarak olumlu düşünmektedirler (Families and Work Institute, 2002).

X Kuşağının iş yaşamındaki belirgin özellikleri ise şu şekilde özetlenmektedir (Mitchell, 2014):

- ✓ Nicelikten çok niteliğe önem verme
- ✓ Çoklu görevler üstlenebilme (multitask)
- ✓ İş-yaşam dengesi, esnek çalışma saatleri, görev paylaşımı
- ✓ Otorite ile rahat bir ilişkide olması, unvanlardan etkilenmemesi
- ✓ Teknik ve iletişim becerilerinin güçlü olması
- ✓ Çok üretmek için değil, kendilerine zaman kazanmak için çok çalışmaları.

Toplumsal sorunlara karşı duyarlı olan bu kuşağın üyeleri iş ile özel yaşamları arasındaki dengeyi korumaya özen göstermektedirler. X Kuşağı üyeleri yaşamak için çalışmak anlayışını benimsemişlerdir.

2.2.4. Y Kuşağı

Yazında yaygın olarak Y Kuşağının 1980-2000 yılları arasında doğanlar olarak sınıflandırıldığını görmekteyiz (Altuntuğ, 2012; Keleş, 2011; Özer, Eriş, Timurcanday, 2013; Bayhan, 2014; Twenge, 2010; Tolbize, 2008).

Tulgan ve Martin (2001: 2)'e göre Y Kuşağı dünyanın korkutucu bir yer olduğu konusunda atom bombası ya da nükleer silahlanmaya ihtiyaç duymamıştır. Benzer şekilde dehşete düşmek için de İkinci Dünya Savaşı, Kore ya da Vietnam Savaşlarını yaşamaları gerekmemiştir. Onların savaşı, doğdukları yerdeydi. Düşmanları evlerinde, komşu evlerde, oyun alanlarında, ergenlikte kendilerine zorbalık gösterilen yerlerde ve onları aniden vurabilecek okul arkadaşlarının olduğu yerlerdeydi.

Y Kuşağı ile ilgili yapılan değerlendirmelerin yoğunluk kazandığı ABD'de uzmanlar Y Kuşağının, kendisinden önce gelen kuşaklardan farklı olduğunu belirtmektedir. ABD'de Y Kuşağı, kendisinden önce gelen asi X Kuşağından öncelikle ailelerine yakınlık ve aile ekonomisi kararlarında daha fazla söz sahibi olmaları bağlamında ayrılmaktadır (Stanat, 2006: 6).

Mitchell (2014) tarafından yürütülen bir araştırmada Y Kuşağının tercihleri kısaca aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

- ✓ Değişim sağlayan ve etki bırakan
- ✓ Kendilerini ifade edebilecekleri bir iş
- ✓ Aynı anda çok işi yürütme
- ✓ Aktif bir şekilde olaylara dâhil olma, içinde yer alma
- ✓ Çalışma saatlerinde, dış görünüşte esneklik; rahat bir iş ortamı
- ✓ Takım çalışması
- ✓ İş başı eğitim

İş yaşamında Y Kuşağının bilmek istediği konular şu şekildedir (Tulgan ve Martin, 2001: 21):

- ✓ Bugün ben ne değeri yarattım?
- ✓ Bugün ne öğrendim?
- ✓ Bugün bana ne verdiniz?
- ✓ Bugün nasıl ödüllendirileceğim?

Y Kuşağı için yaptığı işin anlamlı olması önemlidir. Bu kuşağın üyeleri kendilerini geliştirmelerini sağlayacak, kendilerini faydalı hissettirecek işlerde çalışmak istemektedirler.

Çeşitli tanımlamalarda bu kuşak, spor ve sanat faaliyetlerinde aktif, aile kararlarında söz sahibi ve bağımsızlık düşkünü olarak tanımlanmıştır (Baldonado, 2008: 1).

Literatürde Y Kuşağının özelliklerine odaklanan birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda benzer nitelikler olsa da her çalışma kuşağın farklı özelliklerine vurgu yapmıştır. Bunun yanı sıra kuşaklar tüm dünya çapında benzer bazı ortak özellikler sergilese de, sosyal ve ekonomik nedenlerle her ülkede kuşağın üyelerinin davranışları ve özellikleri de farklılaşabilmektedir.

Aşağıdaki çizelgeden görebileceğimiz gibi, ABD özelinde Y Kuşağına genel bir bakış sunulmuştur ve farklı başlıklar altında bir değerlendirme yapılmıştır. Dünya çapında bu özelliklerin farklı toplumlarda farklı yansılar olsa da, ortak noktaların olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır.

Çizelge 2.1. Y Kuşağına Genel Bakış (Baldonado, 2008: 3–4)

Yaş	1980'den 2000'lere dek doğan bireyleri kapsamaktadır. Y Kuşağı X Kuşağının 3 katı durumundadır. Aşağı yukarı 81 milyon bireyi kapsamaktadır.
Etnik yapı	Etnik olarak bugüne kadarki en çeşitlenmiş nesildir. Her 3 Y Kuşağı üyesinden biri beyaz ırka mensup değildir.

	10 çocuktan 9'unun kendi ırkına mensup olmayan bir arkadaşı vardır.
Ev	4 çocuktan 1'i tek bir ebeveyni ile yaşamaktadır. 4'te 3'ünün annesi çalışmaktadır. Çocuk evin merkezi durumundadır.
Para	9 lise öğrencisinden birinin kredi kartı vardır. Ergenler haftada ortalama 100 dolar harçlık almaktadır, Ergenlerin % 40'ı part time çalışmaktadır
Bağlanabilirlik	Y Kuşağı insanın iyi olduğuna daha az inanmakla birlikte, sosyal konulara bir önceki nesilden daha fazla ilgilidir % 75 ila 90'ının evde kişisel bilgisayarı vardır. % 50'sinin internet erişimi vardır.
Etkileşim	Doğrudanlığa daha açıktır. Akranlarından ve medyadan çok etkilenmektedir. Teknik olarak ileri ve doymuş olsa da, kişisel iletişime daha açıktır.
Statü	Y Kuşağı kendisini sıkışmış hissetse de, acelecidir. Y Kuşağının hedefi vardır ve ne istediğini bilmektedir.
Zayıflık	Bazı Y Kuşağı üyeleri odaklanma konusunda sıkıntılıdır.
Varlık	Eğitimli/deneyimli/sosyal/ teknik/iş ahlakı/ çok görevlidir.
Stil	Açık, yurttaş bilinci ve iş-oyun karışımı tercih etmektedir.
Kalite	Büyük boy, yetenekli, enerjik, sosyal bilinç, talep edendir.
Değer	Kahramanlık, erdem, görev, aile, hizmet, yaşamak için çalışma kuralı.
Biçimlendiriciler	Zenginlik, belirsizlik, şiddet, terörizm, dış kaynak kullanımı.

Y Kuşağının genel karakteristiğini belirleyen iki büyük etken vardır. Bunlar küreselleşme ve teknolojidir. Otoriteyi sorgulamanın rutin, bir konuyu araştırmanın hızlı ve basit olduğu bir dünyada yaşamaktadırlar. Y Kuşağı, ileri seviyede her şeyin birbirine bağlı olduğu ve çok çabuk değiştiği ortamda rahattır. Belirsizlik, onların doğal çevresidir (Tulgan, 2009: 7).

Tulgan ve Martin (2001: 4) de çalışmalarında Y Kuşağının 4 belirgin olumlu özelliğinin olduğunu vurgulamışlardır. Bunlar:

- ✓ Yeni güven, haysiyet ve mutlu son nesli,

- ✓ Tarihteki en eğitilmiş nesil,
- ✓ En hoşgörülü nesil,
- ✓ Gönüllülüğe en açık nesildir.

Y Kuşağının özelliklerinin en fazla iş hayatında belirginleştiği kabul edilmektedir. Bu özellikler arasında otoriteyi reddetmek, uzun saatler çalışmaya istekli olmamak, yaşamak için çalışmak, neden sorusunu çok sormak, talepleri karşılanmadığında kolayca işten ayrılabilirlik gibi unsurlar yer almaktadır (Yelkikalan ve Altın, 2010). Sheahan (2006: 22) ise Y Kuşağının düşüncelerini ve hissettiklerini rahatlıkla ifade edebilmeleri, sosyal ilişkileri sevmeleri ve duygusal zekâyâ sahip olmalarının takım çalışmalarının etkili birer üyesi olmalarını sağladığını ifade etmiştir.

Bunlarla beraber Y Kuşağını temsil eden neslin genel olarak bencil, sadakat duygusu zayıf ve hıza önem veren bir yapısının olduğu savunulmaktadır. Bu kapsamda bu nesli temsil eden kişiler kolaylıkla işlerini değiştirebilmekte ve kurumsal yapılardaki mekanizmaları hemen benimsememektedir (Yelkikalan, Akatay ve Altın, 2010). Y Kuşağına mensup kişilerin trendlere büyük önem verdiği de kabul edilmektedir. Conento tarafından yürütülen araştırma kapsamında kuşağı egemen olan trendler ise aşağıda gösterilmiştir (Tufur, 2011: 35).

Çizelge 2.2. Y Kuşağı Trendler (Tufur, 2011: 35)

Trendler	Tanım	Örnekler
Sağlıklı yaşam	Çevresel faktörlerden ve yeni tüketim kalıplarından doğan tehditlerin farkında olma, bunlara karşı koyabilme arzusu	Her türlü detoks programı, fitness salonları, bitki çayları, dün keten tohumu bugün altın çiçek
Gerçekçilik, samimiyet ve şeffaflık anlayışı	Hikâyesi olana, gerçekten yaşanmış hikâyesi olana artan ilgi. Nostaljik değil realistik. Sınanmışa güven, içtenliğe daha fazla prim	Wikileaks, kişisel bloglar, içindekiler okumaları, one minute, gerçek isim ve soyadlı e-posta adresleri
Sosyal medya	Pek de sanal olmayan, web temelli buluşma, izleme ve izletme platformları	Facebook, Twitter
Koşturmaca	Her yere yetişme telaşı, hiçbir zaman yeterli olmayan mücadele, bu tempoyla baş edebilmek için gerekli duraklar	Akıllı telefonlar, masaj koltukları, çabuk çorba
Yeni deneyimlere açıklık	Ürün yerine deneyim edinme arzusu, sıradana karşı koyabilme isteği	Her türlü sportif ve kültürel kurs, yeni mutfaklar, yeni kültürler

Y Kuşağının yaşamlarının genellikle hızlı, çok yönlü ve son derece yoğun olmasının nedeni, bu kadar hızlı değişimin olduğu ortamlarda yetişmeleri olarak düşünülebilir. Beklentilerini karşılayacak şekilde hız, takım çalışması ve çok yönlü işler olmaması durumunda çabuk sıkılmaları ise kaçınılmazdır.

Y Kuşağı çocuklarıyla beraber ebeveyn denetimi yeni bir anlam kazanmış ve toplumsal olayların sonucunda bu kuşak, tarihin en çok korunan kuşağı olmuştur. Aileleri emniyetli ve güvenli bir ortam yaratırken, çocukları ile yakın ilişkiler geliştirmişlerdir. Y Kuşağının % 60 kadarı her iki ebeveyni de çalışan evlerde büyümesine rağmen; X Kuşağının aksine aileleri tarafından altyapıları hazırlanacak şekilde desteklenmişlerdir. Bu kuşağın çocuklarının bakımları, okul öncesi ve okul sonrası programları, hatta piyano derslerine kadar her şeyleri son derece planlıdır (Weston, 2006).

Y Kuşağı çocuklarının en sadık takipçisi reklâm dünyasıdır. Çünkü bu çocuklar ve ergenler kelimenin tam anlamıyla tüketici ruhuna sahiptirler. Özellikle kazanmadan harcadıkları için, tam bir alışveriş gurusu olma özelliğine sahiptirler. Bir de marka tutkusu işin içine eklenince, tüm dünyanın merkezine kendilerini yerleştirebilirler. Hatta onların böyle yetişmesine imkân sağlayan ailelerini dahi bu yönde etkileyip yönlendirmeyi başarabilmektedirler. Bireysel talepleri sınır tanımamaktadır ve bu talebi fark eden üreticiler hedefe ulaşmaktadırlar (İzmirlioğlu, 2008: 46).

2.2.5. Z Kuşağı

Yazında çoğunlukla 2000 sonrası doğanlar Z Kuşağı olarak sınıflandırılmakla birlikte kuşağın başlangıç ve bitiş tarihleriyle ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Latif ve Serbest bu kuşağı 2000 kuşağı olarak isimlendirmişlerdir (Latif ve Serbest, 2014). Altuntuğ (2012) 2000 sonrası doğanları Z Kuşağı olarak tanımlarken, İzmirlioğlu (2008: 50) ve Senbir (2004: 25-26) 2003 sonrası doğanları Z kuşağı olarak adlandırmaktadır.

1994–2003 arasında ve sonrasında doğanların temsil ettiği bu kuşaklar, televizyon izlemekten, radyo dinlemekten hoşlanan, interneti teknoloji olarak görmeyen ve Web 2’ye yönelmiş, uygulamaya önem veren ve aynı anda birden fazla iş yapabilen kuşaklardır (Yelkikalan ve Altın, 2010).

Henüz iş dünyasına girmediklerinden ya da yeni yeni dâhil olduklarından iş hayatında nasıl bir davranış sergileyecekleri bilinmemektedir. Henüz literatürde çok geniş yer bulmayan bu kuşak için teknolojiye en açık, yatkın ve teknolojiyi araçtan ziyade yaşamın bir parçası gibi gören algılarının bulunduğu söylenebilir.

Halen çocukluk ve ilk gençlik döneminde olan Z Kuşağı üyeleri, yaşanan teknolojik ve sosyo-kültürel değişimler sonucu; tüketim ile ilgili kararlarında daha önceki kuşakların çok ötesinde etkide bulunmaktadır. Geleceğin tüketici profilini oluşturan bu kuşak üyeleri, doğumları öncesinde birçok özelliğinin tanımlandığı ilk kuşak olmaları açısından da önemlidir (Altuntuğ, 2012).

Teknoloji ile çok küçük yaşlarda tanışan Z Kuşağı, ailelerin tüketim kararları üzerinde etkili olduğu için pazarlama profesyonelleri için de çok önemli bir kuşaktır. Z Kuşağı üyeleri, kendine özgü ve imaja dayalı bir tüketime yönelen bir profil çizmektedir. Eğitimli ve ekonomik açıdan diğer kuşaklara kıyasla daha donanımlı olan Z Kuşağı üyeleri istediği her ürünü hemen almak, hemen tüketmek ve sonrasında yeni tüketim deneyimlerine yönelmek istemektedirler (Altuntuğ, 2012).

2.3. Kuşaklararası Farklılıklar

Kuşaklar, yetiştirme tarzları ve içerisinde bulundukları ortam değişikliklerinden kaynaklanan farklılıklara sahiptirler. Bu farklılıklar; kuşaklar arasında hem karakter, hem çalışma yaşamları hem de sosyal hayatlarında önemli ayrılmalar olduğunu ortaya koymaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014).

Patlama Kuşağı kendisinden önceki Sessiz Kuşak ile birçok yönden benzeşen özellikler göstermiş olsa da iki kuşağın çalışma nedenlerinin farklı olduğu kabul edilmektedir. Fedakâr, işkolik, işletmenin menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün tutan ve tam anlamıyla itaatkâr bir kuşak kabul edilen Patlama Kuşağı, çalışması gerektiğini düşündüğünden çok çalışma eğiliminde olmuştur (Yelkikalan ve Altın, 2010).

İş yaşamında Y Kuşağı, X Kuşağından daha idealist, ancak Patlama Kuşağından daha gerçekçi bulunmaktadır. Ayrıca Y Kuşağı daha iyimser ve gönüllülüğe daha yatkın bir nesli

temsil etmektedir (Baldonado, 2008: 2). Y Kuşağını diğer kuşaklardan ayıran özellikler ve kuşaklararası farklılıklar da aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir:

Çizelge 2.3. Kuşakların Ayırıcı Özellikleri (İzmirlioğlu, 2008: 48)

Kriterler	Kuşaklar		
	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Özgürlük düzeyi	Dengeli	Dengeli	Çok yüksek
Sosyallik düzeyi	Dengeli	Dengeli	Düşük
Tatmin olma düzeyi	Yüksek	Dengeli	Düşük
Çalışkanlık düzeyi	Çok yüksek	Dengeli	Düşük
Hırs düzeyi	Yüksek	Dengeli	Düşük
Bencillik düzeyi	Düşük	Dengeli	Çok Yüksek
Açık sözlülük düzeyi	Dengeli	Dengeli	Çok Yüksek
Duygusallık düzeyi	Çok yüksek	Dengeli	Düşük
Eleştirme düzeyi	Düşük	Dengeli	Yüksek
Sadakat düzeyi	Çok yüksek	Dengeli	Çok düşük
İnanç düzeyi	Yüksek	Dengeli	Çok düşük
Geleneklere bağlılık	Yüksek	Dengeli	Çok düşük
Aileye bağlılık	Çok yüksek	Dengeli	Düşük

Yukarıda belirtilen özellikler kapsamında Bebek Patlaması Kuşağının birçok yönden kendine güvenen, kafasında bazı şeyleri oturtmuş ve ne istediğini bilen bir tarzı olduğuna işaret etmektedir. Yukarıda bahsedildiği üzere X Kuşağı için bu söylenemez, çünkü şüpheli yapısı onu sürekli geribildirim almaya iterken, denge bu kuşağın temel belirleyicisidir.

Y Kuşağı üyeleri, önemli bir kısmının ebeveynleri boşanmış olan, okullarda önceki kuşaklara göre daha çok zaman geçiren, daha iyi bir eğitim alabilmek için ailesinden farklı şehirlere gitmek zorunda kalan veya önceki kuşaklardan farklı olarak anne de çalıştığı için evde tek başına daha fazla zaman geçiren bireylerdir. Bu gibi nedenlerle önceki kuşaklara göre daha küçük yaşlarda kendi kararlarını vermek ve bir takım işlerini kendileri yapmak zorunda kalmışlardır. Sheahan (2006: 7), Y Kuşağı üyelerinin ne istedikleri ve bunu elde etmek neye ihtiyaçları olduğunu belirleme konusunda kendilerinden önceki kuşaklara göre daha becerikli olduklarını ifade etmiştir.

Genel bir değerlendirme ile kuşakların kişisel özellikleri temelinde genel özellikleri şu şekilde çizelge haline getirilebilir:

Çizelge 2.4. Kuşakların Kişisel Özellikleri (Hammil, 2013)

	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Öz Değerler	İyimser, bağlı (ilgili)	Şüpheli, eğlence düşkünü, formaliteye uymayan	Gerçekçi, kendine güvenen, aşırı eğlence düşkünü, sosyal
Aile	Parçalanmış	Çalışan ebeveynlerden oluşan	Farklı etnik yapı ve kültürlerin evliliklerinden oluşan
Eğitim	Yaşam hakkı	Hedefe ulaşmak için bir yol	İnanılmaz bir gider
İletişim	Tuşlu telefonlar, her zaman ara	Cep telefonları sadece işteyken ara	Görüntülü telefonlar, internet, e-posta
Para İle İlişki	Şimdi alır sonra öder	Tedbirli, ölçülü, sakla	Harcamak için kazanır

Y Kuşağı büyük ölçüde bilgisayar ve internet gibi teknolojik ilerlemeler içerisinde doğmuştur. Bu sayede teknoloji ile yakın ilişki kurmuş ve bunların farklı kullanımlarını güçlü bir biçimde anlamıştır. Bu nesil, kendisinden önce gelen nesillerde olmadığı kadar sosyal ağlara bağlı durumdadır. Lenhart'ın yaptığı bir araştırma sonucuna göre de Y Kuşağının % 70'i bir sosyal ağ sitesine üyedir ve % 65'inin bir çevrimiçi profili vardır (Cabral, 2011). Aynı araştırma sonuçlarına göre de Y kuşağının % 63'ü arkadaşlarına mesaj göndermek ve almak için günlük olarak mesajlarını kontrol etmektedir (Cabral, 2011).

Sheahan (2006), Patlama Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağının karakter özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir:

Çizelge 2.5. Kuşakların Karakter Özellikleri (Sheahan, 2006: 4)

Etki	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Rol modelleri	Erkek karakter	Kadın-erkek karakter	Karakter ne?
Televizyon	I Love Lucy	Happy Days	Jerry Springer

Müzikal ikon	Elvis Presley	Madonna	Eminem
Araçlar	Uzunçalarlar	Kaset, CD	MP3, İpod
Bilgisayar Oyunları	Pong	Pacman	Counter Strike
Para	Kazan	Her şey değil	Onu bana ver
İşverene saygı	Üst için çalış	Kestirme	Cumartesimi bana ver
Yaşlılara saygı	Otomatik	Kibar	Hepsi
Seks	Evlilik sonrası	Arka planda	Online
Değişim	Diren	Kabul et	İste
Teknoloji	Reddet	Konfor	İçinde hisset
Adalet	Üstesinden gel	Mahkemede	Sunarsan

Özer ve diğerleri (2013) tarafından kuşakların iş değerlerine ilişkin yapılan araştırma sonucunda Bebek Patlaması Kuşağı üyelerinin çalışkanlık, sorumluluk, adalet değerlerine kendisinden sonra gelen kuşaklardan daha fazla önem verdikleri, diğer kuşaklardan daha az kuşkucu oldukları, sadakati ve gelenekleri en fazla önemseyen kuşak oldukları; X Kuşağı üyelerinin gösteriş, hizipçilik ve kayırmacılıkta Patlama ve Y Kuşağından daha geride oldukları, ancak saygı göstermeyi en az önemseyen grup oldukları, bunun yanında disiplinli oldukları, Y Kuşağı üyelerinin gösterişe kendisinden önce ve sonra gelen kuşaklardan daha çok değer verdiği, dürüstlük ve milliyetçilik açısından öncekilerden geride oldukları ortaya çıkmıştır (Özer ve diğerleri, 2013).

Y Kuşağı eğitimi başarının anahtarı olarak görmektedirler. Bunun göstergesi olarak günümüzde, giderek artan üniversite sayıları, mesleki kursların önceki yıllara göre daha fazla ve çeşitli olması, yüksek lisans yapan kişi sayısının önceki yıllara göre daha fazla olması gösterilebilir.

Y Kuşağının diğer kuşaklardan en önemli farkı teknoloji meraklısı bir kuşak olmasıdır. Bu kuşak, teknolojik bir dünyanın içine doğmuştur, teknoloji ve bilgisayarlar hayatlarının bir parçasıdır. Sadece iletişim için değil, hızlı bir şekilde bilgiye ulaşmak ve birçok işi yürütmek için ondan yararlanırlar. Çizelge 2.6’da kuşaklara ilişkin belirleyici unsurlar görülmektedir.

Çizelge 2.6. Kuşakların Belirleyicileri (Den Bergh ve Behrer, 2013: 9)

Y Kuşağı	X Kuşağı	Patlama Kuşağı
Teknoloji kullanımı (% 24)	Teknoloji kullanımı (% 12)	İş etiği (% 17)
Müzik kültürü (% 11)	İş etiği (% 11)	Saygılı (% 14)
Liberal/Hoşgörü (%7)	Muhafazakâr (%7)	Değerler/Etik (%8)
Akıllı (% 6)	Akıllı (% 6)	Bebek patlaması (% 6)
Giyim (% 5)	Saygılı (% 5)	Akıllı (% 5)

Genel bir değerlendirme ile yapılan araştırmaların da gösterdiği gibi kuşaklar, doğum yılları aralıkları ve bu tarihlerin örtüştüğü sosyal kültürel veya teknolojik olaylar aracılığı ile farklı karakteristik özellikler göstermektedirler. Her kuşak kendi döneminin izlerini taşımakta, içinde bulunduğu zamanın karakteristik yapısından etkilenmektedir.

3. MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ

Çalışmanın bu kısmında, motivasyon kavramı ve önemi, motivasyon teorileri üzerinde durulmuş, iş tatmini kavramı ve önemine, iş tatminini etkileyen faktörlere, iş tatmininin ölçülmesinde kullanılan yöntemlere yer verilmiş ve iş tatminsizliğinin işgören üzerindeki etkileri anlatılmıştır.

3.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi

Latince “Movere” kelimesinden gelen motivasyon kelime anlamı olarak etki altına almak, harekete geçirmek ve teşvik etmek gibi anlamlara gelmektedir. İhtiyaçların tatmin edilmesi bir zorunluluk olduğundan, bu tatminin sağlanabilmesi için insanların harekete geçmesi gerekmektedir. Bu harekete geçiş, güdüler sayesinde olduğundan, harekete geçirilmiş güdülere motivasyon denmektedir (Fındıkçı, 1999: 373).

Motivasyon, insanların belli bir hedefe ulaşabilmek için bütün istek ve arzusuyla hareket ederek istedikleri sonuca ulaşmak için çaba harcamasıdır (French, 1998: 106). Başka bir tanıma göre ise motivasyon, bir tür karar verme süreci olup kişisel olarak arzulanan hedeflerin belirlenerek bu hedeflere ulaşabilmek için gereken tüm davranışların tespit edilmesidir (Buchanan, Huczynski, 1991: 64). Aşağıda çeşitli motivasyon tanımları verilmiştir:

- ✓ Çalışanların davranışlarını doğrudan doğruya etkileyen güçtür (Gibson, 2003: 126).
- ✓ Bireylerin bir ya da birden çok işin yapılması için kendi isteğiyle diğerlerinden ya da rakiplerinden daha fazla çaba sarf edeceğine ilişkin bilinçli kararıdır (Cook: 1997: 185)
- ✓ Kişinin ihtiyaçlarının giderilmesi ve bireyin kendini gerçekleştirmesini de içeren bir süreç olup herhangi bir amaca ulaşmak için isteyerek yaptığı davranışlardır (Acuner: 2010: 4).

Motivasyon, kişisel bir olgu olduğundan, her insanda farklıdır ve bu farklılık, değişik motivasyon teorilerinde vurgulanmaktadır. Genel olarak bir niyet olarak görülebilen motivasyon, çalışanların davranışlarının ve çabalarının geliştirilmesi ve genişletilmesini sağlamaktadır. Çok yönlü bir olgu olan motivasyon, insanları içten ve dıştan etkileyen güçlerle ilgilidir. Bu nedenle, insanları bir şeyi yapmaya zorlamak mümkünse de o kişiyi bir

şeyi yapmak istemeye zorlamak mümkün değildir. Bir şeyi istemek içeriden gelen bir arzudur ve motivasyon insanları içten gelen güçle bir işi yapmaya isteklendirmektedir (Pinder, 2008: 5).

Hangi organizasyon kademesinde bulunursa bulunsun her yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticilik işinin esası, insan çalıştırmak, insanlarla beraber çalışmak, çalışma ekibini oluşturan insanların (astların, grup üyelerinin, takım üyelerinin, departman mensuplarının, işletme personelinin) örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışmalarını; bilgi, yetenek ve becerilerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarını sağlamaktır. Yöneticinin başarılı olması, ekibinin isteyerek bu performansı göstermesine bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel, 2014 : 730).

İşin gelişimi bunu yapan kişiye bağlıdır. Organizasyonlarda, bazı işlerin başarısının, genişlemesinin, işi yapan kişilere göre değiştiği görülmüştür. Bazı işler belli bir çalışan tarafından rutin hale getirilip asgari düzeyde gerçekleştirilirken, başka birisi tarafından genişletilip çok önemli bir iş haline getirilebilmektedir (Koçel, 2014: 732)

Çalışanın motivasyonu onun iş verimliliğini yani performansını etkiler. Yöneticinin önemli görevlerinden biri de motivasyonu organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır. Organizasyonlarda yüksek motivasyonun sağlanması yüksek performansı yansıtan davranışların artmasına yol açacaktır (Barutçugil, 2004b: 184).

3.1.1. Motivasyon Teorileri

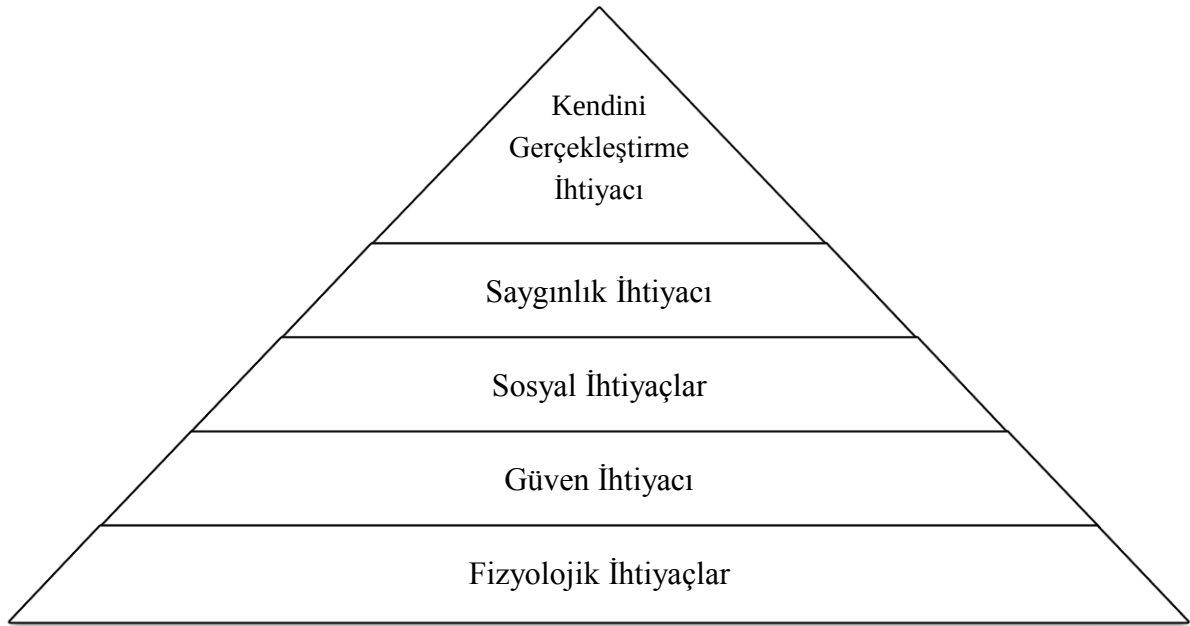
Motivasyon teorileri, “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” bağlamında incelenmektedir. Kapsam Teorileri, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg’in İki Faktör Kuramı, McClelland’ın Başarı İhtiyacı Teorisi ve Alderfer’in ERG Kuramı’dır. Süreç Teorileri ise Vroom ile Lawler-Porter Beklenti Kuramları, Adams’ın Eşitlik Kuramı, Amaç Teorisi ve Şartlandırma- Pekiştirme Kuramlarıdır. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu teoriler incelenmiştir. Bir Kapsam Kuramı olan İki Faktör Kuramına bu çalışmada ayrı bir bölümde yer verilmiştir.

3.1.1.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinin özellikleri, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli bir yönde davranmaya yönelten faktörleri anlamaya önem vermelerinden kaynaklanmaktadır. İçerik kurumları olarak da bilinirler. Temel tezleri, kişileri örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya yönleltebilmek için onları belirli davranışlara zorlayan faktörleri anlamak şeklindedir (Tortop, Aykaç, Yayman, Özer, 2010: 171).

3.1.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon teorileri içerisinde belki de en yaygın olarak kullanılan ve en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'dır. Maslow, teorisini oluştururken aşağıdaki şemada görülen beş temel insan ihtiyacını saptamıştır ve teorisini bu ihtiyaçların sıralaması bağlamında oluşturmuştur (Sabuncuoğlu, 2000: 85).



Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Sabuncuoğlu, 2000: 85).

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, insan ihtiyaçlarının bir nedene dayandığı ve doyurulan bir ihtiyacın motive edici bir unsur olmaktan çıkarak yerini henüz tatmine ulaştırılmamış bir ihtiyaca bıraktığı temelinde oluşturulmuştur. Yukarıdaki şekilden de görülebileceği üzere Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi beş ana basamaktan

oluşmaktadır. Bunlar, sırasıyla aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003: 186):

- ✓ Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar kapsamında değerlendirilen ihtiyaçlar biyolojik ihtiyaçlardır. Bireyin hayatını sürdürebilmesi için gereken en önemli ihtiyaçlar olan yiyecek, içecek gibi ihtiyaçlardır.
- ✓ Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilen (ulaştırabilen) birey, sonraki aşamada güvenliğe ihtiyaç duymaktadır. Bu güvenlik ihtiyacı, fiziki, sosyal ve ekonomik olabilmektedir. İş hayatı bağlamında düşünüldüğünde işyerinin fiziki koşulları, çalışanın ihtiyaç duyduğu gereksinimler, emeklilik ve sigorta hakkı gibi hakları karşılanmıyorsa, birey kendini güvende hissetmeyecektir. Dolayısıyla can güvenliği ve iş güvenliği bu kapsamda değerlendirilebilecek ihtiyaçlardandır.
- ✓ Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını doyuran bireyin bir sonraki tatmin edilmesi gereken ihtiyacı, sosyal ihtiyaçtır. Bu ihtiyaca, bireyin başkaları tarafından kabul görülme isteği, bir gruba ve çevreye mensup olma isteği, yeni arkadaşlar ve yeni çevre edinme isteği ve sevme ve sevilme ihtiyacı dâhil olmaktadır. İş hayatı bağlamında değerlendirildiğinde çalışanların diğer iş arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkide olması, bu basamak kapsamında değerlendirilebilmektedir.
- ✓ Saygınlık İhtiyacı: Sosyal ihtiyaçları da tatmin eden bireyin bir sonraki aşamada ihtiyaç duyduğu şey saygınlıktır. Bu basamakta bireylerin kendilerini gösterme ihtiyacı söz konusudur. Başarmak, statü sahibi olmak ve yaptığı işi beğendirmeye çalışmak gibi ihtiyaçlar bu basamakta değerlendirilmektedir.
- ✓ Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kendini gerçekleştirme doyum piramidinin son basamağında yer almaktadır. Bu basamakta sahip olunan potansiyeli sonuna kadar kullanmak, kendini geliştirmek ve yaratıcılık gibi ihtiyaçlar tatmin edilmeye çalışılmaktadır. Bütün ihtiyaçları karşılanan birey ise sahip olduğu yetenekleri nasıl geliştireceği konusuna kafa yormaktadır.

Maslow, bu ihtiyaçları önem sırasına göre hiyerarşik olarak sıralamıştır ve bireyin bir alt düzeydeki ihtiyacı tatmin edilmeden, bir üst düzeydeki ihtiyacının önem arz etmediğini belirtmiştir. Maslow'a göre alt düzey ihtiyaçlarını tatmin eden bireylerde, bu kez bir üst düzey ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

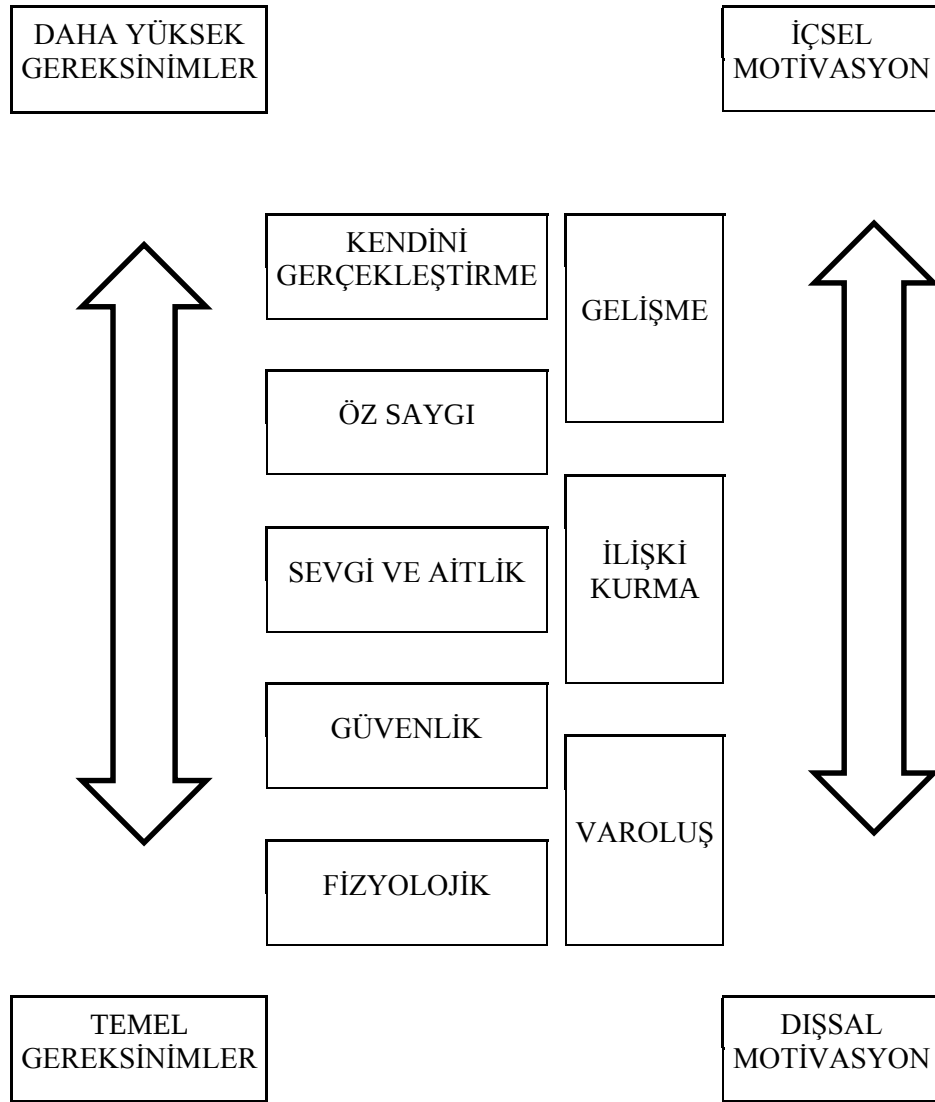
3.1.1.1.2. Varolma, İlişki ve Gelişme Teorisi

Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi ile yakından ilişkili olan bir kuram ise Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Clayton Alderfer da Maslow gibi gereksinimleri hiyerarşik bir sıraya koymuştur. Ancak Maslow'un kuramında yer alan beş kategori, Alderfer kuramlarında yerini varlık gereksinimleri, ilişki gereksinimleri ve gelişme gereksinimleri olarak üç temel aşamaya bırakmıştır. Alderfer bu kuramla Maslow'un teorisini basitleştirmeyi amaçlamıştır. İki kuram arasında benzerlikler olmasına rağmen, ERG kuramında hiyerarşik bir yapılanmadan ziyade ihtiyaçların sırasının kişiden kişiye değişebileceği öngörülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005:323-324).

Alderfer'in ERG Teorisi, var olma (existence), ilişki (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyacı olarak adlandırılan üç temel ihtiyaç sınıfı olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur. Buna göre ERG Teorisi (Alderfer, 1972: 9-11);

- ✓ Var olma: Tüm maddi ve fizyolojik ihtiyaçlar,
- ✓ İlişki: Diğer insanlarla anlamlı ilişkiler kurma,
- ✓ Gelişme: bireyin kendisi ve çevresi üzerinde yaratıcı ve üretici etkiler yaratma, ihtiyacını kapsamaktadır.

Aşağıdaki şekilde ERG Teorisinin Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi ile ilişkisi görülmektedir:



Şekil 3.2. Alderfer'in ERG Teorisi'nin Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi ile ilişkisi (Özkalp ve Kirel, 2005: 286)

3.1.1.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

D.McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar (Koçel,2014: 738):

- ✓ İlişki Kurma İhtiyacı
- ✓ Güç Kazanma İhtiyacı
- ✓ Başarma İhtiyacıdır.

İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler arkadaşlık için uğraşırlar. Dayanışmayı rekabete tercih ederler. Güç Kazanma ihtiyacı yüksek olan bireyler bir şeyin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları göstermekten, sahip olduğu prestij ile başkalarını etkileyerek onları kazanmaktan hoşlanan insanlardır. Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler ise kendilerini başarılı olmaya mecbur hisseden insanlardır, kişisel başarıyı ödülsele başarıya tercih ederek çalışırlar. Amaçları bir şeyi daha önce yaptıklarından daha iyi ve verimli yapmaktır (Özkalp ve Kirel, 2010: 287-288).

Başarı güdüsü, bireysel bir kişilik özelliğidir ve bireyden bireye farklı düzeylerdeir. Bazı insanlar başarılı olmayı çok isterler ve bu yöndeki çabaları daha yoğundur. Daha fazla çalışırlar, çalışma zamanları dışında da konularına kafa yorarlara, sınıfta en yüksek notu almak, katıldıkları maratonda derece yapmak, en iyi konuşmayı yapmak, en iyi ödevi hazırlamak, en disiplinli asker, en önce rütbe alan subay olmak isterler. Dolayısıyla bu bireylerin genellikle diğerlerine göre daha başarılı olmaları söz konusudur (Fındıkçı, 1999: 385).

3.1.1.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler, ama hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme süreci aynıdır (Eren, 2014: 532).

3.1.1.2.1. Beklenti Teorileri

Bu bölümde Viktor H. Vroom'un Beklenti Teorisi ve Vroom'un teorisi geliştirilerek ortaya konulan Lawler ve Porter Beklenti Teorisi anlatılacaktır.

Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un Beklenti Teorisi, motivasyon kavramını oldukça etkili bir şekilde açıklayan teorilerin başında gelmektedir. Bu teorinin bu denli önemli olmasının sebebi, beklentilerin motivasyonun temelini oluşturmasıdır. Esasen bireyler, ihtiyaçlarının karşılanacağı beklentisi ile kendilerini motive etmektedirler. Bu nedenle Beklenti Kuramı, araştırmacılar tarafından çalışmalarda sıklıkla kullanılan bir teoridir. Çok kullanılması nedeniyle de hakkında en çok çıkarımlarda bulunulan teorilerin de başında gelmektedir. Vroom'un

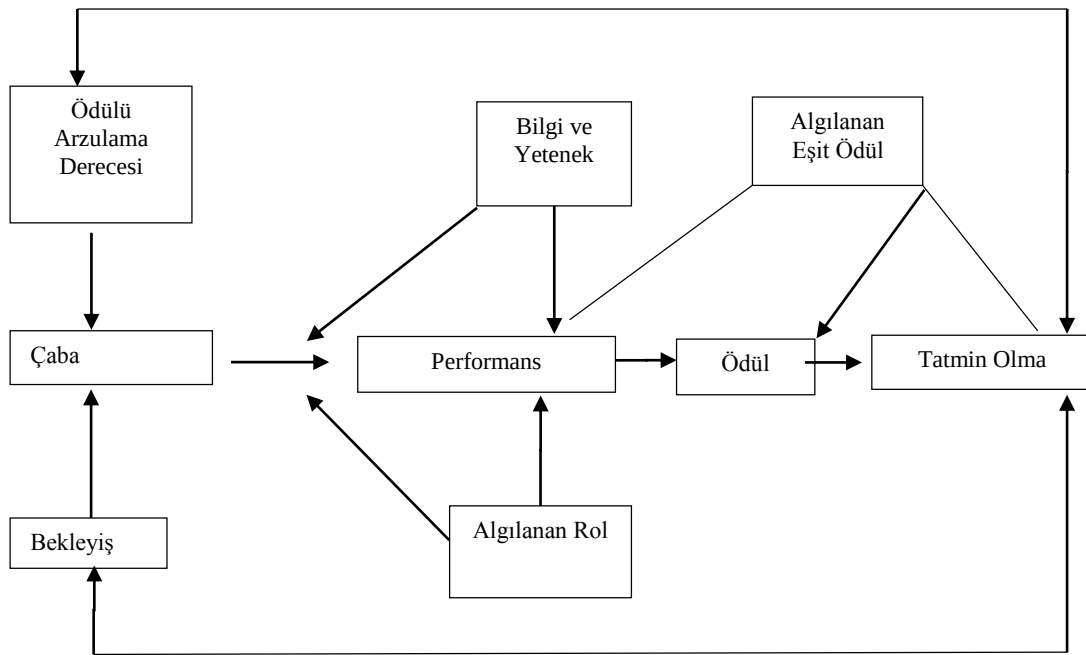
Beklenti Teorisi, motivasyon sürecinde üç ana faktör üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki gibidir (Gülner, 2007: 56):

- ✓ Başarı – Ödül – Beklenti İlişkileri: Bireylerin zihinlerindeki her davranış, ödül – ceza mekanizmasının süzgecinden geçmektedir. Diğer bir ifade ile birey, davranışları karşılığında kimi zaman ödüllendirileceğini, kimi zaman da cezalandırılacağını bilerek motive olmaktadır.
- ✓ İstek ya da İhtiyaç Şiddeti: Ödüllendirme sistemi de tek başına yeterli değildir. Bu durumun sebebi, çalışanların ödüle karşı duyacakları arzunun her bir birey için farklı düzeyde olmasıdır. Kısacası ödülün çalışanları cezbetme derecesi, motivasyonlarını etkilemektedir. Bireysel ihtiyaç ve değerlendirme sonuçları buna neden olmaktadır.
- ✓ Çaba – Başarı – Beklenti İlişkileri: Çalışanların işlerinde ortaya koyacakları çaba iki faktörün bileşkesi olmaktadır. Bu faktörler çalışanların gösterdikleri çaba sonunda elde etmeyi planladığı getiriler (beklentiler) ve gösterilen çaba sonucunda kendisinden beklenen başarıyı ne ölçüde elde edebileceğidir.

Lawler ve Porter Beklenti Teorisi

Süreç teorileri arasında yer alan bir diğer teori Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisidir. Beklenti Modeli, daha sonraki yıllarda Porter ve Lawler'in çalışmalarıyla genişletilmiştir. Porter-Lawler modeli temelde Vroom'un modelinin üç temel konusu olan çekicilik, araçsallık ve beklenti kavramlarını içermektedir. Ancak, bireyin başarılı olabilmesi için bu üç kavram yeterli değildir; bu üç kavramla beraber bireyin yeterli "bilgi ve yetenek" e de sahip olması gerekmektedir (Yüksel, 1997: 130).

Kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve örgütlerde çalışanların beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu ve bu durumun da çabaları olumsuz etkilediğini belirten bir teodir. Teoriye göre çalışanların yüksek tatmin elde edebilmesi için beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve bu ödüllerin adil olarak dağıtılması gerekmektedir (Porter, Bigley, Steers, 2013: 15). Şekil 3.3'de Porter – Lawler Modeli görülmektedir.



Şekil 3.3. Porter – Lawler Modeli (Porter ve diğerleri, 2003: 15)

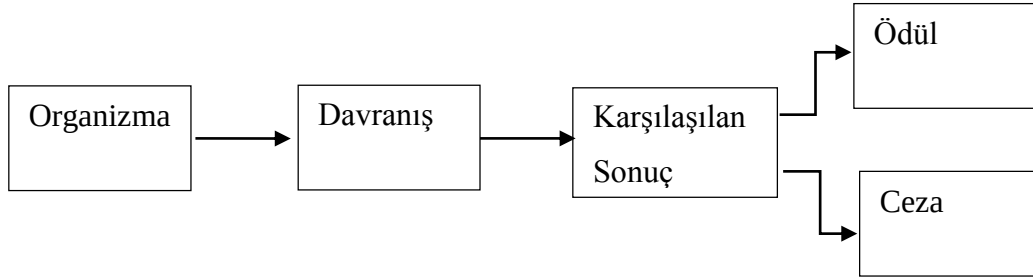
3.1.1.2.2. Şartlanma (Pekiştirme) Teorileri

Bu kuramlar ilgili literatürde klasik ve işlevsel şartlanma kuramları olarak iki şekilde incelenmektedir. Bunlardan klasik şartlanma kuramı Rus psikolog Pavlov tarafından geliştirilmiştir. Klasik köpek/zil deneyi ile Pavlov şartlı öğrenme kuramını ortaya koymuştur. Pavlov, köpeğine yiyecek verirken her defasında zil çalmış, daha sonra yiyeceği göstermeden zil çaldığında, köpeğin ağzından, yiyecek istediğini gösteren bir şekilde salyalar aktığını görmüştür. Köpek içgüdüsel olarak zil sesi duyunca yiyecek geleceğini öğrenmiştir (Tortop ve diğerleri, 2010: 173).

İşlevsel şartlanma ya da başka bir ifadeyle sonuçsal şartlandırma türü ise Skinner'ın Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi'dir. Teoriye göre ödüllendirilen davranış tekrarlanmaktadır. Ayrıca davranışlar, sonuçlar tarafından koşullandırılmaktadır. Buna göre davranışlar ihtiyaç gibi içsel nedenler yerine doğrudan dışsal faktörlere bağlanmıştır. Kısaca birey doyuma ulaşacağı davranışları tekrarlar, fakat acı verici davranışlardan kaçınmaktadır (Koçel, 2014: 740-744).

İnsanın davranışlarını yönlendirmesi çevreden aldığı tepkilere bağlıdır. Eğer davranışlar çevre tarafından benimseniyorsa ve ödüllendiriliyorsa, bu davranışlar tekrar edilmekte,

çevrenin benimsemediği ya da cezalandırdığı davranışlar ise tekrarlanmamaktadır. O halde, belirli olumlu davranışları ortaya çıkarmak ve tekrarlanmalarını sağlamak (ya da pekiştirmek) için olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma yöntemleri uygulanabilir (Yüksel, 1997: 132).



Şekil 3.4. Sonuçsal Şartlandırma (Koçel, 2014: 741)

3.1.1.2.3. Eşitlik Teorisi

Bir diğer Süreç Teorisi, Stacy Adams tarafından ortaya atılan Eşitlik Teorisi'dir.

Adams adlı düşünür, ABD'nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli değeri olduğuna işaret etmiştir. Düşünür, incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Eren, 2014: 542).

Bu teoride her çalışana verilen ödülün eşit olması gerektiği belirtilmiştir. Buna göre her çalışan kendisinin aldığı ödülü diğer çalışanlara verilen ödüllere kıyaslamaktadır. Çünkü çalışanlar ihtiyaçların doyuma ulaştırılmasının yanı sıra emeğinin karşılığının da eşit bir şekilde verilmesini istemektedir. Bu amaçla Adams, alınan ödülleri diğer çalışanların ödülleri ile karşılaştırmaya yarayan formül önermiştir. Buna göre;

EŞİTLİK DURUMUNDA

$$\frac{\text{Benim aldığım ödüller}}{\text{Benim çabam ve katkıları}} = \frac{\text{Sizin aldığınız ödüller}}{\text{Sizin çaba ve katkılarınız}}$$

Bu denklemde girdi ve çıktıların eşdeğer olması gerekmektedir. Dolayısıyla bireyin gösterdiği emek ve performansa göre ücret verilmelidir. Eşit alınan ödüller kişiyi tatmin ederken, eşitsizlik durumunda tatminsizlik oluşacaktır.

Yukarıdaki dengenin bozulması halinde, dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri araştırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır (Eren, 2014: 542).

3.1.1.2.4. Amaç Teorisi

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen teoriye göre amaçlar insanların düşüncelerine rehber olur, davranışlarını yönlendirir.

Bireyler kendilerinden işe ilişkin olarak beklenen davranışlar karşısında amaç belirlemektedir. Amaçlarla başarı arasındaki ilişkinin gücü, iş görenin yeteneği, göreve bağlılık, görevin güçlük derecesi, başarısına dair elde ettiği geri bildirim ve diğer durumsal sınırlılıklara bağlıdır (Yüksel, 1997:139).

Locke’a göre davranışların temel nedeni, bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde yatmaktadır. Amaçlar zorlaştıkça daha fazla verim elde edilmektedir. Bu nedenle teoride başarının iş tatmini sağlayan bir faktör olduğu belirtilmiştir (Azırı, 2011: 80).

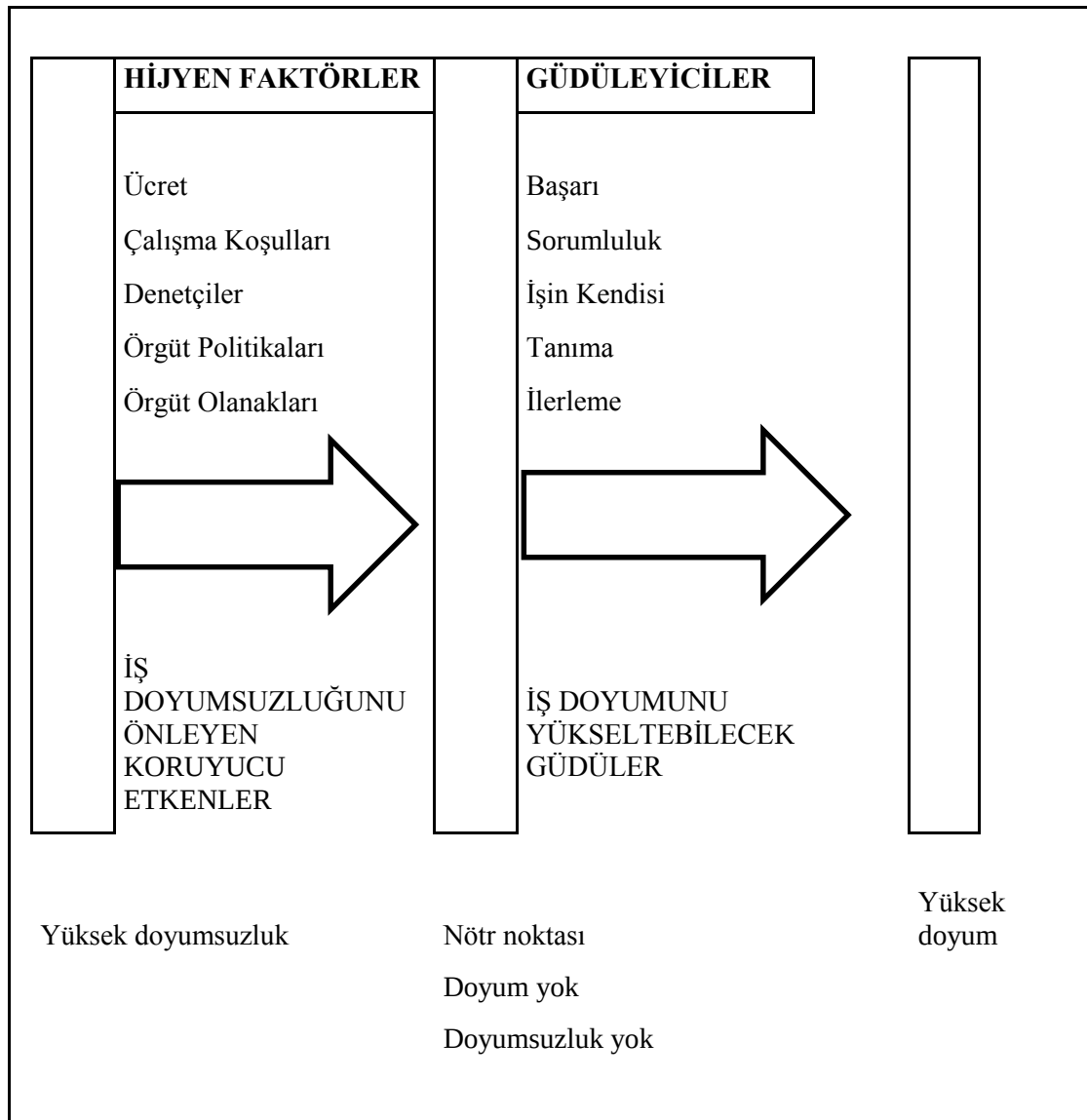
Locke’a göre iş görenlerin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük bir önem taşıdığına dikkati çekmektedir. Bu nedenle, iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Eren, 2014: 529). Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Yüksek amaç yüksek motivasyonun göstergesi sayılmaktadır (Koçel, 2014: 750).

3.1.2. F. Herzberg'in İki Faktör Teorisi

Herzberg'in, Pittsburgh ve civarındaki dokuz fabrikada çalışan 203 mühendis ve muhasebecinin işe karşı olan tutumlarını araştırdığı çalışmasının sonuçları ortaya koyduğu *The Motivation to Work* adlı kitabı 1959 yılında yayımlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullandığı araştırmada 203 denekten işe karşı olan hislerinin normalden daha iyi veya daha kötü olduğu dönemleri anlatmaları istenmiştir. Bununla objektif olaylar ve bu olayları yaşayan kişilerin ifade ettiği duygularla, sonuca yansıyan etkileri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Aktarılan olaylar “birinci seviye faktörler” ve olaylara ilişkin yaşanan duygular da “ikinci seviye faktörler” olarak adlandırılmıştır.

Frederic Herzberg 200 kişilik bir grup üzerinde yaptığı motivasyon araştırmasına göre bazı faktörlerin insan davranışları üzerinde önemli etki yaratmadığı ancak bu faktörlerin yokluğu halinde tepkilerle ya da tatminsizliklerle karşılaşıldığı sonucuna varmıştır. İnsanı işiyle olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğu ve kişinin işine karşı tutumunun başarı ya da başarısızlığını etkileyeceği inancında olan Herzberg şu soruyu araştırmıştır: “İnsanlar işlerinden ne isterler?” (Özkalp ve Kirel, 2010: 284).

Herzberg, teorisini oluştururken insan davranışlarını belirleyen iki temel faktörün var olduğunu belirtmiştir. Buna göre ilk grupta yer alan faktörlerin mevcut olmadığı durumda tatminsizlik söz konusu olmaktadır. Var oldukları durumda ise çalışanlar üzerinde herhangi bir olumlu etkisi görülmemekte, yalnızca mevcut normal tempo ile işin yapılmasını sağlamaktadır. Ancak ikinci grup etkenler böyle değildir. İkinci grup etkenler, çalışanları işe karşı motive edici ve özendirici nitelik taşımaktadır. İkinci grup etkenlerin örgütlerde var olması, çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratmakta ve yaptıkları işlerde başarılı olmalarını sağlamaktadır. Aşağıdaki şekilde Herzberg'in İki Faktör Kuramı görülmektedir (Keser, 2006: 153).



Şekil 3.5. Herzberg'in İki Faktör Kuramı (Keser, 2006: 154)

Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde iş göreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da tatmin sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı tatmine katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, tatminsizliğe yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu iş göreni kötümser yapıp tatminsizliğe neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani iş gören sadece bunlara sahip olmakla tatmine ulaşamamaktadır (Eren, 2014: 513).

Mawlow'un geliştirdiği teori ile Herzberg'in yaklaşımının temelde yakın oldukları ve Maslow'un belirlediği üç temel ihtiyacın, Herzberg'in hijyen faktörüne, son iki ihtiyacın ise

teşvik edici faktörlere denk olduğu söylenebilir. Dolayısıyla temel hareket noktalarının aynı olduğu ancak ihtiyaçların motive edilme düzeyleri bakımından farklılaştıkları görülmektedir (Fındıkçı, 1999: 384).

3.1.2.1. F.Herzberg'in İki Faktör Teorisinin etmenleri

Herzberg, insanların etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için gereken iş koşullarının neler olduğunu araştırmış ve motivasyon araçlarını iki kısma ayırmıştır. Bu faktörler, hijyen faktörler ve motive edici faktörlerdir (Telman, Ünsal, 2004: 15):

- ✓ Hijyen Faktörler: Hijyen faktörler, işyerinde bulunmadığı takdirde kişilerin motive olmasını engelleyen, bulunması durumunda ise normal akışta işin yapıldığı faktörlerdir. Bunlar; ücret, çalışma koşulları, denetçilerin varlığı, örgütsel politikalar ve örgütsel olanaklardır.
- ✓ Güdüleyiciler: Başarı, sorumluluk, işin kendisi, ilerleme ve yükselme imkânları, statü ve tanınma gibi faktörler ise güdüleyicilerdir. Bu faktörlerin varlığı, kişisel başarı hissi verdiğinden bireylerde motive edici bir rol üstlenmektedir.

Hijyen faktörler ile güdüleyici faktörler arasında birtakım farklılıklar söz konusudur. Buna göre güdüleyici faktörler, işin özü ve içeriği ile ilgilenirken, hijyen faktörler ise çevresel koşullar ile ilgilenmektedir. Güdüleyici faktörler, adından da anlaşılacağı üzere esas güdüleyici faktörler iken, hijyen faktörler ise tatminsizliğin önüne geçen faktörlerdir. Dolayısıyla hijyen faktörlerin güdüleyici özelliği bulunmamaktadır. Hijyen faktörler ile ilgili tatminsizliği giderilmeyen bireylerin, güdüleyici faktörler vasıtasıyla motive edilmesi düşünülemez. Esas olan hijyen faktörlerde tatminsizliğin önlenmesi ve böylece güdüleyici faktörlere ortam hazırlanmasıdır (Şimşek ve diğerleri, 2008: 190).

Motivasyon faktörleri, gerçek güdüleyici faktörler olurken, hijyen faktörler ise, bireyin tatminsizliğine engel olmaktadır. Muhakkak ki, tatminsizliği önlenemeyen bireyin, motivasyon faktörleriyle güdülenmesine çalışmak boşuna uğraşmak olacaktır. Çünkü, hijyen faktörlerin varlığı bireyin tatminsizliğini önleyerek motivasyon faktörlerinin yaratacağı tatmine, yani güdülenmeye gerekli olan ortamı yaratacaktır. Şu halde, Herzberg'in teorisinde hijyen faktörlerin görevi, çalışanların güdülenmesine ve tatminine bir alt yapı oluşturmaktır (Eroğlu, 2013: 454).

Bu teörinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları sadece motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir. Bu görüşün “çift faktör teorisi” olarak da adlandırılmasının nedeni bu iki faktörün, hijyen ve motivasyon faktörlerinin varlığı ve ilişkileridir (Koçel, 2014: 738).

Bazı iş şartlarının veya faktörlerinin mevcut olmaması halinde çalışanlar tatminsizlik duymaktadır. Öte yandan, bu faktörlerin varlığı durumunda da tatmin oldukları söylenemez. Yani bu faktör veya şartlar, motivasyona kuvvetli bir katkıda bulunamazlar. Herzberg, bu faktörlere hijyen veya koruyucu faktörler adını vermektedir (Eroğlu, 2013: 453). Aşağıda iş tatminsizliğine yol açan faktörler ve açıklamaları yer almaktadır.

Çizelge 3.1. İş Memnuniyetsizliğine Sebep Olan Faktörler (Adair, 2006: 68-69)

HİJYEN FAKTÖRLERİ	
Şirket politikası ve yönetim	Özellikle çalışanlarla ilgili açık ve net biçimde belirtilmiş politikaların mevcut olması: Kurum ve yönetimin kıfayeti.
Teknik denetim	Üstünüzün ulaşılabilir, kıfayetli ve adil olması.
Kişilerarası ilişkiler	Üstünüzle, astınızla ve iş arkadaşlarınızla olan ilişkiler, iş yerindeki sosyal hayatın niteliği.
Maaş	Ücret, maaş, emekli aylığı, şirket arabası gibi mali açıdan faydalı olacak öğeleri içeren tazminat paketi.
Statü	Bir kişinin diğerlerine nazaran pozisyonu veya rütbesi, sembolize edilen unvan, araç park alanı, ofislerin genişliği, mobilyalar.
İş güvenliği	Pozisyon kaybı veya iş kaybına sebep olacak güvensiz bir ortamdan kaçınmak.
Özel hayat	İnsanın iş hayatının aile hayatına olan etkileri, mesala stres, asosyal geçen zamanlar veya ev taşımak.

Çalışma şartları	Çalıştığınız işyerinin fiziksel şartları: İş miktarı, mevcut tesisler, havalandırma, kullanılan araç ve gereçler, alan, gürültü ve çevreyle ilgili diğer durumlar
------------------	---

Hijyen etmenlerinin sayısı beştir ve bunların azlığını ya da yokluğunu gösteren durumlar şunlardır (Başaran, 2000: 85):

- ✓ Örgüt Politikası: İletişimin zorlaştırılması, engellenmenin artması; görevlerin, yetki ve sorumlulukların açık seçik belli olmaması; yönetimin temel işlevlerini yerine getirememesi.
- ✓ Teknik Denetim: Uzman olmayan, yetersiz, eskimiş bir üstün buyruğunda çalışılması.
- ✓ Ücret: Özellikle ücretin yetersiz ve adaletsiz olması.
- ✓ Kişilerarası İlişkiler: Yönetmenin sevilememesi, birlikte çalışanlarla iyi ilişkiler kurulamaması. Buradaki sevimeme, yönetmenin yetersizliğinden çok kişiliğinden kaynaklanan anlamındadır.
- ✓ Çalışma Koşulları: Çalışma yerinin elverişsiz, rahatsız edici, araç gereçlerin yetersiz, örgütün bulunduğu yere ulaşmanın zor olması, vb.

Bu beş etmene, daha sonraları, iş görenler arası ilişkilerde yansızlık, örgütsel konum ve iş güvencesi etmenleri de eklenmiştir.

Bazı iş faktörleri vardır ki, bunlar, mevcut oldukları zaman iş tatmininin ve motivasyonunun düzeyini yükseltirler. Öte yandan, bu faktör ya da şartların mevcut olmaması durumu da tatminsizliğe yol açmaz. Herzberg bu faktörlere, tatmin edici veya motivasyon faktörleri adını vermiştir (Eroğlu, 2013: 453). Şimdi bu faktörlere daha yakından bakalım.

Çizelge 3.2. İş Memnuniyeti Sağlayan Faktörler (Adair, 2006: 75-76)

MOTİVATÖRLER	
Başarı	Bir işin başarıyla tamamlanması, bir problemin çözülmesi, kendini haklı çıkarma ve yapılan işin sonuçlarının görülmesi gibi kesin bir başarı.

Tanınma	Fark edilme veya övülme gibi herhangi bir tanınma eylemi. Tanınma göstergesi olarak somut ödüllerin verildiği durumlarla diğer durumlar arasında bir ayırım yapılabilir.
Gelişme İhtimali	İş konumunda mesleki gelişim ihtimalini artıran değişiklikler. Terfi yoluyla tanınan şansların yanında, mevcut durumda öğrenme, yeni kabiliyetler kazanma veya yeni mesleki bilgiler gerektiren fırsatlar tanınma.
İlerleme	Kişinin işteki pozisyonunun veya statüsünü yükselten bazı değişimler.
Sorumluluk	Gerçek sorumlulukların verilmesi ve bu sorumluluğun düzgün biçimde yerine getirilebilmesi için ilgili yetkilerin verilmesi.
İşin Kendisi	Gerçek anlamda işin yapılması veya safhaları.

Güdüleyici etmenler, iş görenleri işlerini yapmaya istekli kılan etmenlerdir. Bunlar aynı anda iş görene işten tatmin sağladığı için doyurucu (satisfier) etmenlerdir. Bunların sayısı altıdır (Başaran, 2000: 85):

- ✓ Başarı: İşinde gösterdiği başarıyla onurlanmak, övünmek.
- ✓ Tanınma: Özellikle üstlerince övülme, çevresince beğenilmek, onaylanmak.
- ✓ Görev: Özellikle ilginç, savaşımlı isteyen ve yüksek edim sağlamaya elverişli bir işte çalışmak.
- ✓ Sorumluluk: Görevi yapmak için sorumlu olmaktan çok sorumluluk almış olmak.
- ✓ Yükselme: Örgütsel konumda yükselme, yeni unvan ve yüksek makama geçme, ücret yükseltilmesi gibi ilerlemeyi sağlayan değişiklikleri bulmak.
- ✓ Gelişme olanağı: Özgerçekleştirme gereksinimlerini karşılayacak bir ortam bulmak ve bu konuda desteklenmiş olmak.

3.1.2.2. F.Herzberg'in İki Faktör Teorisi ile ilgili literatür taraması

Herzberg'in teorisini 1959 yılında yayınlamasının ardından, teori hakkında bir çok araştırma yapılmıştır. Kimi araştırmalar Herzberg'i haklı çıkarırken kimileri de Herzberg'in teorisine çeşitli eleştiriler yöneltmiştir. Kimi araştırmalar ise farklı bir yöntemle de olsa teoriyi desteklemiştir. Herzberg'in teorisi ile ilgili olarak ülkemizde ve yurtdışında yapılan bazı çalışmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- ✓ Sri Lanka’da banka yöneticilerinin iş tatminini etkileyen hijyen ve motive edici faktörlerin araştırıldığı çalışma hem hijyen hem de motive edici faktörlerin iş tatminini etkilediğini ancak ücret, ödüller, çalışma şartları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve büyüme haricindeki faktörlerin iş tatmininin önemli bir göstergesi olmadığını ortaya koymuştur (Dissanayake ve Wickremashinghe, 2011).
- ✓ Karp ve Nickon’un 1974 yılında gerçekleştirdiği çalışmada motivasyon faktörlerinin iş tatminini, hijyen faktörlerinin ise iş tatminsizliğini oluşturan faktörler olduğu gözlemlenmiştir (Karp ve Nickon, 1974).
- ✓ Herzberg, teorisini doğrulamaya yönelik ileriki dönemki çalışmasında da Zdromyslov ve Yadov’un yaptığı çalışmadan bahsetmiş ve bu çalışmada zihinsel yetenekler faktörünün en belirgin içsel faktör olarak ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu da motivasyonun en önemli aracı olarak görülmüştür (Herzberg, 1965).
- ✓ Bockman’ın çalışmasında da motive edicilerin daha çok olumlu olaylarda, hijyen etmenlerin ise olumsuz olaylarda toplandığı görülmüştür. Ayrıca kimi motive faktörlerinin olumsuz, kimi hijyen faktörlerinin ise olumlu duygular yarattığını belirtmiştir (Bockman, 1971: 183).
- ✓ Florida’da kamu ve özel kesimde çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada da hem kamu hem de özel sektörde çalışanları işin kendisinin motive ettiğini, kamu sektöründe çalışanların hijyen algılarının özel sektörde çalışanlarıkinden daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Maidani, 1991).
- ✓ Kanada’da öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada öğretmenlerin hijyen algılarının yöneticilerden daha yüksek olduğu, iş güvenliği algısının ise orta yaş grubu çalışanlarda yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Seguin, 1997: 110).
- ✓ Harper tarafından yapılan çalışmada da hemşirelerin motivasyonları üzerinde motive edici faktörlerin yüksek, hijyen faktörlerin ise düşük olduğu gözlemlenmiştir (Harper, 1998: 123).
- ✓ Ülkemizdeki kamu okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon algılarının Herzberg’in kuramı kapsamında açıklanmasına yönelik olarak yapılan bir çalışmada motivasyon faktörlerinin yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olma demografik değişkenlerine göre farklılaşmadığı, mesleki deneyim değişkeni açısından 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyinin 10 yıldan az mesleki deneyime sahip öğretmenlerin motivasyon düzeyinden yüksek olduğu bulunmuştur (Ateş, B. Yıldız ve H.Yıldız: 2012).

- ✓ Termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerde içsel ve dışsal motivasyon araçlarının motivasyon üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın bulguları hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. İçsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin dışsal motivasyon araçlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (Dündar, Özutku, ve Taşpınar, 2007).
- ✓ Turizm işletmelerinde çalışan öğrenciler için iş tatmini ve motivasyon sağlayan faktörlerin ortaya konulduğu araştırma sonucu elde edilen verilere göre hem motivasyon hem de hijyen faktörlerinin önem düzeyi yüksek çıkmıştır. Yine aynı araştırmada katılımcıların turizm sektöründe çalışmaya devam etmek istememe nedenlerinin başında hijyenik faktörlerden maaş ve iş güvenliği faktörleri ön plana çıkmıştır (Güzel, 2010).
- ✓ Akademisyenlerin işe güdülenmesinde çift faktör kuramı etmenlerinin önemini ortaya konduğu Sağlam tarafından yapılan araştırmada akademik personelin hem hijyen hem de güdülenme faktörlerinin kendilerini işe güdüleme derecesini yüksek olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Sağlam, 2007).
- ✓ Bir tıp fakültesi hastanesinde görevli alt gelir grubu çalışanları motive eden faktörlerin araştırıldığı uygulama sonucunda elde edilen bulgular Herzberg'in kuramını destekler bir sonuç ortaya çıkmamıştır. İş tatmini ve tatminsizliği açısından hem hijyen hem de motive edici faktörlere hemen hemen aynı derecede önem verildiği ortaya konmuştur (Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010).
- ✓ Turizm sektöründe konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmininin ölçülmesi amacıyla yapılan bir başka araştırmanın bulguları sonucunda; iş tatminine etkisi olmayan (Herzberg'e göre) dışsal faktörlerin de iş tatmini üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Öztürk ve Alkış, 2011).
- ✓ Kariyer yönetiminin motivasyona etkisinin incelendiği bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma kapsamında kariyer yönetimi ile hijyen ve motive edici faktörler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç kariyer yönetiminin motivasyona etkisinin olmadığını göstermektedir (Yumuşak ve Çoban, 2012: 82).

3.1.2.3. F.Herzberg'in teorisine yöneltilen eleştiriler

Herzberg'in teorisinin iş tatmini üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışan çeşitli çalışmalar yapılmıştır ve bu çalışmalarda Herzberg'in teorisine birtakım eleştiriler de getirilmiştir. Bu eleştirilerin başlıcaları şunlardır (Vural ve Coşkun, 2007: 120-123):

- ✓ Ekonomik güdüleyicilerden ücret, çalışma şartları ve çevresel şartlar ikinci planda kaldığından modelin evrensel boyutlarda geçerliliği tartışmalı hale gelmiştir.
- ✓ Herzberg, araştırmasında çalışanlara işe geldiklerinde kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri konuların ne olduğunu sormuştur. Ancak bireyin kendisini en iyi ve en kötü hissetmesine neden olacak faktörleri açıkça belirlemesi mümkün değildir.
- ✓ Özellikle gelişmekte olan ülkelerde İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki ilk üç basamak her ne kadar gelişmiş ülkeler için hijyen faktörler olarak görülse de gelişmekte olan ülkelerde motive edici de olabilmektedir. Bu nedenle modelin daha çok gelişmiş ülkelerde geçerli olduğuna yönelik eleştiriler söz konusudur.
- ✓ Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi genel olarak tüm bireyler için geçerliyken, Herzberg, teorisini iş alanı için oluşturmuş ve iş hayatındaki profesyonellere uygulanabilir bir teori ortaya çıkmıştır. Bu nedenle Maslow'un teorisi daha genel, Herzberg'in teorisi ise daha özel bir teoridir.

Herzberg'in teorisine getirilen eleştirilerden bazıları ise şunlardır (Şimşek ve diğerleri, 2008: 140):

- ✓ Ekonomik güdüleme faktörlerinden ücret, çalışma şartlarını ve çevresel şartları ikinci plana indirilmiş, bu da modelin evrensel boyutlarda geçerliliğini ortadan kaldırmıştır.
- ✓ Araştırmada Herzberg gruplara işe geldiklerinde kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri konuların neler olduğunu sormuştur. Buna geliştirilen eleştiri ise bireyin kendisini en iyi ve en kötü hissetmesine neden olan bu faktörleri açıkça belirleyemez şeklindedir.
- ✓ Araştırmaya dahil edilen grup sayısı yetersizdir.

Hinton (1968)'a göre, Herzberg modeli, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, bazı etmenlerin sınıflandırılması ve daha sonra yapılan araştırmalarda aynı sonucu vermeyişi nedeniyle eleştirilmiştir (Yüksel, 1997: 127).

Herzberg modeli güdülemeyi bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kalmaktadır. Hele özellikle bizimki gibi gelişmekte olan ülkelerde henüz ihtiyaçlar 4.ncü ve 5.nci hiyerarşik basamaklara erişmediği için hijyenik olarak nitelenen 1., 2. ve 3. basamak ihtiyaçlar aynı zamanda güdüleyici bir rol de oynayabilmektedir. Bu nedenle, Herzberg modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır. Ancak 4. ve 5. ihtiyaçlar grubunda yapılacak iyileştirmeler gelişmekte olan ülkelerde de güdüleyici nitelik arz etmektedir. Kısaca, Herzberg Kuramı, her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori değildir (Eren, 2014: 516).

3.2. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

Çalışanların işleri hakkındaki duygularına yönelttikleri bir tepki olarak tanımlanabilecek olan iş tatmini, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmışsa da, 1930-1940'lı yıllarda kavramın önemi anlaşılmaya başlanmıştır. 1930'lu yıllarda iş tatmini konusunda Elton Mayo'nun yaptığı Hawthorne araştırmaları, iş tatmini konusunda başlı başına bir teori niteliğinde değilse de, 1943 yılında Maslow ve sonrasında Alderfer'in iş tatminini bireyin ihtiyaçları ile ilişkilendirmesi ile iş tatmininin kavramsal temelleri atılmıştır (Yılmaz, Keser ve Yorgun, 2010).

Esasen 1930'lu yıllardan bugüne, çalışanların iş tatmin düzeylerinin, işletmelerin operasyonel performans düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmektedir. Ancak günümüzde bu araştırmalar, operasyonel performansın yanı sıra stratejik boyutu da kapsayacak şekilde genişlemektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların tatmin düzeyleri, işletmelerin rekabet gücünün temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir.

İş tatmini kavramı, örgütsel davranış araştırmacılarının çok önem verdiği konulardan biridir. İş tatmini kavramı ile işe ait özelliklerin değerlendirilmesi sonucunda olumlu duygular hissedilmesi anlatılmaktadır. Genel olarak iş tatmini yüksek bir çalışan işine karşı olumlu duygular barındırırken; iş tatmini düşük bir çalışanın işine karşı beslediği duygular olumsuzdur (Robbins, Timothy ve Judge, 2007: 19).

İş tatmini, çalışanların iş hayatında başarı hissetmeleridir. Çoğunlukla yaratıcılık ve verimlilik ile doğrudan ilişkili olan iş tatmini, çalışanların işlerini severek yapmalarını ve dolaylı olarak kendilerini ödüllendirmelerini kapsar. Ayrıca çalışanların işe karşı heyecan hissetmelerini ve işyerinde mutlu olmalarını sağlamaktadır (Azırı, 2011: 78).

İş tatmini, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal bir yanıt olduğundan, görülemez ve hissedilebilir niteliktedir. Beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar aşıldığı ile ilgilenen iş tatmini, iş ile ilişkili farklı duyguları temsil etmektedir. Çünkü bireyler işin bir boyutuna karşı olumlu bir tutum içerisinde olabilirken, başka bir boyutuna karşı olumsuz bir tutum takınabilirler. Bu nedenle iş tatmini dinamik bir kavram olup, sürekli aynı seviyede tutulması mümkün değildir. İş tatmini hızlı bir şekilde elde edilebileceği gibi, aynı hızda da kaybedilebilir (Luthans, 2011: 141).

İş tatmininin olmazsa olmazı, çalışanların beklentilerinin karşılanmasıdır. Bu nedenle çalışanların beklentilerinin karşılanması, çalışanların sundukları hizmet kalitesinde de olumlu etkiler yaratacaktır. İşyerinde beklentileri karşılanmayan bir çalışanın hizmet kalitesini yükseltmesi ya da en azından belli bir standardı yakalaması beklenemez. Kaçınılmaz olarak hizmet kalitesinde bir düşüş olacaktır. Bu nedenle iş tatmini, çalışanların performansını, işgören devir hızını ve dolayısıyla örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve doğal olarak karlılığı etkileyen önemli bir faktördür (Hong ve Waheed, 2011).

İş tatminsizliği çalışanlarda sürekli ve yoğun bir kaygıya neden olmakta, işe devamsızlık, işteki diğer çalışanlarla çatışma gibi sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların zamanını iyi kullanması, aile ve diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilmesi, yeteneklerini tanıyıp geliştirebilmesi ve kendini gerçekleştirebilmesi üzerinde yüksek iş tatmininin olumlu etkileri görülürken, düşük iş tatmini ruh sağlığının bozulması ve psikolojik rahatsızlıkların yaşanmasına neden olabilmektedir (Âşık, 2010).

İş tatmini ya da tatminsizliğinin en önemli sonuçlarından biri de örgütsel bağlılığa olan etkisidir. Esasen iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında da performans konusunda olduğu gibi karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. İş tatmininin yüksek olduğu çalışanlar örgüte karşı kendilerini daha bağlı hissederken, iş tatminleri düşük düzeyde seyreden çalışanlar ise örgütsel bağlılık konusunda problemler yaşamaktadır (Bayram, 2005).

İş tatmini yüksek olan bir personel gücüne sahip olmak gerek mikro açıdan işletmeye gerekse makro açıdan devlete olumlu katkılar sağlar. İş tatminin mikro ve makro açıdan sağladığı faydalar şöyle sıranalabilir (Gerekan ve Pehlivan, 2010).

Çizelge 3.3. İş Tatmininin Faydaları (Gerekan ve Pehlivan, 2010)

Mikro Açıdan Faydaları	Makro Açıdan Faydaları
İşletme kaynaklarının etkin kullanılması	İş tatmini dolayısıyla yaşam doyumu yüksek bireylerden oluşan bir toplum meydana gelmesi
Verimliliği arttırması	İstihdam politikalarının öneminin artması
Huzurlu bir çalışma ortamının oluşması	Toplumda yaşam doyumu yüksek olan insanlar dolayısıyla güven ortamının sağlanması
Çalışan ve işveren arasında güvene dayalı bir anlayışı hakim kılması	İşletmelerin karlılığının artması ile devletin vergi gelirlerinin artması
Faaliyetlerde kalitenin artması	
Maliyetleri azaltması ve karlılığı arttırması	
İşletmeye rekabet avantajı katması	

3.2.1. İş tatminine etki eden faktörler

İş tatmini, gerek işletme içindeki gerekse de kişinin kendi içindeki huzuru belirleyen önemli bir konudur. Bu nedenle çeşitli faktörler tarafından etki altında olan bir olgudur. Luthans (1994), iş tatminini etkileyen faktörleri, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren 5 iş boyutu ile açıklamıştır. Bunlar (Luthans, 1994: 114):

- ✓ İşin kendisi: İşin ilginç, kişiye öğrenme fırsatı sağlayan ve sorumluluk alma şansı veren bir yapıda olması,
- ✓ Ücret: Diğer organizasyonlara kıyasla ücretin eşit ve adil düzeyde olması,
- ✓ Yükselme Fırsatı: Hiyerarşik yapısının yükselmeye olanak sunması,
- ✓ Yönetim: Yönetim kademesindekilerin teknik anlamda destek sunan ve davranışlarıyla bunu gösteren yapıda olması,
- ✓ İş Arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik uzmanlık anlamında ve sosyal hayatta destek olmaları.

Ancak genel olarak düşünülduğünde iş tatminini etkileyen faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak da sıralamak mümkündür ve literatürde kavrama bu yönde yaklaşan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır.

3.2.1.1. Bireysel faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler; cinsiyet, yaş ve eğitim, medeni durum, kişilik, kıdem ve statü olmak üzere altı grupta incelenmiştir.

Cinsiyet, iş tatmini etkileyen bireysel faktörlerin ilkidir. İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde genellikle erkeklerin kadınlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi, kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre daha alt düzeylerde görevlendirilmesi, kadınların iş yerinden beklentilerinin erkeklere göre daha düşük olması ve kadınların ve erkeklerin iş yerindeki farklı faktörlere önem vermesi olabilir (Saari ve Judge, 2004).

İş tatminini sağlayan bireysel faktörlerden bir diğeri yaştır. Yaş ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Yaş arttıkça artan tecrübe ve uyum ile iş tatmini paralellik göstermektedir. Genç çalışanlara göre daha yaşlı ve tecrübeli çalışanların iş tatmini daha yüksektir (Sevimli ve İşcan, 2005).

İş tatmini sağlayan bir diğere bireysel faktör ise eğitim düzeyidir. Her ne kadar eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında kesin bir ilişkiden söz etmek mümkün değilse de eğitim tek başına iş tatminini etkileyen bir faktör değildir. Kimi zaman yüksek öğrenim düzeyine sahip bireylerin düşük iş tatminine sahip olduğu da görülebilmektedir. Ancak eğitim arttıkça yükselen konumları ve ücretleri sayesinde iş tatmininin yükselmesi mümkün olabilmektedir (Ealias ve George: 2012).

Evli ya da bekar olma ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evlilerin bekarlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu yönünde bulgular dikkat çekmektedir. Evlilerin daha tatminli olmalarının nedeni aile yaşamındaki tatmininin işe yaygınlaştırılmasından olabilmekte ya da evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 59).

Çalışma süresi arttıkça örgüt tarafından ihtiyaçları karşılanan bireyin iş tatmini artacaktır. İş tatmini ile kıdem yani bireyin örgütte çalışma süresi ile tatmin düzeyi yakından ilişkilidir. İş tatmininde kıdem önemli bir değişken olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkinin arandığı çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Kimi araştırma sonuçlarında, kıdem arttıkça tatmin düzeyi artarken, kimilerinde düşmekte, bazı araştırma sonuçlarında ise iki değişken arasında bir ilişki saptanmamaktadır (Keser, 2006 :115).

İş tecrübesinin iş tatminini etkilemesinin bir diğer nedeni kişisel beklentilerdir. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye başvuran ve kabul edilen kişi, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Dolayısıyla bu yıllarda işlerinden olan beklentileri çok fazladır. Ancak zamanla iş hayatının katı gerçeklerini kavrayan ve beklentilerinin o an gerçekleşemeyeceğini anlayan personel tatminsizlik duygusuna kapılır.

Tatminsizlik duygusunun oluşumuna neden olan faktör personelin gerçekçi olmayan beklentileridir. Bu beklentiler, zamanla bireyin işini, iş hayatını tanıması ve tecrübe kazanması ile, giderek daha gerçekçi esaslara dayanır. Bunun sonucunda bireyin iş tecrübesi arttıkça beklentileri de iş hayatının gerçek akışına göre olmakta ve sonuçta işgören iş tatminine ulaşmaktadır. Genç ve tecrübesiz personelin ilk yıllarda iş doyu düzeylerinin çok düşük olduğu, ancak yıllar ilerledikçe düşük olan bu düzeyin giderek yükselmeye başladığı görülmektedir (Özgen ve Yalçın, 2015: 359).

Personelin kişilik özellikleri iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Çalışanların kişilik yapılarının farklı olması, bu kişilerin farklı beklentiler içerisinde olmalarına ve organizasyon içerisinde gelişen olayları farklı şekilde algılamalarına neden olmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2015: 358).

Bir bireyin kişiliği, bir iş hakkında duygu ve düşüncelerinin olumlu ya da olumsuz olmasını etkilemektedir. Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında bir ilişkinin varlığı da söz konusudur. Örneğin sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş tatminsizliği göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

3.2.1.2. Örgütsel faktörler

İş tatmini etkileyen örgütsel faktörler ücret, çalışma koşulları, terfi ve kariyer, çalışma arkadaşları, yönetici ilişkileri, işin niteliği ve örgüt kültürü olarak sınıflandırılmıştır.

Örgütsel faktörlerin başında şüphesiz ekonomik faktörler ve dolayısıyla ücret konusu gelmektedir. Ekonomik araçların en başında gelen ücret, bireylerin ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araç olmasının yanında aynı zamanda çalışanın işe yaptığı katkıları, dolayısıyla iş yerindeki önemini, işveren tarafından performansının nasıl değerlendirildiğini belirleyen önemli bir unsurdur.

Çalışanlar açısından bakıldığında ücret, ekonomik, sosyal ve motive edici yönleri bulunan bir kavramdır. Ücret, kişinin gelir kaynağı olması nedeni ile ekonomik gücünü, refah düzeyini belirlemesi bakımından önemlidir. Diğer yandan ücret, kişinin sosyal statüsünü de belirlemektedir. Elde edilen gelir, kişinin sosyal statüsünün, diğer bireylere göre sosyal sıralamasının da belirleyicisidir. Bunun yanında kişi, elde ettiği ücret gelirini diğer bireylerinki ile karşılaştırarak kişisel tatmine ulaşabilmektedir (Tella, Ayeni ve Popoola, 2007: 3).

Çalışanların iş tatminini sağlayan bir diğer ekonomik faktör ödüllendirmeler ya da ikramiyelerdir. İşletmenin genel verimliliğinin veya çalışanların üstün başarısı gibi nedenler ücretin yanı sıra ikramiye ve prim gibi bazı ödüllerin dağılımı gerektirebilir. Bütün bunlar çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırarak verimliliği ve işletmeye bağlılığını önemli ölçüde etkilemektedir (Karatepe, 2005: 104).

Eğer çalışma şartları düzgün ise, diğer bir deyimle işyeri temiz, ışıklandırma, ısı, renklendirme ve nem açısından insan sağlığına uygun koşullara sahip ise bu çalışanları olumlu yönde etkileyerek iş tatminin artmasına yol açar (Özkalp ve Kirel, 2010: 117).

İyi çalışma koşulları (yeni makine ve aletler, temiz ve rahat işyerleri) morali tek başlarına yükseltmede destekleyici rol oynayacaklardır (Eren, 2014: 202).

Eroğlu'na göre çalışma koşullarının işgörenler tarafından yeterli görülmemesi, bunların her birinin bir stres etkeni olarak algılanmasına ve yorumlanmasına sebebiyet verecektir (Eroğlu, 2013:521).

Fiziksel çalışma koşullarının olumsuz olması durumunda çalışanların iş tatmin düzeyinde düşme olmaktadır. Örneğin aşırı gürültülü, sıcak ya da soğuk bir iş ortamında çalışan kişilerin hissettiği bedensel baskılar nedeniyle gerilim yaşamaları iş tatmininin düşmesine neden olmaktadır (Gerekan ve Pehlivan, 2010).

Çalışanların işyerlerinde tatmine ulaşmasının sağlanması yalnızca maddi karşılığı olan unsurlara bağlı değildir. Yapılan çalışmalar, çalışanların örgütsel araçlar içinde yer alan psiko-sosyal araçlar yardımıyla da iş tatminine ulaştıklarını göstermektedir.

Statü verilmesi, yönetimin çalışanlarına yönelttiği arttırılmış değer kapsamındadır. Statü verilen çalışanların daha şevkle çalışması kuvvetle muhtemeldir. Statü verilmesi, yönetimin çalışanlarına verebileceği en ucuz ödüllendirme ve teşvik aracıdır. İşyerinde statü verilmesi, çalışanlara değer verilmesi ile oluşturulmuş bir kavramdır. Çalışanlara bu değer ve önemle oluşturulmuş saygınlık verildiği zaman, çalışanlar motive olarak iş verimliliğine katkı sağlarlar (Eren, 2014: 156).

Eğitim olanakları da çalışanların iş tatminlerinde önemli bir rol üstlenmektedir. Eğitim yolu ile mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlayan çalışanların iş tatminlerinin yükselmesi beklenen bir sonuçtur. Mevcut iş yerinde çalışmanın kendisine ekonomik katkılarının yanı sıra kişisel gelişim anlamında da katkısı olduğunu gören çalışanlar, işyerinde çalışmaya devam etmek isteyecektir ve iş tatminleri artacaktır (Barutçugil, 2004a: 199).

Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatmini olumlu yönde etkiler. Birey işini sevmese bile, arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar (Özkalp ve Kirel: 2010: 117).

Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu çalışana sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten

duyulan tatmin artmaktadır (Luthans (1973)'dan aktaran Erdil, Keskin, İmamoğlu, Erat, 2004).

Amirler ya da yöneticilerle olan ilişkileri de çalışanların iş tatminini oldukça etkiler. Amirle kurulan ilişkinin niteliğinin çalışanın içinde bulunduğu duygusal durumunu ve bulunduğu ortamdaki duyduğu memnuniyetini etkileyeceği göz önüne alınmalıdır. Amirlerin çalışanlarına eşit davranıyor olarak algılanması, tüm çalışanlarıyla ilişkilerini aynı dostluk mesafesinde tutması, yapılan hataları ve çalışanlardan beklediklerini yapıcı bir dille aktarması, çalışanların fikir ve önerilerin açık olup, eleştirilerinde dikkatli bir üslup kullanması, amir-çalışan ilişkilerinin iyi olması için dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır (Ünsal ve Telman, 2004: 42-43).

İşin içeriği iş tatmini açısından büyük önem taşır. Bireyin çalışırken elde ettiği geri bildirim ve çalışırken sahip olduğu serbestiyet işle ilgili iki önemli motivasyon kaynağıdır. Birey çalışırken kendi kendine karar verebilme, inisiyatif kullanma hakkına sahip ise bu durumda bireyin tatminini olumlu yönde etkiler. Yaptığı işin ilgi çekici olması, onu yaparken kendini olumlu hissetmesi, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıda olmaması ve bireye statü sağlaması da çalışanın tatmin duygusunu artırır (Özkalp ve Kirel: 2010: 115).

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışan iş görenlerin iş tatmini düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan iş görenlerin davranışlarının tüm yönlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (Scholz, 1993'den aktaran Akıncı, 2002).

Güçlü ve sağlam temeller üzerine oturtulmuş bir işletme kültürünün gerek çalışanların çalıştıkları ortamı benimsemeleri gerekse işe karşı olumlu tutum geliştirmeleri ve yüksek iş tatminine sahip olmaları üzerinde etkisi göz önüne alındığında, yönetimin çalışanlar arasında beşeri ilişkileri dinamik tutmasının ve etkin bir liderlikle örgüt kültürünü geliştirip güçlendirmesinin önemi tartışılmazdır (Özgen ve Yalçın, 2015: 371).

3.2.2. İş tatminsizliğinin sonuçları

Yapılan araştırmalar iş tatminsizliğinin örgütsel ve psikolojik olmak üzere farklı sonuçlar doğurduğunu göstermiştir. Örgütsel sonuçlar; işgücü devri, devamsızlık ve iş performansının düşmesi ve hata yapma, psikolojik sonuçlar ise yabancılaşma ve strestir.

3.2.2.1.İşgücü devri ve devamsızlık

Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma ve devamsızlık gibi problemlerin daha düşük gerçekleştiği saptanmıştır. Yapılan çeşitli çalışmalarda iş tatmini yüksek insanların hem fizyolojik hem de ruhsal sağlıklarının çok daha iyi olduğu ve bunun doğal sonucu olarak öğrenmeye daha açık oldukları görülmüştür (Özkalp ve Kirel, 2010: 128).

İşyerlerinde hayal kırıklığı yaşayan bireylerin işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler geliştirdikleri bilinmektedir. İşten ayrılma ve devamsızlık bu tepkilerin en bilinenlerindendir. İşyerinden hoşnut olmayan bireyler, ülkelerindeki işsizlik oranını, iş piyasası koşulları ile bağlantılı olarak başka iş olanaklarını araştırıp, bunların mevcut işleri ile karşılaştırmalı bir değerlendirmesini yaparak işlerini bırakmaya ya da aynı işyerinde çalışmayı sürdürmeye karar verirler (Özgen ve Yalçın, 2015: 355).

Devamsızlık, kısaca iş görenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir (Eren, 2014: 267). Personel devri ise çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder (Eren, 2014: 275).

İşgücü devir hızının iş tatmini ile ilişkisinin olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur. Yapılan çalışmalarda ortaya konulan sonuca göre iş tatmini arttıkça işgücü devir hızı azalmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 76).

Albaou (1975)'e göre, işveren tarafından toptan işten çıkarmalar ve emeklilik durumları dışında, yalnızca iş görenlerin kendi istek ve iradelerine bağlı olarak gerçekleşen işten ayrılmalar, büyük ölçüde işyerindeki çalışma şartlarının elverişsizliğinden ve genel stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Fakat personel devri, sadece işyerindeki sosyal ikileme bağlı olmayıp, aynı zamanda iş piyasasının genel durumuna da bağlıdır. Personel devir oranı,

ancak iş piyasasının istikrarlı döneminde gerçek bir gösterge olabilir. Çünkü, iş görenler, böyle zamanlarda, işsizliğin bulunduğu zamankinden daha rahat bir şekilde hareket edebilirler (Eroğlu,2013: 530).

Devamsızlık nedeniyle, işletmelerde öngörülen ya da planlanan işgücü saati toplamında, doğal olarak azalmalar meydana gelmektedir. Bu durum, iş görenin çalışırken kullandığı aletler ve makinelerin de devamsızlık süresi içinde aylak (atıl) kaldığı düşünülürse, işletmenin toplam üretim miktarında azalmalar ortaya çıkacak ve makine verimlilik oranı düşecektir (Eren: 2014: 273).

Personel devri, işyerinde ve özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durum meydana getirir. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli personelin kuruluş için yetiştirme ve kalifiye haline gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hataların bir maliyeti vardır (Eren: 2014: 275).

3.2.2.2. İş performansının düşmesi ve hata yapma

İş tatminsizliğinin bir diğer önemli sonucu performans üzerinde görülmektedir. Yüksek iş tatminine sahip çalışanlar yüksek performans gösterirken, düşük iş tatminine sahip çalışanların performansları ise yüksek iş tatminine sahip çalışanlara göre daha düşük olmaktadır (Naktiyok ve Kaygın, 2012).

Tatminsizliğin en önemli etkilerinden biri de, iş görenlerde dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir. İş görenin işine karşı yeterince dikkat gösterememesi ve gerektiği gibi konsantre olamayışı ise iş ve işlemlerde hata yapması sonucunu doğurabilir. Hata yapma, hem iş görenin kendine güvenini sarsar, hem de örgütsel açıdan zaman, para ve kaynak savurganlığına neden olur (Sönmezer, 2007: 60).

3.2.2.3. Yabancılaşma

Scott'a göre (1987), ürettiği ürüne ve emeğine yabancılaşan bir iş gören, üretim sürecine de yabancılaşır; artık iş, iş görene dışsallaşır; onun doğal bir parçası olmaktan çıkar; iş görenin kendi aracı olamaz. Yabancılaşan bir iş gören, bilişsel, devinimsel ve duygusal gücünü özgürce ürüne dönüştüremez; giderek iş görenin gücü tükenir; artık gönüllü değil zorla

çalışır. Bu yüzden yalnız ürettiği ürüne ve üretim sürecine değil, öteki iş görenlere, yönetmenlere, müşterilere ve sonunda kendine yabancılaşır (Başaran, 2000: 230).

İş görenlerin, yaptıkları işin ve içinde bulundukları faaliyetin, genel çalışma düzeni içindeki yerini ve anlamını kavramadan çabalarını sürdürmeleri, birey olarak kendilerini örgütsel ilişkilerden soyutlamaları, yabancılaşmanın özünü teşkil eder. Genel olarak, Constos'a göre yabancılaşma olayının en belirgin semptomlarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişmelere direnme, sınırlı bir alternatif kullanımı ile yeni tercih ve kararlara yönelememe (Eroğlu, 2013: 532).

3.2.2.4. Psikolojik sorunlar ve stres

Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde veya kurumda geçiren bir iş görenin tatmin düzeyi özel yaşamı ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatminin yüksek olmasının iş gören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, iş görenin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002).

İş gören, önünü tıkayan engelleri normal yollardan çözümlemek yerine zor kullanma ile ortadan kaldırılacak bir engel görür. Sözel ve fiziksel olarak başkalarına hatta ailesine karşı kötü davranışlarına yol açabilir. İş görenlerde psikolojik tatminsizlik nedeni ile en çok rastlanan saldırganlık olayları; yönetimin tutumundan devamlı olarak şikâyet edilmesi, alet, makine ve malzemelerin tahribi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, işe devamsızlık, mücadelecilik sendikalara üye olma gibi durumlardır. Saldırgan davranışların duygusal düzeyinde, öfke ve kızgınlıktan başka, farklı düzeylerde kin, nefret, düşmanlık gibi yok edici duygular bulunabilir. İş ortamında tatminsizlikten kaynaklanan saldırgan davranışlar iş görenin uyumsuz davranışlar sergilemesine dolayısıyla işine olan tutumunun olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır (Sönmezer, 2007: 62).

İş tatmini kavramını önemli kılan birey odaklı ve örgüt odaklı olarak sınıflandırılabilir iki önemli neden vardır. Birey odaklı düşünmek, her bireyin adil davranışları ve saygıyı hak ettiğine inanmaktır. İş tatmini bir ölçüde, iyi davranılmasının sonucudur; bu yönüyle

psikolojik sağlığın da bir göstergesidir. İşyerinde yaşanılan gerginliğin işten tatmin sağlayamamanın hem nedeni hem de sonucu olabileceği öne sürülmektedir. İş tatminsizliğinin gerginlik, baş ve mide ağrısı, sindirim sorunları gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açtığı; işlerinden tatmin sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucular gibi bağımlılık yapan madde kullanımına daha sık rastlandığı belirtilmektedir (zgen ve Yalçın, 2015: 354).

3.2.3. İş tatmininin llmesi

İş tatmininin ölçülmesinde kullanılan birçok farklı yöntem bulunmakla birlikte en sık kullanılanlar Minnesota Tatmin leği, Spector tarafından geliştirilen İş Tatmin Anketi, İş Tanımlama İndeksi, Porter Gereksinim ve Tatmin leği gibi puanlama yöntemine dayanan anketlerdir. Sık kullanılan diğer bir yöntem ise mlakattır.

İş tatmininin ölçülmesinde puanlama leği ile anket ve mülakat yönteminden faydalanılmaktadır. Puanlama leği ile iş tatminin ölçümü, bilgilerin homojen toplanması ve sonuçların sayısal ifadelerle belirlenebilmesi nedeniyle en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. Puanlama leklerinin en çok kullanılanı Minnesota İş Tatmin leğidir. Katılımcıların tatmin ya da tatminsizlik düzeylerini belirlemeye yöneliktir. İş Tanımlama İndeksi ise yönetici düzeyinde uygulanmaktadır. Anket ve mülakat tekniği ise daha önceden belirlenen ölçek sorusu yerine yapılan mülakata göre katılımcıların tatmin düzeyini ölçmeyi amaçlayan tekniktir (Kaya, 2007).

3.2.3.1. Puanlama lekleri

Minnesota Tatmin leği

1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Uzun ve kısa olmakzere iki versiyonu vardır. 5’li Likert Tipi anket olan Minnesota Tatmin leği, alışanların işten elde ettikleri tatmin ya da tatminsizliği ölçmektedir. Ölçekte işyerinin genel yapısı, yaptıkları işin özellikleri ve işin tatmin sağlayan yönleri analiz edilmektedir(Judge ve Klingner, 2008).

Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne dayanan ölçekte çalışanların mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurulmaktadır (Judge ve Klinger, 2008).

Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri), daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır. Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001).

İş Tanımlama İndeksi

1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından geliştirilmiştir. İş Tanımlama İndeksi'nde işin kendisi, ücret, terfi, yönetim ve çalışma arkadaşları olmak üzere 5 ana iş boyutundan bahsedilmektedir. Bu 5 ana iş boyutu ve 72 alt ifade, iş tatminini ölçmek için hazırlanmıştır (Judge ve Klinger, 2008).

İş Tatmin Anketi

1985 yılında Spector tarafından geliştirilmiştir. 9 grup ve 36 alt değişkenden oluşmaktadır. 6'lı ölçek kullanılan ankette, ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, diğer ödüllendirmeler, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim olmak üzere 9 grup ve bu 9 grubun kendi içinde dörder alt değişkeni bulunmaktadır (Judge ve Klinger, 2008).

Yüz Çizelgesi Yöntemi

Kunin tarafından 1955 yılında geliştirilen yüz çizelgesi yönteminde altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi, iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşlar ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001).

3.2.3.2. Kritik olay yöntemi

Kritik olay yöntemi örgütteki kritik olayları kullanarak iş tatminini ölçme metodudur. Bu teknik 1959'da Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg'in iş tutumları üzerine yaptığı bir çalışmada çalışanların kendilerini en fazla tatmin eden olaylar ile en çok tatminsizliğe yol açan olayları tanımlamaları istenmiştir. Sonra bu olayların içeriği analiz edilmiş ve bunlardan nelerin iş görenin tepkisine yol açtığı saptanmıştır (Özkalp ve Kırel, 2010: 120).

3.2.3.3. Mülakat yöntemi

Mülakat yönetiminde ise, işgörenlerle kişisel mülakatlar yapılır. Bunlar önceden planlanmış olabileceği gibi standartlaşmamış sorular şeklinde de olabilir. Bu yöntemin en büyük avantajı yöneticiye derinlemesine konuşma ve bilgi alma imkanı vermesidir (Özkalp ve Kırel, 2010: 120).

Bu veri toplama tekniği, katılımcıların daha az sayıda soruyu yanıtsız bırakma ve daha az kararsızlık belirten yanıtlar vermelerine yol açar (Telman ve Ünsal, 2004: 232).

3.2.3.4. Davranış gözlemlenmesi yöntemi

Gözlemci ile gözlenen arasındaki fiziki yakınlık ve ilişkilere göre iki tür gözlem vardır. Bunlar gözlemcinin gözleneni bir yüzü aynalı deney odalarında gözlemlediği dışarıdan gözlem ve gözlenenlerle birlikte olduğu, onlardan biri gibi hareket ettiği katılarak gözlemdir. Ancak katılarak gözlemde önemli bir nokta gözlenenlerin gözlemci olduğunu bilmemelerinin sağlanmasıdır. Bu şekilde çalışanların iş tatminleri çalışma ortamlarında ölçülmeye çalışılır (Maktalan (1998)'den aktaran Saylan, 2008: 25).

İş tatminini ölçmek için kullanılan her yöntemin kendine göre olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Araştırmacının kendi imkanlarını da göz önünde bulundurarak amacına en uygun yöntemi seçmesi gerekmektedir.

4. KUŞAKLARARASI MOTİVASYON FARKLILIKLARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı ve Problemi

Bu çalışmayla iş yaşamında farklı kuşakları motive eden unsurların neler olduğu, hangi unsurun hangi kuşağa iş tatmini açısından ne şekilde etki ettiği F.Herzberg'in İki Faktör Teorisine göre ortaya konulmaya çalışılacaktır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Yaşamın her alanında hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Teknolojinin yaygınlaşması ve bilgiye ulaşımın kolaylaşmasıyla birlikte rekabet şartları ve rekabetin sınırları değişmiştir. Yoğun rekabet ve küreselleşme örgütlerin dikkatlerini taklit edilmesi mümkün olmayan insan gücüne çevirmiş, örgütlerin verimi ve başarısında insan gücünün önemi giderek artmıştır. Yaşamın her alanında yaşanan değişim bireyleri dolayısıyla işgücünün niteliğini de değiştirmiştir. Teknolojik, sosyal, ekonomik değişimler kültürü de değiştirmiştir. Değişen toplumsal değerler kendini kuşaklararası farklılıklarda da göstermektedir. Bugün üç farklı kuşak birarada çalışmaktadır.

İnsan gücünü iyi yönetemeyen örgütlerin başarılı olması beklenemez. İşlerinden memnun olan çalışanlar daha verimli ve etkin çalışmaktadır. Yapılan çalışmalar farklı kuşakların onları birbirinden ayıran farklı inanç, iş etiği, tutum ve beklentilerinin olduğunu göstermektedir. Motivasyon ve iş tatmini konusunu inceleyen birçok araştırma bulunmakla birlikte farklı kuşakların motivasyonu hakkında ülkemizde az sayıda çalışma yapılmıştır. Kamuda görev yapan farklı kuşaktan çalışanları motive eden faktörlerin ve bu faktörlerin iş tatminine etkisinin araştırıldığı bu çalışmanın sonuçları işgücü kaybı yaşamamak, örgüt bağlılığı yaratmak, insan gücünün verimli kullanılırken çalışanların da beklentilerinin karşılanarak işinden tatmin olmalarının sağlanması açısından önemlidir.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışma kapsamında, kuşaklararasıdaki motivasyon farklılıklarının iş tatminine etkisini tespit etmek amacıyla geliştirilen hipotezler;

H₀₁: Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S1}: Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H₀₂: Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S2}: Hijyen etmelerin ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H₀₁₁: Bebek Patlaması Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S11}: Bebek Patlaması Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H₀₂₁: Bebek patlaması Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S21}: Bebek Patlaması Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H₀₁₂: X Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S12}: X Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H₀₂₂: X Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S22}: X Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H₀₁₃: Y Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S13}: Y Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H₀₂₃: Y Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S23}: Y Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Araştırma kapsamında demografik bilgiler üzerinden her kuşak için motivasyon etmenleri ile iş tatmini ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişki de incelenmiştir.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da belirli sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma Yükseköğretim Kurulu çalışanları arasında yapılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankete katılan çalışanların sorulara gerçekçi ve samimi cevaplar verebilmesi için anketlerde kimlik bilgileri ve çalışanların bağlı oldukları bölüm/birimlere ilişkin bilgi istenmemiş, katılımcılar bu konuda bilgilendirilmiştir.

Çalışmada Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağını motive eden faktörlerin iş tatminine etkisi araştırılacaktır. Sessiz Kuşak ile Z Kuşağı çalışma kapsamına iş hayatına dahil olmadıkları için alınmamışlardır.

4.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır. Çalışmada kullanılacak olan ölçeklerin konuya ilişkin tüm detayları kapsadığı varsayılmıştır. Motivasyon ve iş tatminine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. F. Herzberg'in İki Faktör Teorisi dışındaki etmenler araştırma dışında tutulmuştur. Ankete iştirak edenlerin verdiği cevapların gerçek ve doğru olduğu varsayımı ile hareket edilmiştir.

4.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak Ek-1'de bir örneği verilen anket kullanılmıştır. Anket soruları Herzberg'in İki Faktör Teorisinde belirtilen hijyen ve motivasyon etmenleri ile motivasyon ve iş tatminini ölçmek için hazırlanmış birçok anket incelenerek hazırlanmıştır. Üç bölümden oluşan ankette soruların kısa ve anlaşılır olmasına çalışılmıştır.

İlk bölüm katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Bu bölümde 7 soru yöneltilmiştir. Katılımcıların bağlı oldukları kuşağı (Bebek Patlaması Kuşağı; 1945-1964, X Kuşağı; 1965-1979 ve Y Kuşağı; 1980-2000) belirlemeye yönelik olarak üç seçeneğin olduğu yaşa ilişkin soru bu bölümde yer almaktadır. Katılımcıların Kuruldaki statüsü, medeni durumu, cinsiyeti, çalışma süresi, yaş grubu ve istihdam şekliyle ilgili bilgilerin belirlenmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde Herzberg'in hijyen ve motivasyon etmenleri temel alınarak hazırlanmış 38 soru sorulmuştur. Soruların hazırlanması aşamasında incelenen diğer anketlerle birlikte Teck Tan ve Amna Waheed (2011) tarafından geliştirilen anketten, R.V. Davis, D.J. Weiss ve G.W England ve L.H. Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota Tatmin Ölçeğinin 20 maddeden oluşan kısa formundan (Baycan, 1985), Maidani'nin 1991 tarihli çalışmasında kullandığı anketten yararlanılmıştır (Maidani, 1991).

Anketin son bölümünde iş tatmininin ölçülmesine yönelik olarak hazırlanan 8 soru yöneltilmiştir. Bu bölümde birçok farklı araştırmada kullanılan anketlerle birlikte Hackman ve Oldham tarafından 1975 yılında geliştirilen İş Tatmin Ölçeği (Gödelek, 1988) ve Spector tarafından geliştirilen İş Tatmin Anketi referans alınmıştır (Yelboğa, 2009).

Ankette yer alan ifadelere ne derece katıldığını ölçmek için 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket maddeleri; “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Fikrim Yok”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Anketin içsel ve dışsal motivasyon etmenlerinin etkisinin incelendiği ve 38 sorudan oluşan ikinci bölümünde 22 soru hijyen unsurlarının, 16 soru motivasyon unsurlarının ölçülmesine yöneliktir. Kurul politikası alt boyutu 7,22, 26 ve 31. sorular, iş arkadaşlarıyla ilişkiler alt boyutunu 11, 16, 21, 32. sorular, üstlerle ilişkiler alt boyutunu 2, 8, 17 ve 33. sorular, iş güvenliği alt boyutunu 18, 27 ve 29. sorular, ücret alt boyutunu ise 10,20, 34 ve 35. sorular, çalışma koşulları alt boyutunu ise 9, 19 ve 36. sorular oluşturmaktadır. Motive edici unsurlarına ilişkin olarak 16 soru sorulmuştur. Soruların unsurlara göre dağılımı; başarı alt boyutu 3, 15, 24, 37. sorular, ilerleme alt boyutu 5, 23, 38. sorular, işin kendisi alt boyutu 4, 13, 25. sorular, tanıma alt boyutu 6, 12, 30. sorular ve büyüme alt boyutu 1, 14 ve 28. sorular oluşturmaktadır. Unsurların sorulara göre dağılımı Çizelge 4.1. ve Çizelge 4.2.’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.1. Hijyen Etmenlerinin Sorulara Göre Dağılımı

Hijyen Etmenleri	Kurul Politikası	İş Arkadaşlarıyla İlişkiler	Üstlerle İlişkiler	İş Güvenliği	Ücret	Çalışma Koşulları
<i>Sorular</i>	7,22,26,31	11,16,21,32	2,8,17,33	18,27,29	10,20,34,35	9,19,36

Çizelge 4.2. Motivasyon Etmenlerinin Sorulara Göre Dağılımı

Motivasyon Etmenleri	Başarı	İlerleme	İşin Kendisi	Tanıma	Büyüme
<i>Sorular</i>	3,15,24,37	5,23,38	4,13,25	6,12,30	1,14,28

Anket uygulaması yapılmadan önce gerekli düzeltmelerin yapılabilmesi amacıyla örnek uygulama yapılmış, bazı anket soruları katılımcıların önerileri doğrultusunda daha anlaşılabilir ifadeler ile yeniden düzenlenmiştir.

Kurul yöneticilerinden alınan izin doğrultusunda anket 1 Nisan 2015 ile 7 Nisan 2015 tarihleri arasında uygulanmıştır.

4.7. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evreni Ankara’da faaliyet gösteren bir kamu kurumu olan Yükseköğretim Kurulu personelidir. Kurulda çalışan 574 personelin içinden % 5 hoşgörü miktarı ve %95 güven düzeyinde 230 personel ile anket çalışması yürütülmüştür. Örnek kütlenin belirlenmesinde aşağıda yer alan formülden yararlanılmıştır (Hamburg, 1985):

N: Kütlev büyüklüğü	574 personel
n: Örneklem büyüklüğü	230 personel
P: Kütlevde X’in gözlenme oranı	%50
Q=(1-P): X’in gözlenmeme oranı	%50
%95 güven düzeyinde yani %5 anlamlılık düzeyinde kritik değer	$z_{0,05}=1.96$
d= Hoşgörü miktarı	%5

Hoşgörü miktarı: Araştırmadaki kütlenin özelliğine ilişkin yapılacak tahminle ilgili tolere edilmek istenen aralık genişliğini (doğruluk derecesini) tanımlar.

$$n = \frac{N \cdot (z_{\alpha})^2 \cdot P \cdot Q}{(N - 1) \cdot d^2 + ((z_{\alpha})^2 \cdot P \cdot Q)} = \frac{574 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(574 - 1) \cdot (0.05)^2 + ((1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5))} \cong 230$$

4.8. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler bir uzman yardımıyla incelenmiştir. Analizler IBM SPSS Statistics 22 paket programı yardımıyla yapılmıştır. Verilerin analizinde frekans dağılımları, t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

Likert tipi soruların güvenilirliği incelenmiş ve Cronbach alfa değeri 0,96 olarak bulunmuştur. Anketin güvenilirliği, ölçme aracının tutarlı sonuçlar verip vermediğinin ölçülmesidir. Cronbach alfa katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriterine göre (Özdamar, 2004: 633);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür.

4.9. Bulgular

4.9.1. Demografik özelliklere göre araştırmaya katılım

Araştırmaya katılım gösteren personelin demografik özelliklerine ilişkin sıklık ve yüzdeler Çizelge 4.3’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.3. Personelin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		<i>n</i>	%
Kuşaklar	Bebek Patlaması Kuşağı	55	23,9
	X Kuşağı	113	49,1
	Y Kuşağı	62	27,0
Cinsiyet	Kadın	119	51,7
	Erkek	111	48,3
Medeni Durum	Evli	159	69,1
	Bekar	71	30,9
Öğrenim Durumu	İlk-Ortaöğretim	1	0,4
	Lise	18	7,8
	Ön Lisans	28	12,2
	Lisans	131	57,0
	Yüksek Lisans	40	17,4
	Doktora	12	5,2
Çalışma Süresi	0-5 Yıl	34	14,8
	6-10 Yıl	35	15,2
	11-15 Yıl	34	14,8
	16-20 Yıl	26	11,3
	21 Yıl ve Üzeri	101	43,9
İstihdam Şekli	Devlet Memuru	188	81,7

Pozisyon	Akademik Personel	27	11,7
	Sözleşmeli Personel	14	6,1
	Kayıp Gözlem	1	0,4
	Yönetici	27	11,7
	Çalışan	203	88,3
TOPLAM		230	100,0

Araştırmaya iştirak eden personelin %23,9'unun Bebek Patlaması Kuşağında (1946-1964), %49,1'inin X Kuşağında (1965-1979) ve %27'sinin de Y Kuşağında (1980-2000) olduğu Çizelge 4.3' den anlaşılmaktadır. Katılımcıların %51,7'si kadın, %48,3'ü erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılım gösteren personelin yaklaşık olarak %70'i evli, %30'u bekardır. Araştırmaya katılan çalışanların %57'si lisans programın mezun iken, %17,4'ü yüksek lisans, %12,2'si ön lisans, % 7,8'i lise, %5,5'i doktora mezunudur.

Katılımcıların %43,9'u 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahipken, %15,2'si 6-10 arasında, %14,8'i 0-5 yıl, yine %14,8'i 11-15 yıl ve %11,3'ü 16-20 yıl çalışma süresine sahiptir. Araştırmaya katılan çalışanların %81,7'si devlet memuru, %11,7'si akademik personel ve %6,1'i sözleşmeli personeldir. Araştırmaya katılan personelin %11,7'si yönetici pozisyonunda iken %88,3'ü yönetici dışında çeşitli pozisyonlarda görev alan çalışanlardır.

4.9.2. Motivasyon ve hijyen etmenlerinin kuşaklara göre incelenmesi

4.9.2.1. Motivasyon etmenlerinin kuşaklara göre incelenmesi

Çizelge 4.4'de motivasyon etmenleri bakımından kuşaklar arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Çizelge 4.4. Motivasyon Etmenleri için ANOVA

	Varyans Eşitliği Testi		WELCH	
	Levene	Anlamlılık Değeri	F	Anlamlılık Değeri
Motivasyon Etmenleri	3,252	0,041	0,831	0,438

Varyans eşitliği sağlanmadığı için gruplar arası farklılığı incelemek için WELCH testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucuna göre, motivasyon etmenleri bakımından kuşaklar arasında fark olmadığı anlaşılmıştır. ($p > 0,05$)

Çalışma kapsamında belirlenen motivasyon etmenleri bakımından kuşaklar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla WELCH ve ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçları Çizelge 4.5’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.5. Motivasyon Etmenlerinin Kuşaklara Göre İncelenmesi

Motivasyon Etmenleri	F	p
Başarı	0,422	0,657
İlerleme	0,03	0,971
İşin Kendisi	1,008	0,367
Tanınma	0,466	0,628
Büyüme	3,066	0,049*

* $p < 0,05$

Yapılan test sonuçlarına göre çalışma kapsamında belirlenen motivasyon faktörlerinden başarı, ilerleme, işin kendisi ve tanınma açısından kuşaklararasıda farklılık bulunmamaktadır. ($p > 0,05$) Motivasyon faktörlerinden büyüme açısından kuşaklararasıda farklılık bulunmaktadır. ($p < 0,05$) Farklılığın hangi kuşaklardan kaynaklandığını ortaya çıkarmak için LSD testi yapılmıştır. Test sonuçları Çizelge 4.6.’da gösterilmiştir.

Çizelge 4.6. Büyüme Unsuru İçin LSD Testi

	LSD	Ortalama Farkı	Anlamlılık Değeri	%95 Aralığı	Güven
Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	,27413*	,046	,0053	,5430
	Y Kuşağı	,36227*	,019	,0598	,6647
X Kuşağı	Y Kuşağı	,08813	,502	-,1703	,3466

Bebek Patlaması Kuşağının büyüme unsuru bakımından X ve Y Kuşaklarından farklı olduğu %95 güven düzeyinde söylenebilir. Bebek Patlaması Kuşağında büyüme unsuru X ve Y Kuşaklarından yüksek çıkmıştır. X Kuşağında ise Y Kuşağından yüksek bulunmuştur.

4.9.2.2. Hijyen etmenlerinin kuşaklara göre incelenmesi

Çizelge 4.7’de hijyen etmenleri bakımından kuşaklar arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Varyans eşitliği sağlandığı için gruplar arası farklılığı incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre hijyen etmenleri bakımından kuşaklar arasında fark olmadığı anlaşılmıştır. ($p > 0,05$)

Çizelge 4.7. Hijyen Etmenleri İçin ANOVA

	Varyans Eşitliği Testi		ANOVA	
	Levene	Anlamlılık Değeri	F	Anlamlılık Değeri
Hijyen Etmeni	2,577	0,079	0,414	0,662

Hijyen etmenleri bakımından kuşaklar arasında farklılık olup olmadığının belirlenebilmesi için WELCH ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Test sonuçları Çizelge 4.8’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.8. Hijyen Etmenlerinin Kuşaklara Göre İncelenmesi

Hijyen Faktörleri	F	p
Kurul Politikası	0,603	0,549
İş Arkadaşlarıyla İlişkiler	0,035	0,965
Üstlerle İlişkiler	0,008	0,992
İş Güvenliği	0,416	0,66
Çalışma Koşulları	0,491	0,612
Ücret	3,498	0,032*

* $p < 0,05$

Ücret unsuru bakımından kuşaklar arasında farklılık olup olmadığının incelenmesi sonucunda kuşaklar arasında fark olduğu anlaşılmıştır. ($p < 0,05$) Farklılığın hangi kuşak ya da kuşaklardan kaynaklandığının anlaşılabilmesi için LSD testi sonucuna bakılmıştır.

Çizelge 4.9.’da LSD testi yardımıyla farklılık yaratan kuşaklara ilişkin sonuçlar gösterilmiştir.

Çizelge 4.9. Ücret Unsuru İçin LSD Testi

	LSD	Ortalama Farkı	Anlamlılık Değeri	%95 Aralığı	Güven
Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	,34175*	,037	,0208	,6627
	Y Kuşağı	-,00612	,973	-,3657	,3535
X Kuşağı	Y Kuşağı	-,34787*	,026	-,6547	-,0411

X Kuşağının ücret unsuru bakımından Bebek Patlaması ve Y Kuşaklarından farklı olduğu %95 güven düzeyinde söylenebilir. Çizelge 4.9’da görülebileceği üzere ücret unsuru X Kuşağında Y Kuşağı ile Bebek Patlaması Kuşağından düşük bulunmuştur. Ücret unsurunun en yüksek Y Kuşağında olduğu onu sırasıyla Bebek Patlaması ve X Kuşaklarının izlediği görülmüştür.

4.9.2.3. İş tatmininin kuşaklara göre incelenmesi

Bu bölümde iş tatmini bakımından kuşaklar arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Varyans eşitliği sağlandığı için ANOVA testi uygulanmıştır. Çizelge 4.10’da iş tatmini bakımından kuşaklar arasında fark olmadığı görülmektedir. ($p > 0,05$)

Çizelge 4.10. İş Tatmini İçin ANOVA

	Varyans Eşitliği Testi		ANOVA	
	Levene	Anlamlılık Değeri	F	Anlamlılık Değeri
İş Tatmini	2,569	0,079	1,644	0,196

4.9.3. Kuşaklara göre motivasyon ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi

Kuşaklara göre motivasyon etmenleri ile iş tatmini ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için kurulan hipotezlere ilişkin sonuçlar Çizelge 4.11’de görülebilir.

Kuşaklararası motivasyon ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde, tüm kuşaklarda %95 güven düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Çizelge 4.11. Motivasyon ve Hijyen Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki

Kuşak	Ölçek 1	Ölçek 2	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık Değeri	Gözlem Sayısı
Kuşaklar (Genel)	İş Tatmini	Hijyen	0,780	0*	205
	İş Tatmini	Motivasyon	0,733	0*	216
Bebek Patlaması	İş Tatmini	Hijyen	0,771	0*	45
	İş Tatmini	Motivasyon	0,766	0*	49
X	İş Tatmini	Hijyen	0,835	0*	98
	İş Tatmini	Motivasyon	0,746	0*	105
Y	İş Tatmini	Hijyen	0,662	0*	62
	İş Tatmini	Motivasyon	0,690	0*	62

*p<0,05

Araştırmanın varsayımları ve elde edilen sonuçlar şunlardır:

H₀₁: Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S1}: Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Çizelge 4.11’de motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranın da %73,3 olduğu görülmektedir. Bu sonuç “Motivasyon Etmenleri ile İş Tatmini arasında ilişki vardır” şeklinde oluşturulan hipotezi desteklemektedir. (p < 0,05, H₀₁ red)

H₀₂: Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S2}: Hijyen etmelerin ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Çizelge 4.11’e göre hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranın da %78 olduğu görülmektedir. Bu sonuç “Hijyen Etmenleri ile İş

Tatmini arasında ilişki vardır” şeklinde kurulan hipotezi desteklemektedir. ($p < 0,05$, H_{02} red)

H_{011} : Bebek Patlaması Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S11} : Bebek Patlaması Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Çizelge 4.11’de Bebek Patlaması Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranının da %76,6 olduğu görülmektedir. Bu sonuç “Bebek Patlaması Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır” şeklinde ifade edilen hipotezi desteklemektedir. ($p < 0,05$, H_{011} red)

H_{021} : Bebek Patlaması Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S21} : Bebek Patlaması Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Çizelge 4.11’de Bebek Patlaması Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranının da %77,1 olduğu görülmektedir. Bu sonuç “Bebek Patlaması Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır” şeklinde ifade edilen hipotezi desteklemektedir. ($p < 0,05$, H_{021} red)

H_{012} : X Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S12} : X Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

X Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranının da %74,6 olduğu görülmektedir. Bu sonuç “X Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır” şeklinde kurulan hipotezi desteklemektedir. ($p < 0,05$, H_{012} red)

H_{022} : X Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S22} : X Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

X Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranının da %83,5 olduğu görülmektedir. Bu sonuç “X Kuşağında hijyen

etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır” şeklinde kurulan hipotezi desteklemektedir. ($p < 0,05$, H_{022} red)

H_{013} : Y Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S13} : Y Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Çizelge 4.11’de Y Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranının da %69 olduğu görülmektedir. Bu sonuç “Y Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır” şeklinde kurulan hipotezi desteklemektedir. ($p < 0,05$, H_{013} red)

H_{023} : Y Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_{S23} : Y Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Y Kuşağında hijyen etmen ile iş tatmini arasında anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranının da %66,2 olduğu görülmektedir. Bu sonuç “Y Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır” şeklinde ifade edilen hipotezi desteklemektedir. ($p < 0,05$, H_{023} red)

Araştırmanın hipotezleri ve bu hipotezlere ilişkin sonuçlar Çizelge 4.12’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.12. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	Sonuç
H_{01} : Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.	Red
H_{S1} : Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul
H_{02} : Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.	Red
H_{S2} : Hijyen etmelerin ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul
H_{011} : Bebek Patlaması Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.	Red
H_{S11} : Bebek Patlaması Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul
H_{021} : Bebek patlaması Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.	Red

H _{S21} : Bebek Patlaması Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul
H ₀₁₂ : X Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.	Red
H _{S12} : X Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul
H ₀₂₂ : X Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.	Red
H _{S22} : X Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul
H ₀₁₃ : Y Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.	Red
H _{S13} : Y Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul
H ₀₂₃ : Y Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.	Red
H _{S23} : Y Kuşağında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul

4.9.4. Demografik bilgiler üzerinden her kuşak için motivasyon etmenleri ile iş tatmini ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi

Cinsiyetin Etkisi

Cinsiyetin Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarında motivasyon etmenleri ile iş tatmini ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkisi Çizelge 4.13’ de verilmiştir.

Çizelge 4.13. Cinsiyetin Her Kuşak İçin Motivasyon Etmenleri İle İş Tatmini ve Hijyen Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkisi

Kuşak	Cinsiyet	Ölçek 1	Ölçek 2	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık Değeri	Gözlem Sayısı
Bebek Patlaması	Kadın	İş Tatmini	Hijyen	0,677	0,003*	17
		İş Tatmini	Motivasyon	0,692	0,001*	20
	Erkek	İş Tatmini	Hijyen	0,807	0*	28
		İş Tatmini	Motivasyon	0,815	0*	29
X	Kadın	İş Tatmini	Hijyen	0,762	0*	56
		İş Tatmini	Motivasyon	0,72	0*	63
	Erkek	İş Tatmini	Hijyen	0,889	0*	42
		İş Tatmini	Motivasyon	0,729	0*	42
Y	Kadın	İş Tatmini	Hijyen	0,621	0,001*	27

		İş Tatmini	Motivasyon	0,679	0*	27
	Erkek	İş Tatmini	Hijyen	0,705	0*	35
		İş Tatmini	Motivasyon	0,752	0*	35

*p<0,05

Cinsiyetin motivasyon ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkilere etkisi incelendiğinde, tüm cinsiyetlerde ve kuşaklarda %95 güven düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Çizelge 4.13'e bakıldığında Bebek Patlaması Kuşağında doğan kadınların hijyen etmenleri ile iş tatmini anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranının da %67,7 olduğu görülmektedir. Bebek Patlaması Kuşağına mensup kadın çalışanların motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı %69, 2 çıkmıştır. Bebek Patlaması Kuşağına dahil erkek çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 80,7, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı %81,1'dir.

Çizelge 4.13'ye göre X Kuşağına mensup kadın çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı %76, 2; motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı ise % 72'dir. X Kuşağına dahil erkek çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı %88,9, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı %72, 9'dur.

Y Kuşağı kadın çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkin oranı %62,1, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 67, 9 çıkmıştır. Y Kuşağına mensup erkek çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 70,5, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı ise % 75,2'dir.

Medeni Durumun Etkisi

Medeni durumun Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarında motivasyon etmenleri ile iş tatmini ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkisi Çizelge 4.14' de verilmiştir.

Çizelge 4.14. Medeni Durumun Her Kuşak İçin Motivasyon Etmenleri İle İş Tatmini ve Hijyen Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkisi

Kuşak	Medeni Durum	Ölçek 1	Ölçek 2	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık Değeri	Gözlem Sayısı
Bebek Patlaması	Evli	İş Tatmini	Hijyen	0,786	0*	38
		İş Tatmini	Motivasyon	0,792	0*	42
	Bekar	İş Tatmini	Hijyen	0,676	0,095	7
		İş Tatmini	Motivasyon	0,651	0,113	7
X	Evli	İş Tatmini	Hijyen	0,839	0*	70
		İş Tatmini	Motivasyon	0,689	0*	76
	Bekar	İş Tatmini	Hijyen	0,809	0*	28
		İş Tatmini	Motivasyon	0,866	0*	29
Y	Evli	İş Tatmini	Hijyen	0,751	0*	32
		İş Tatmini	Motivasyon	0,597	0*	32
	Bekar	İş Tatmini	Hijyen	0,554	0,001*	30
		İş Tatmini	Motivasyon	0,784	0*	30

*p<0,05

Bebek Patlaması Kuşağında doğan bekar bireyler dışında, medeni durumun motivasyon ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkilere etkisi incelendiğinde, %95 güven düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Çizelge 4.14'e bakıldığında, Bebek Patlaması Kuşağında doğan evli çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranının da %78,6 olduğu görülmektedir. Bebek Patlaması kuşağına mensup evli çalışanlarda motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı %79,2 olarak bulunmuştur.

Çizelge 4.14'e göre X Kuşağına mensup evli çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 83,9, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı %68,9'dur. X Kuşağında doğan bekar çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 80,9, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 86,6 bulunmuştur.

Y Kuşağına mensup evli çalışanlarda hijyen etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı %75,1, motivasyon etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 59,7'dir. Y kuşağı bekar çalışanlarda hijyen etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 55, 4 çıkmıştır. Y Kuşağı bekar çalışanlarda motivasyon etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı %78,4'dür.

Öğrenim Durumunun Etkisi

Öğrenim durumun Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarında motivasyon etmenleri ile iş tatmini ve hijyen etmen ile iş tatmini arasındaki ilişkisi Çizelge 4.15'de verilmiştir.

Çizelge 4.15. Öğrenim Durumunun Her Kuşak İçin Motivasyon Etmenleri İle İş Tatmini ve Hijyen Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkisi

Kuşak	Öğrenim Durumu	Ölçek 1	Ölçek 2	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık Değeri	Gözlem Sayısı
Bebek Patlaması	İlk-Ortaöğretim	İş Tatmini	Hijyen	-	-	-
		İş Tatmini	Motivasyon	-	-	-
	Lise	İş Tatmini	Hijyen	0,73	0,062	7
		İş Tatmini	Motivasyon	0,828	0,021*	7
	Ön Lisans	İş Tatmini	Hijyen	0,701	0,011*	12
		İş Tatmini	Motivasyon	0,53	0,077	12
	Lisans	İş Tatmini	Hijyen	0,806	0*	20
		İş Tatmini	Motivasyon	0,814	0*	21
	Yüksek Lisans	İş Tatmini	Hijyen	0,807	0,403	3
		İş Tatmini	Motivasyon	0,893	0,016*	6
	Doktora	İş Tatmini	Hijyen	1	-	2
		İş Tatmini	Motivasyon	1	-	2
X	İlk-Ortaöğretim	İş Tatmini	Hijyen	-	-	-
		İş Tatmini	Motivasyon	-	-	-
	Lise	İş Tatmini	Hijyen	0,993	0,001*	5
		İş Tatmini	Motivasyon	0,817	0,047*	6
	Ön Lisans	İş Tatmini	Hijyen	0,881	0*	12

		İş Tatmini	Motivasyon	0,727	0,005*	13
	Lisans	İş Tatmini	Hijyen	0,812	0*	55
		İş Tatmini	Motivasyon	0,743	0*	57
	Yüksek Lisans	İş Tatmini	Hijyen	0,899	0*	20
		İş Tatmini	Motivasyon	0,833	0*	21
	Doktora	İş Tatmini	Hijyen	0,766	0,075	6
		İş Tatmini	Motivasyon	0,676	0,066	8
Y	İlk-Ortaöğretim	İş Tatmini	Hijyen	-	-	-
		İş Tatmini	Motivasyon	-	-	-
	Lise	İş Tatmini	Hijyen	0,939	0,061	4
		İş Tatmini	Motivasyon	0,133	0,867	4
	Ön Lisans	İş Tatmini	Hijyen	-	-	-
		İş Tatmini	Motivasyon	-	-	-
	Lisans	İş Tatmini	Hijyen	0,69	0*	42
		İş Tatmini	Motivasyon	0,72	0*	42
	Yüksek Lisans	İş Tatmini	Hijyen	0,712	0,006*	13
		İş Tatmini	Motivasyon	0,842	0*	13
	Doktora	İş Tatmini	Hijyen	1	-	2
		İş Tatmini	Motivasyon	-1	-	2

*p<0.05

Gözlem sayısının yetersiz olduğu durumlarda ilişki katsayısının istatistiksel olarak anlamlılığı incelenememektedir. Bunun yanı sıra gözlem sayısının sıfır olduğu durumlarda ilişki katsayısı hesaplanamamaktadır.

Çizelge 4.15'e bakıldığında Bebek Patlaması Kuşağında doğan öğrenim durumu lise olan bireylerin motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranının da %82,8 olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.15'e göre Bebek Patlaması Kuşağına mensup öğrenim durumu lisans olan çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 80,6, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı %81,4'dür. Bu kuşağa mensup yüksek lisans mezunu çalışanlarda motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 89,3 çıkmıştır.

Çizelge 4.15’de X Kuşağı lise mezunu çalışanların hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 99,3, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 81, 7 olduğu görülmektedir. X Kuşağı lisans mezunu çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranının % 81,2, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranının % 74,3 olduğu görülmektedir.

X Kuşağına dahil yüksek lisans mezunu çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 89,9, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 83,3’dür.

Y Kuşağına dahil çalışanlarda yalnızca lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanlara ilişkin anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Lisans mezunu çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 69 iken motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 72’dir.

Çizelge 4.15’de görülebileceği üzere Y Kuşağı yüksek lisans mezunu çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 71,2, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 84, 2 olarak bulunmuştur.

Çalışma Süresinin Etkisi

Çalışma süresinin Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarında motivasyon etmenleri ile iş tatmini ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkisi Çizelge 4.15 ’de verilmiştir.

Çizelge 4.16. Çalışma Süresinin Her Kuşak İçin Motivasyon Etmenleri İle İş Tatmini ve Hijyen Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkisi

Kuşak	Çalışma Süresi	Ölçek 1	Ölçek 2	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık Değeri	Gözlem Sayısı
Bebek Patlaması	0 - 5 Yıl	İş Tatmini	Hijyen	-	-	-
		İş Tatmini	Motivasyon	-	-	-
	6 - 10 Yıl	İş Tatmini	Hijyen	-	-	-
		İş Tatmini	Motivasyon	-	-	-
	11 - 15 Yıl	İş Tatmini	Hijyen	-	-	-

		İş Tatmini	Motivasyon	-	-	-
	16 - 20 Yıl	İş Tatmini	Hijyen	-	-	-
		İş Tatmini	Motivasyon	-	-	-
	21 Yıl ve üzeri	İş Tatmini	Hijyen	0,769	0*	44
		İş Tatmini	Motivasyon	0,763	0*	47
X	0 - 5 Yıl	İş Tatmini	Hijyen	1	-	2
		İş Tatmini	Motivasyon	-1	-	2
	6 - 10 Yıl	İş Tatmini	Hijyen	0,911	0*	12
		İş Tatmini	Motivasyon	0,674	0,023*	11
	11 - 15 Yıl	İş Tatmini	Hijyen	0,742	0*	24
		İş Tatmini	Motivasyon	0,692	0*	25
	16 - 20 Yıl	İş Tatmini	Hijyen	0,853	0*	18
		İş Tatmini	Motivasyon	0,781	0*	21
	21 Yıl ve üzeri	İş Tatmini	Hijyen	0,84	0*	42
		İş Tatmini	Motivasyon	0,78	0*	46
Y	0 - 5 Yıl	İş Tatmini	Hijyen	0,577	0,001*	32
		İş Tatmini	Motivasyon	0,752	0*	32
	6 - 10 Yıl	İş Tatmini	Hijyen	0,786	0*	22
		İş Tatmini	Motivasyon	0,692	0*	22
	11 - 15 Yıl	İş Tatmini	Hijyen	0,516	0,235	7
		İş Tatmini	Motivasyon	0,502	0,251	7
	16 - 20 Yıl	İş Tatmini	Hijyen	-	-	-
		İş Tatmini	Motivasyon	-	-	-
	21 Yıl ve üzeri	İş Tatmini	Hijyen	-	-	-
		İş Tatmini	Motivasyon	-	-	-

*p<0,05

Bebek Patlaması Kuşağında doğan çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olan bireylerin motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranının %76,3 olduğu, hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranının % 76,3 olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.16'ya göre 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip X Kuşağı çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 91,1, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 67,4 çıkmıştır. 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip X Kuşağı çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 74,2 çıkarken motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 69,2 bulunmuştur. 16-20 yıl arasında çalışma süresine sahip X Kuşağı çalışanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini

arasındaki ilişkinin oranının % 85,3, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranının ise % 78,1 olduğu görülmektedir. 21 yıl üzeri çalışma süresine sahip olanlarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişki oranı % 85,3, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı ise % 78'dir.

Çizelge 4.16'ya göre 5 yıla kadar çalışma süresine sahip Y Kuşağı çalışanların hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 57,7, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 75,2'dir. 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip olanlarda hijyen etmenlerle iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 78,6, motivasyon etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı %69,2 olarak bulunmuştur.

İstihdam Durumun Etkisi

İstihdam durumunun Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarında motivasyon etmenleri ile iş tatmini ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkisi Çizelge 4.17 'de verilmiştir.

Çizelge 4.17. İstihdam Durumunun Her Kuşak İçin Motivasyon Etmenleri İle İş Tatmini ve Hijyen Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkisi

Kuşak	İstihdam Durumu	Ölçek 1	Ölçek 2	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık Değeri	Gözlem Sayısı
Bebek Patlaması	Devlet Memuru	İş Tatmini	Hijyen	0,751	0*	42
		İş Tatmini	Motivasyon	0,728	0*	47
	Akademik Personel	İş Tatmini	Hijyen	0,969	0,159	3
		İş Tatmini	Motivasyon	1	-	2
	Sözleşmeli Personel	İş Tatmini	Hijyen	-	-	-
		İş Tatmini	Motivasyon	-	-	-
X	Devlet Memuru	İş Tatmini	Hijyen	0,823	0*	78
		İş Tatmini	Motivasyon	0,733	0*	85
	Akademik Personel	İş Tatmini	Hijyen	0,913	0*	19
		İş Tatmini	Motivasyon	0,861	0*	18
	Sözleşmeli Personel	İş Tatmini	Hijyen	-	-	-
		İş Tatmini	Motivasyon	-	-	-
Y	Devlet Memuru	İş Tatmini	Hijyen	0,657	0*	45
		İş Tatmini	Motivasyon	0,651	0*	45

	Akademik Personel	İş Tatmini	Hijyen	0,807	0,193	4
		İş Tatmini	Motivasyon	0,874	0,126	4
	Sözleşmeli Personel	İş Tatmini	Hijyen	0,688	0,009*	13
		İş Tatmini	Motivasyon	0,828	0*	13

*p<0,05

Gözlem sayısının yetersiz olduğu durumlarda ilişki katsayısının istatistiksel olarak anlamlılığı incelenememektedir. Bunun yanı sıra gözlem sayısının sıfır olduğu durumlarda ilişki katsayısı hesaplanamamaktadır.

Çizelge 4.17’de Bebek Patlaması Kuşağında doğan istihdam durumu devlet memuru olan bireylerin motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranının da %72,8 olduğu, hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranının ise % 72,8 olduğu görülmektedir.

X Kuşağına mensup devlet memuru çalışanlarda hijyen etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranının % 82,3, motivasyon etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranının ise % 73,3 olduğu görülmüştür. Akademik kadroda bulunan X Kuşağı çalışanlarda hijyen etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 91,3, motivasyon etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 86,1’dir.

Çizelge 4.17’ye göre devlet memuru olan Y Kuşağı çalışanların hijyen etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 65,7, motivasyon etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 65,1’dir. Y Kuşağı sözleşmeli personelde hijyen etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 68,8 çıkarken motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 82,8 olarak bulunmuştur.

Kuruldaki Pozisyonun Etkisi

Kuruldaki pozisyonun Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarında motivasyon etmenleri ile iş tatmini ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkisi Çizelge 4.18’de verilmiştir.

Çizelge 4.18. Kuruldaki Pozisyonun Her Kuşak İçin Motivasyon Etmenleri İle İş Tatmini ve Hijyen Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkisi

Kuşak	Pozisyon	Ölçek 1	Ölçek 2	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık Değeri	Gözlem Sayısı
Bebek Patlaması	Yönetici	İş Tatmini	Hijyen	0,898	0*	10
		İş Tatmini	Motivasyon	0,896	0,001*	9
	Çalışan	İş Tatmini	Hijyen	0,698	0*	35
		İş Tatmini	Motivasyon	0,717	0*	40
X	Yönetici	İş Tatmini	Hijyen	0,844	0,001*	12
		İş Tatmini	Motivasyon	0,891	0*	15
	Çalışan	İş Tatmini	Hijyen	0,815	0*	86
		İş Tatmini	Motivasyon	0,696	0*	90
Y	Yönetici	İş Tatmini	Hijyen	-	-	-
		İş Tatmini	Motivasyon	-	-	-
	Çalışan	İş Tatmini	Hijyen	0,654	0*	61
		İş Tatmini	Motivasyon	0,688	0*	61

*p<0,05

Çizelge 4.18'den Bebek Patlaması Kuşağında doğan Kuruldaki pozisyonu yönetici olan personelin motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranının da %89,6 olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 4.18'e göre Bebek Patlaması Kuşağında doğan yönetici pozisyonundaki personelin hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranının da % 89,8 olduğu görülmektedir.

Bebek Patlaması Kuşağında doğan çalışan pozisyonundaki personelin hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı % 69,8 iken motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı ise %71,7'dir.

X Kuşağına mensup yönetici pozisyonundaki çalışanların hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı %84,4, iş tatmini ile motivasyon etmenleri arasındaki ilişkinin oranı ise %89,1'dir.

X Kuşağı çalışan pozisyonundaki personelin hijyen etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı %81,5, motivasyon etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı %69,6'dır.

Çizelge 4.18'de Y Kuşağında doğan Kuruldaki pozisyonu çalışan olan personelin hijyen etmeni ile iş tatmini arasında anlamlı bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve oranının da %65,4 olduğu, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranının %68,8 olduğu görülmektedir.

4.9.5. Çoklu regresyon analizi

Kuşaklar dikkate alınarak demografik bilgiler üzerinden motivasyon ve hijyen etmenlerinin iş tatmini ile olan ilişkisini incelemek için çoklu regresyon modelleri kurulmuştur. Burada dikkat edilmelidir ki, regresyon modeli oluşturulabilmesi için verilerin normal dağılıma uygun olarak dağılması gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle verilere ait normallik testleri yapılmıştır. Normallik testlerinin kuşaklara göre sonuçları Çizelge 4.19-4.21'de verilmiştir. Çizelgelerde veri yetersizliğinden dolayı hesaplanamayan test istatistikleri bulunmaktadır.

Çizelge 4.19. Bebek Patlaması Kuşağında İş Tatmini Verisi Normallik Testleri

	Değişken	Test İstatistiği (F)	Anlamlılık Değeri (p)
Cinsiyet	Kadın	0,145*	0,200
	Erkek	0,079*	0,200
Medeni Durum	Evli	0,830*	0,200
	Bekar	0,133*	0,200
Öğrenim Durumu	İlk-Ortaöğretim	0,133*	0,200
	Lise	0,191*	0,200
	Ön Lisans	0,137*	0,200
	Lisans	0,114*	0,200
	Yüksek Lisans	0,167*	0,200
	Doktora	---	---
Çalışma Süresi	0-5 Yıl	---	---
	6-10 Yıl	---	---
	11-15 Yıl	---	---
	16-20 Yıl	---	---
	21 Yıl ve Üzeri	0,078*	0,200
İstihdam Şekli	Devlet Memuru	0,092*	0,200
	Akademik Personel	---	---
	Sözleşmeli Personel	---	---
Kuruldaki Pozisyon	Yönetici	0,114*	0,200
	Çalışan	0,118*	0,150

* %95 güven düzeyinde verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

Çizelge 4.19’da görüldüğü üzere cinsiyet, medeni durum, Kuruldaki pozisyon kategorilerinin tamamında normallik varsayımı sağlanmıştır.

Bebek Patlaması Kuşağında cinsiyet, medeni durum ve Kuruldaki pozisyon kategorilerinde, doktora haricindeki tüm öğrenim seviyelerinde, 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanlarda, istihdam şekli devlet memuru olan çalışanlarda iş tatmini değişkenindeki verilerin normal dağıldığı %95 güven düzeyinde söylenebilir. Bir sonraki adımda çoklu regresyon modelinin anlamlılığı incelenmiştir.

Çizelge 4.20. X Kuşağında İş Tatmini Verisi Normallik Testleri

	Değişken	Test İstatistiği (F)	Anlamlılık Değeri (p)
Cinsiyet	Kadın	0,118	0,017
	Erkek	0,195	0,000
Medeni Durum	Evli	0,141	0,000
	Bekâr	0,112	0,200
Öğrenim Durumu	İlk-Ortaöğretim	---	---
	Lise	0,219*	0,200
	Ön Lisans	0,284	0,003
	Lisans	0,171	0,000
	Yüksek Lisans	0,172*	0,104
	Doktora	0,141*	0,200
Çalışma Süresi	0-5 Yıl	---	---
	6-10 Yıl	0,252	0,034
	11-15 Yıl	0,118*	0,200
	16-20 Yıl	0,221	0,005
	21 Yıl ve Üzeri	0,149	0,009
İstihdam Şekli	Devlet Memuru	0,143	0,000
	Akademik Personel	0,132*	0,200
	Sözleşmeli Personel	---	---
Kuruldaki Pozisyon	Yönetici	0,165*	0,200
	Çalışan	0,142	0,000

* %95 güven düzeyinde verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

Çizelge 4.20’de X Kuşağına dahil olan çalışanlarda öğrenim durumu lise, yüksek lisans, doktora olan, çalışma süresi 11-15 yıl arasında değişen, akademik personel olarak istihdam edilen, Kuruldaki pozisyonu yönetici olan çalışanların normallik varsayımını sağladıkları %95 güven düzeyinde belirlenmiştir.

Çizelge 4.21. Y Kuşağında İş Tatmini Verisi Normallik Testleri

	Değişken	Test İstatistiği (F)	Anlamlılık Değeri (p)
Cinsiyet	Kadın	0,148*	0,132
	Erkek	0,093*	0,200
Medeni Durum	Evli	0,168	0,022
	Bekar	0,089*	0,200
Öğrenim Durumu	İlk-Ortaöğretim	---	---
	Lise	---	---
	Ön Lisans	---	---
	Lisans	0,145	0,027
	Yüksek Lisans	0,109*	0,200
	Doktora	0,260	0,000
Çalışma Süresi	0-5 Yıl	0,128*	0,200
	6-10 Yıl	0,133*	0,200
	11-15 Yıl	0,177*	0,200
	16-20 Yıl	---	---
	21 Yıl ve Üzeri	---	---
İstihdam Şekli	Devlet Memuru	0,102*	0,200
	Akademik Personel	---	---
	Sözleşmeli Personel	0,158*	0,200
Kuruldaki Pozisyon	Yönetici	---	---
	Çalışan	0,119	0,031

* %95 güven düzeyinde verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

Çizelge 4.21’de Y Kuşağına dahil olan çalışanların cinsiyet kategorisinde, medeni durumu bekar olanlarda, öğrenim durumu yüksek lisans olan, çalışma süresi 0-5, 6-10 ve 11-15 yıl arasında olanlarda, devlet memuru ve sözleşmeli personel olarak istihdam edilen çalışanların normallik varsayımını sağladıkları %95 güven düzeyinde belirlenmiştir.

Normallik varsayımını sağlayan kategoriler dikkate alınarak regresyon modelleri kurulmuş ve anlamlılıkları incelenmiştir. Kuşaklara göre sonuçlar Çizelge 4.22-4.24’de verilmiştir.

Çizelge 4.22. Bebek Patlaması Kuşağı için Değişkenler Üzerinden Kurulan Regresyon Modeli Anlamlılıkları ve Açıklama Oranları

		Test İstatistiği (F)	Anlamlılık Değeri (p)	Açıklama Oranı (R ²)
Kadın	Motivasyon Etmenleri	9,665*	0,000	0,775
	Hijyen Etmenleri	2,031	0,154	0,549

Erkek	Motivasyon Etmenleri	12,347*	0,000	0,729
	Hijyen Etmenleri	10,385*	0,000	0,748
Evli	Motivasyon Etmenler	19,545*	0,000	0,731
	Hijyen Etmenleri	11,412*	0,000	0,688
Bekar	Motivasyon Etmenleri	25,625	0,149	0,992
	Hijyen Etmenleri	---	---	---
İlk-Ortaöğretim	Motivasyon Etmenleri	---	---	---
	Hijyen Etmenleri	---	---	---
Lise	Motivasyon Etmenleri	---	---	---
	Hijyen Etmenleri	---	---	---
Ön Lisans	Motivasyon Etmenler	3,454	0,082	0,742
	Hijyen Etmenleri	3,760	0,084	0,819
Lisans	Motivasyon Etmenleri	9,231*	0,000	0,755
	Hijyen Etmenleri	11,524*	0,000	0,842
Yüksek Lisans	Motivasyon Etmenleri	---	---	---
	Hijyen Etmenleri	---	---	---
21 Yıl ve Üzeri	Motivasyon Etmenleri	21,401*	0,000	0,723
	Hijyen Etmenleri	11,850*	0,000	0,658
Devlet Memuru	Motivasyon Etmenleri	17,746*	0,000	0,684
	Hijyen Etmenleri	10,031*	0,000	0,632
Yönetici	Motivasyon Etmenleri	14,205*	0,027	0,959
	Hijyen Etmenleri	20,587*	0,016	0,976
Çalışan	Motivasyon Etmenleri	13,690*	0,000	0,668
	Hijyen Etmenleri	4,949*	0,001	0,515

* %95 güven düzeyinde anlamlı bulunan regresyon modelleri

Çizelge 4.22'ye göre Bebek Patlaması Kuşağındaki kadınlar için iş tatmini bağımlı değişken ve motivasyon etmenleri bağımsız değişkenler olmak üzere çoklu regresyon modeli %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Motivasyon etmenlerinin iş tatminini açıklama oranı %75,5 olarak hesaplanmıştır.

Bebek Patlaması Kuşağındaki erkek çalışanlar için motivasyon etmenlerinin iş tatminini açıklama oranı %72,9 iken hijyen etmenlerinin iş tatminini açıklama oranı % 74,8'dir. Bu kuşaktaki evli çalışanlar için motivasyon etmenlerinin iş tatmini açıklama oranı 73, 1, hijyen etmenlerinin iş tatmini açıklama oranı 68, 8'dir. Bebek Patlaması kuşağına dahil lisans

mezunu çalışanlarda motivasyon etmenlerinin iş tatmini açıklama oranı (%75,5) hijyen etmenlerin iş tatmini açıklama oranından (%84,2) daha düşük çıkmıştır. 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan çalışanlarda motivasyon etmenlerinin iş tatmini açıklama oranı (%72,3) hijyen etmenlerin iş tatminini açıklama oranından (%65,8) daha yüksektir. Devlet memuru olan çalışanlarda motivasyon etmenlerinin iş tatmini açıklama oranı %68,4, hijyen etmenlerin iş tatmini açıklama oranı %63,2'dir. Yönetici konumunda olan çalışanlarda hem motivasyon hem de hijyen etmenlerin iş tatmini açıklama oranı çalışan konumunda olan personele kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Hijyen etmenlerin iş tatmini açıklama oranı % 97,6, motivasyon etmenlerinin iş tatmini açıklama oranı % 95,9 olmuştur.

Çizelge 4.23. X Kuşağı için Değişkenler Üzerinden Kurulan Regresyon Modeli Anlamlılıkları ve Açıklama Oranları

		Test İstatistiği (F)	Anlamlılık Değeri (p)	Açıklama Oranı (R²)
Bekâr	Motivasyon Etmenleri	17,516*	0,000	0,792
	Hijyen Etmenleri	6,987*	0,000	0,666
Lise	Motivasyon Etmenleri	---	---	---
	Hijyen Etmenleri	---	---	---
Yüksek Lisans	Motivasyon Etmenleri	12,525*	0,000	0,807
	Hijyen Etmenleri	9,708*	0,000	0,818
Doktora	Motivasyon Etmenleri	1,937	0,375	0,829
	Hijyen Etmenleri	---	---	---
11-15 Yıl	Motivasyon Etmenleri	8,442*	0,000	0,690
	Hijyen Etmenleri	7,099*	0,001	0,715
Akademik	Motivasyon Etmenleri	8,230*	0,001	0,774
	Hijyen Etmenleri	14,430*	0,000	0,878
Yönetici	Motivasyon Etmenleri	14,704*	0,000	0,891
	Hijyen Etmenleri	12,231*	0,007	0,936

* %95 güven düzeyinde anlamlı bulunan regresyon modelleri

Çizelge 4.23'e göre, X Kuşağındaki bekar olan bireyler için iş tatmini bağımlı değişken ve hijyen etmen unsurları bağımsız değişkenler olmak üzere çoklu regresyon modeli %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Hijyen etmen unsurlarının iş tatminini açıklama oranı %66,6 olarak hesaplanmıştır. Motivasyon etmenlerin iş tatmini açıklama oranı ise % 79,2'dir. Yüksek Lisans mezunlarında motivasyon etmenler için oran

%80,7, hijyen etmenler için oran % 81,8'dir. 11-15 yıl arası çalışma süresi olan X Kuşağı çalışanlarda motivasyon etmenlerin iş tatminini açıklama oranı % 69 iken hijyen etmenlerin iş tatmini açıklama oranı % 71,5'dir. Akademik kadroda bulunan X Kuşağı çalışanlarda motivasyon etmenlerin iş tatmini açıklama oranı % 77,4, hijyen etmenlerin iş tatmini açıklama oranı ise % 87,8'dir. Yöneticilerde de hijyen etmenlerin oranı (% 93,6) motivasyon etmenlere göre (% 89,1) daha yüksek çıkmıştır.

Çizelge 4.24. Y Kuşağı için Değişkenler Üzerinden Kurulan Regresyon Modeli Anlamlılıkları ve Açıklama Oranları

		Test İstatistiği (F)	Anlamlılık Değeri (p)	Açıklama Oranı (R ²)
Kadın	Motivasyon- Etmenleri	6,692*	0,001	0,614
	Hijyen Etmenleri	4,299*	0,006	0,563
Erkek	Motivasyon Etmenleri	8,711*	0,000	0,600
	Hijyen Etmenleri	8,658*	0,000	0,650
Bekâr	Motivasyon Etmenleri	9,349*	0,000	0,661
	Hijyen Etmenleri	11,435*	0,000	0,749
Yüksek Lisans	Motivasyon Etmenleri	5,944*	0,018	0,809
	Hijyen Etmenleri	4,679*	0,041	0,824
0-5 Yıl	Motivasyon Etmenleri	9,919*	0,000	0,656
	Hijyen Etmenleri	8,928*	0,000	0,682
6-10 Yıl	Motivasyon Etmenleri	3,704*	0,020	0,536
	Hijyen Etmenleri	14,651*	0,000	0,854
11-15 Yıl	Motivasyon Etmenleri	2,515	0,444	0,926
	Hijyen Etmenleri	---	---	---
Devlet Memuru	Motivasyon Etmenleri	8,651*	0,000	0,526
	Hijyen Etmenleri	8,419*	0,000	0,571
Sözleşmeli Personel	Motivasyon Etmenleri	5,244*	0,026	0,789
	Hijyen Etmenleri	8,648*	0,009	0,896

* %95 güven düzeyinde anlamlı bulunan regresyon modelleri

Çizelge 4.24'e göre, Y Kuşağındaki istihdam durumu sözleşmeli personel, devlet memuru personel, kadın ve erkek çalışanlar, bekar personel, yüksek lisans mezunu personel, 0-5 yıl, 6-10 yıl çalışma süresi olan çalışanlar için iş tatmini bağımlı değişken ve hijyen etmen unsurları bağımsız değişkenler olmak üzere çoklu regresyon modeli %95 güven düzeyinde

istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Y Kuşağına dahil sözleşmeli personel olarak çalışan bireyler için hijyen etmenlerin iş tatminini açıklama oranı %89,6 olarak hesaplanmıştır. Devlet memuru olan çalışanlar için hijyen etmenlerinin iş tatmini açıklama oranı % 57,1'dir. 6-10 yıl arasında çalışma süresine sahip olan personel için hijyen etmenlerinin iş tatmini açıklama oranı % 85, 4 iken 5 yıla kadar çalışma süresine sahip olan Y Kuşağı çalışanlarda bu oran % 68,2'dir. Yüksek Lisans mezunu Y Kuşağı çalışanlarda da hijyen etmenlerin iş tatmini açıklama oranı daha yüksektir.

Anlamlı bulunan çoklu regresyon modelleri üzerinden hangi etmende hangi unsurun anlamlı olduğunu incelemek için çoklu regresyon modeli katsayılarının anlamlılıkları %95 güven düzeyinde incelenmiş ve sonuçları Çizelge 4.25-4.26 'da verilmiştir.

Çizelge 4.25. Motivasyon Etmenleri için Elde Edilen Anlamlı Regresyon Modellerinin Katsayıları

		Sabit	Başarı	İlerleme	İşin Kendisi	Tanınma	Büyüme
Bebek Patlaması	Kadın	1,294*	0,591*	0,006	0,306	-0,337	0,125
	Erkek	0,788	0,366	0,290	0,311*	-0,021	-0,103
	Evli	0,929	0,541*	0,152	0,283*	-0,168	-0,003
	Lisans	0,659	0,646	0,284	0,275	-0,286	-0,007
	21 Yıl ve Üzeri	0,986*	0,594*	0,115	0,268*	-0,194	0,016
	Devlet Memuru	1,006*	0,586*	0,113	0,288*	-0,191	-0,012
	Yönetici	2,992	1,245	0,722	-0,533	-0,702	-0,382
	Çalışan	0,846*	0,598*	0,082	0,266*	-0,099	-0,009
X	Bekâr	-0,143	0,226	0,430*	0,248	-0,042	0,269
	Yüksek Lisans	0,279	0,853*	-0,002	0,056	-0,107	0,154
	11-15 Yıl	0,870	0,150	0,279	-0,157	0,578*	-0,075
	Akademik	0,593	0,326	0,216	0,158	0,132	0,017
	Yönetici	0,368	0,044	0,547*	-0,314	-0,142	0,562*
Y	Kadın	-0,181	0,708*	0,078	0,076	0,409	0,095
	Erkek	0,203	0,142	0,189	0,125	0,488*	0,029
	Bekâr	0,263	0,506*	0,137	0,138	0,265	-0,016
	Yüksek Lisans	1,234	0,116	-0,220	0,612	-0,288	0,499
	0-5 Yıl	0,806	0,539*	-0,005	0,000	0,240	0,121
	6-10 Yıl	-0,377	0,347	0,329	0,000	0,433	0,102
	Devlet Memuru	0,676	0,486*	-0,118	0,073	0,287	0,202
	Sözleşmeli Personel	-0,553	0,583	0,573	-0,081	0,320	-0,127

* %95 güven düzeyinde anlamlı bulunan regresyon modelleri

Çizelge 4.25'e bakıldığında Bebek Patlaması Kuşağındaki kadınların motivasyon etmenlerinden yalnızca başarı unsurunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Başarı unsurunun iyileştirilmesi sonucunda iş tatmininin olumlu etkileneceği söylenebilir.

Bebek Patlaması Kuşağındaki erkek çalışanlar için işin kendisi unsuru % 95 güven düzeyinde anlamlıdır. Evli çalışanlarda başarı ve işin kendisi unsurları, 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlarda başarı, işin kendisi unsurları, devlet memuru çalışanlarda başarı, işin kendisi unsurları % 95 güven düzeyinde anlamlıdır. Bebek Patlaması Kuşağında çalışan pozisyonundaki personelde başarı ve işin kendisi unsurları % 95 güven düzeyinde anlamlıdır.

X Kuşağındaki yönetici olan çalışanlarda ise ilerleme ve büyüme unsurlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. İlerleme ve büyüme unsurlarının iyileştirilmesi sonucunda iş tatmininin olumlu etkileneceği söylenebilir. Bu kuşağa dahil olan kadın çalışanlarda başarı, erkek çalışanlarda ise tanınma unsuru istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. X Kuşağı yöneticilerde ise ilerleme ve büyüme unsuru anlamlı bulunmuştur.

Y Kuşağındaki çalışma süresi 0-5 yıl olan bireylerde başarı unsurunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Başarı unsurunun iyileştirilmesi sonucunda iş tatmininin olumlu etkileneceği söylenebilir. Y Kuşağı kadın çalışanlarda başarı, erkek çalışanlarda ise tanınma unsuru istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Çizelge 4.26. Hijyen Etmenleri için Elde Edilen Anlamlı Regresyon Modellerinin Katsayıları

		Sabit	Kurul Politikası	İş Arkadaşlarıyla İlişki	Ücret	İş Güvenliği	Üstlerle İlişki	Çalışma Koşulları
Bebek Patlaması	Erkek	0,160	0,393*	0,443*	0,127	-0,115	0,099	0,0557
	Evli	0,356	0,310*	0,332*	0,060	0,046	0,181	-0,002
	Lisans	0,543	0,493*	0,051	-0,070	-0,090	0,395*	0,091
	21 Yıl ve Üzeri	0,265	0,340*	0,352*	0,048	0,059	0,142	0,013
	Devlet Memuru	0,491	0,276*	0,334*	0,026	0,128	0,125	-0,013

	Yönetici	-0,543	0,431*	0,471	-0,144	0,148	0,232	-0,022
	Çalışan	0,657	0,229	0,282	0,107	0,108	0,070	0,048
X	Bekâr	-0,146	0,120	0,155	0,183	0,284	0,280	0,119
	Yüksek Lisans	-0,999	0,349	0,259	0,255	0,105	0,172	0,179
	11-15 Yıl	-1,108	0,193	0,006	-0,050	0,272	0,754*	0,049
	Akademik	-1,009	0,308*	0,031	0,248	0,190	0,291*	0,293
	Yönetici	-0,386	0,366	0,218	0,201	0,625*	-0,047	-0,198
Y	Kadın	0,792	0,228	0,025	0,116	-0,112	0,464*	0,120
	Erkek	-0,506	0,580*	0,437*	0,087	-0,117	0,098	0,094
	Bekâr	-2,128*	0,629*	0,691*	0,060	0,175*	0,317*	0,066
	Yüksek Lisans	-0,166	0,177	0,366	-0,044	0,081	0,637	-0,270
	0-5 Yıl	-1,545	0,420*	0,708*	0,047	-0,030	0,310*	-0,087
	6-10 Yıl	-0,211	0,389*	0,233	0,287*	-0,369*	0,048	0,543*
	Devlet Memuru	0,288	0,227	0,341*	0,190*	-0,229	0,265*	0,151
	Sözleşmeli Personel	-0,3387	1,103*	0,844*	-0,166	-0,474	-0,035	-0,071

* %95 güven düzeyinde anlamlı bulunan regresyon modelleri

Çizelge 4.26'ya bakıldığında Bebek Patlaması Kuşağında devlet memuru olarak istihdam edilen bireylerin hijyen etmen unsurlarından Kurul politikası ve iş arkadaşlarıyla ilişki unsurlarının %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu iki unsurun iyileştirilmesi sonucunda iş tatmininin olumlu etkileneceği söylenebilir.

X Kuşağındaki yönetici olan bireylerde iş güvenliği unsurunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. İş güvenliği unsurunun iyileştirilmesi sonucunda iş tatmininin olumlu etkileneceği söylenebilir.

Y Kuşağında bekar olan bireylerde çoklu regresyon modelindeki sabit katsayının yanı sıra hijyen etmenindeki Kurul politikası, iş arkadaşlarıyla ilişki, iş güvenliği ve üslerle ilişki unsurlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Hijyen etmen unsurlarında hiçbir iyileştirme yapılmaması durumunda iş tatmininin olumsuz, Kurul politikası, iş arkadaşlarıyla ilişki, iş güvenliği ve üstlerle ilişki unsurlarının iyileştirilmesi durumunda da iş tatmininin olumlu etkileneceği söylenebilir.

4.10. Tartışma

Araştırma sonuçları Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı çalışanlarda motivasyon ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı Bebek

Patlaması Kuşağında %76,6, X Kuşağında %74, 6, Y Kuşağında % 69 olarak bulunmuştur. Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı Bebek Patlaması Kuşağında %77, 1, X Kuşağında % 83, 5, Y Kuşağında % 66,2 olarak bulunmuştur. Sadece iki kuşak arasında karşılaştırma yapan bir çalışma olan Yussof ve Kian'ın Malezya elektronik endüstrisinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre Y Kuşağında hijyen etmenlerinin (çalışma koşulları, şirket politikası, ücret) ve motivasyon etmenlerinin (işin kendisi, başarı, tanınma, terfi) iş tatminine etkisi X Kuşağından daha düşük bulunmuştur (Yussof ve Kian, 2013). Yussof ve Kian'ın araştırmasının sonuçları bu çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bizim araştırmamızda da X Kuşağında hem motivasyon etmenleri hem de hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin oranı Y Kuşağından daha yüksek bulunmuştur.

ABD Savunma Bakanlığında çalışan X ve Y Kuşaklarının işyeri motivasyonu konusunda yapılan araştırmanın sonuçlarına göre X Kuşağı çalışanların içsel motivasyonları Y Kuşağı çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Aynı çalışmanın sonuçlarına göre Y Kuşağı çalışanların dışsal motivasyonları X Kuşağı çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur (Leah, McGinley, Thompson, Wees, 2011). Bu çalışmada ulaşılan X ve Y Kuşağında hijyen etmenlere ilişkin sonuçlar ile Leah ve arkadaşları tarafından ABD kamu sektöründe yapılan araştırmanın sonuçları arasında benzerlik olduğu görülmektedir.

Kuşaklararası motivasyon ve hijyen unsurları bakımından farklılık olup olmadığı incelendiğinde kuşaklararası fark bulunan tek motivasyon unsuru büyüme unsuru, kuşaklararası fark bulunan tek hijyen unsuru ise ücret unsuru olmuştur. Büyüme unsuru en yüksek Bebek Patlaması Kuşağında bulunmuştur. Bebek Patlaması Kuşağını X ve Y Kuşakları izlemiştir. İş değerleri konusunda ABD'de yapılan benzer bir çalışmanın sonucunda ise içsel iş değerleri (işin anlamı, yeteneklerin kullanımı gibi) açısından Bebek Patlaması Kuşağı, X ve Y Kuşakları arasında fark bulunmadığı tespit edilmiştir (Twenge, 2010).

Bu çalışmada, kuşaklararası fark bulunan ücret unsurunun en yüksek Y Kuşağında olduğu onu sırasıyla Bebek Patlaması ve X Kuşaklarının izlediği görülmüştür. Twenge tarafından yapılan ve yukarıda bahsi geçen çalışmada Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarında dışsal iş değerleri (ücret, statü gibi) açısından farklılık olduğu görülmüştür. Söz konusu çalışmada dışsal iş değerleri X Kuşağında en yüksek öneme sahip olurken onu Y ve Bebek Patlaması Kuşakları izlemiştir (Twenge, 2010).

Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağına mensup akademisyenler üzerinde Malezya’da yapılan bir çalışmanın sonucunda ise motivasyon etmenlerinin (tanınma, yetenekleri kullanma fırsatı, işle ilgili aktiviteler, iş aile dengesi) iş tatminine etkisi bakımından kuşaklararası fark bulunmamış, hijyen etmenlerde de (çalışma koşulları, yan yardımlar, ücret, eğitim, iş arkadaşları ve üstlerle ilişkiler) yalnızca iş arkadaşları ve üstlerle ilişkiler unsurunda fark bulunmuştur (Dhanapal, Alwie, Subramaniam, Vashu, 2013).

Ülkemizde ve yurtdışında farklı kuşakları motive eden unsurların belirlenmesi amacıyla yapılan bazı araştırmalar ve sonuçları Çizelge 4.27’de sunulmuştur.

Çizelge 4.27. Kuşakların Motivasyonu ve İş Tatmini Konusunda Yapılan Çalışmalara İlişkin Sonuçlar

Yazar	Kuşaklar	Sonuçlar
Büyükbayram (2009)	Bebek Patlaması Kuşağı X Kuşağı Y Kuşağı	Kuşaklararası içsel ve dışsal iş tatmini açısından fark bulunmamıştır.
Twenge (2010)	Bebek Patlaması Kuşağı X Kuşağı Y Kuşağı	İçsel iş değerleri açısından kuşaklararası fark bulunmamıştır. Dışsal iş değerleri açısından fark bulunmuştur. Dışsal iş değerleri X Kuşağında en yüksek öneme sahip olurken onu Y ve Bebek Patlaması Kuşakları izlemiştir.
Dhanapal vd. (2013)	Bebek Patlaması Kuşağı X Kuşağı Y Kuşağı	İçsel iş değerleri açısından kuşaklararası fark bulunmamıştır. Dışsal iş değerlerinden yalnızca iş ilişkileri unsurunda fark tespit edilmiştir.
Yussof ve Kian (2013)	X Kuşağı Y Kuşağı	X Kuşağında içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının iş tatminine etkisi Y Kuşağından yüksek çıkmıştır.
Leah vd. (2013)	X Kuşağı Y Kuşağı	X Kuşağı çalışanların içsel motivasyonları Y Kuşağı çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Aynı çalışmanın sonuçlarına göre Y Kuşağı çalışanların dışsal motivasyonları X Kuşağı çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Acar (2014)	X Kuşığı Y Kuşığı	Kuşaklararasıda içsel ve dışsal motivasyon unsurları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Her iki kuşak için içsel ve dışsal motivasyon unsurları birbirine benzer düzeyde öneme sahiptir.
--------------	----------------------	---

Bu çalışmada, kuşaklar iş tatmini açısından incelendiğinde kuşaklararasıda anlamlı bir farkın bulunmadığı görülmüştür. Aydın ve Başol'un Türkiye'de yaptığı çalışmanın sonucunda da genel iş tatmini açısından X ve Y Kuşağından gelen bireyler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Aydın ve Başol, 2014). Büyükbayram'ın Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağına mensup hemşirelerin iş tatmini konusunda yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre genel iş doyum düzeyleri açısından kuşaklararasıda anlamlı bir fark saptanmamıştır (Büyükbayram, 2009:79). Kuşaklar iş tatmini açısından incelendiğinde; bazı araştırmalarda iş tatmininin yaş arttıkça azaldığı ya da arttığı saptanırken, bazı araştırmalarda ise bu çalışmada olduğu gibi kuşaklararasıda genel iş tatmin düzeyleri açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Türk Yükseköğretim Sisteminin üst kuruluşu olan Yükseköğretim Kurulu çalışanları ile yapılan araştırmayla üç farklı kuşağın motivasyonunu etkileyen unsurlar ve bu unsurlar ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Çalışmaya katılan 230 personel yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, istihdam şekilleri dikkate alınarak belirlenmiş, motivasyon ve iş tatminlerine yönelik toplam 53 soru yöneltilmiştir. Araştırma kapsamında çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak 7 soru, çalışanları motive eden içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının belirlenmesi için 38 soru, iş tatminini ölçmeye yönelik olarak ise 8 soru sorulmuştur.

Araştırmaya katılanların dâhil oldukları kuşaklara bakıldığında 230 katılımcıdan 55'inin (%23,9) Bebek Patlaması Kuşağına, 113'ünün (%49,1) X Kuşağına, 62'sinin (%27) ise Y Kuşağına mensup olduğu görülmüştür. Katılımcıların 119'u (%51,7) kadın, 111'i (% 48;3) ise erkektir. Katılımcıların %69,1'i evli, %30,9'u bekardır. Araştırmaya katılanların %7,8'i lise, %12,2'si ön lisans, %57'si lisans, %17,4'ü yüksek lisans ve % 5,2'si doktora mezunudur.

Katılımcılara istihdam şekilleri açısından bakıldığında %81,1'inin devlet memuru, % 11,7'sinin üniversitelerden görevlendirilen akademik personel, %6,1'nin ise sözleşmeli personel olduğu görülmüştür. Çalışma süresi bakımından katılımcıların %43,9'u 21 yıl ve üzeri, %13'ü ise 16-20 yıl, %14,8'i 11-15 yıl, %15,2'si 6-10 yıl, %14,8'i 0-5 yıl arasında çalışma süresine sahiptir. Araştırmaya katılan personelin %88,3'ü çalışanlardan oluşurken % 11,7'si yönetici kadrolarındadır.

Üç kuşak arasında motivasyon unsurları bakımından farklılık olup olmadığının incelenmesi neticesinde; motivasyon unsurlarından başarı, ilerleme, işin kendisi, tanınma açısından bir fark olmadığı, bu kuşaklar arasında fark bulunan tek motivasyon unsurunun büyüme unsuru olduğu tespit edilmiştir. Kişisel gelişim imkânı, deneyim ve beceri edinme, mesleki eğitim ve performansın artırılmasını içeren büyüme unsurunun Bebek Patlaması Kuşağında diğer iki kuşaktan yüksek olduğu belirlenmiştir. Büyüme unsuru bakımından Bebek Patlaması Kuşağını, X Kuşağı izlemektedir. En düşük değer Y Kuşağında görülmüştür.

Her üç kuşak arasında hijyen unsurları bakımından farklılık olup olmadığının incelenmesi neticesinde; Kurul politikası, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş güvenliği, üstlerle ilişkiler ve çalışma koşulları unsurlarında fark olmadığı, farklılık bulunan tek unsurun ücret unsuru olduğu ortaya çıkmıştır. X Kuşağının ücret unsuru bakımından Bebek Patlaması ve Y Kuşağından farklı olduğu belirlenmiştir. X Kuşağında ücret unsurunun sırasıyla Bebek Patlaması ve Y Kuşaklarından düşük olduğu görülmüştür.

Bulguların analizi neticesinde iş tatmini açısından kuşaklar arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmıştır.

Tezin hipotezleri arasında yer alan motivasyon unsurları ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakıldığında; Bebek Patlaması Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki pozitif yönlü ilişkinin oranının %76,6 olduğu, X Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki pozitif yönlü ilişkinin oranının %74, 6 olduğu, Y Kuşağında motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki pozitif yönlü ilişkinin oranının %69 olduğu tespit edilmiştir. Kuşaklara göre hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise tüm kuşaklarda hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki pozitif yönlü ilişkinin oranının Bebek Patlaması Kuşağında %77,1, X Kuşağında % 83,5, Y Kuşağında %66,2 olduğu görülmüştür. Böylece kuşaklararası motivasyon ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki bulgular hipotezleri desteklemektedir.

Kuşaklar geneline bakıldığında hijyen etmenlerin yani Kurul politikası, iş arkadaşlarıyla ve üstlerle ilişkiler, iş güvenliği, ücret ve çalışma koşullarının iş tatminine etkisinin motivasyon etmenlerinden yani başarı, ilerleme, işin kendisi, tanınma ve büyümeden daha fazla olduğu görülmektedir. Kuşaklar bazında bakıldığında ise Bebek Patlaması ve X Kuşağında hijyen etmenlerinin iş tatminine etkisinin motivasyon faktörlerinden daha fazla olduğu söylenebilir. Y Kuşağında ise motivasyon faktörlerinin iş tatminine etkisinin hijyen etmenlerinden daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Demografik bilgiler üzerinden her kuşak için etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde, Bebek Patlaması Kuşağına mensup evli çalışanlarda hem motivasyon hem de hijyen etmenleri için korelasyon katsayısının bekarlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. X Kuşağı evli çalışanlarda hijyen etmenlerinin iş tatminine etkisi daha yüksek çıkmıştır. X Kuşağındaki bekar çalışanlarda ise motivasyon etmenlerinin iş tatminine etkisi

daha yüksek bulunmuştur. Y Kuşağına mensup evli çalışanlarda hijyen etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişki daha yüksek çıkarken bekar çalışanlarda ise motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişki daha yüksek bulunmuştur.

Öğrenim durumu bakımından motivasyon ve hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; X Kuşağında anlamlı sonuçlar bulunan lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitim seviyelerinin tümünde hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiden yüksek olduğu görülmüştür. Buna karşılık Y Kuşağında anlamlı sonuçlar elde edilen lisans ve yüksek lisans eğitim seviyelerinde motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki hijyen etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkiden daha yüksektir.

Hijyen ve motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkide çalışma süresinin etkisi incelendiğinde X Kuşağı çalışanlarda hijyen etmenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiden yüksek olduğu görülmüştür. İstihdam şeklinin etkisi analiz edildiğinde çalışmaya dahil edilen tüm kuşaklardan devlet memuru olanlarda hijyen etmenlerin iş tatminine etkisi motivasyon etmenlerden daha yüksek bulunmuştur.

Kuşaklar dikkate alınarak demografik bilgiler üzerinden konuya ilişkin geleceğe yönelik tahminler geliştirilebilmesi amacıyla çoklu regresyon modelleri kurulmuştur. Bebek Patlaması Kuşağına mensup kadın çalışanlarda motivasyon unsurlarından başarı unsurunun, erkek çalışanlarda ise işin kendisi unsurunun iyileştirilmesi sonucunda iş tatmininin olumlu etkileneceği söylenebilir. Y Kuşağına dahil kadın çalışanlarda başarı unsuru, erkek çalışanlarda ise tanınma unsurunun iyileştirilmesi halinde iş tatmininin artacağı, X Kuşağında yönetici pozisyonundaki çalışanlarda ilerleme ve büyüme unsurlarında fırsatların artırılması halinde iş tatmininin artacağı söylenebilir.

Hijyen unsurları açısından geleceğe yönelik tahminler yapıldığında; Bebek Patlaması kuşağında yönetici konumunda olan çalışanlarda Kurul politikası unsurunda yapılacak iyileştirmelerin iş tatminini olumlu etkileyeceği öngörülmektedir. X Kuşağına dahil yöneticilerde ise iş güvenliği unsurunda yapılacak iyileştirmelerin iş tatminini artıracığı söylenebilir. Önümüzdeki yılların yönetici kadrolarını oluşturacak olan Y Kuşağına ise kadın çalışanlar için üstlerle ilişkiler, erkek çalışanlar için Kurul politikası, iş arkadaşlarıyla

ilişkiler unsurlarında yapılacak olan iyileştirmelerin iş tatminini olumlu etkileyeceği, Y Kuşağına mensup bekar çalışanlar için ise hijyen etmenlerde hiçbir iyileştirme yapılmaması halinde iş tatmininin olumsuz, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, üstlerle ilişkiler, iş güvenliği ve Kurul politikasında meydana gelecek olumlu değişikliklerin iş tatminini olumlu etkileyebileceği söylenebilir.

Farklı kuşakların motivasyonu ve iş tatmini konusunda bir kamu kurumu örnekleme ile yapılmış bu çalışma ileride bu konuda yapılabilecek çalışmalara ışık tutacaktır. Kamu sektöründe özellikle orta ve uzun vadeli insan kaynakları politikalarının belirlenmesi ve uygulanmasında çalışmanın bulguları yararlı olacaktır. Kamu ile özel sektör arasındaki farklılıklar nedeniyle, özel sektörde yapılacak çalışmaların bulgularının araştırmacıları farklı sonuçlara ulaştırabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

1. Acar, A.B. (2014). *Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Factors Differ for Generation X and Generation Y?*. International Journal of Business and Social Science, 5 (5), 12-20.
2. Acuner, Ş. A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, 713. Cilt, Ankara: MPM Yayınları.
3. Adair, J.(2006). *Etkili Motivasyon*. Üçüncü Baskı. Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
4. Adıgüzel, O; Batur, Z. Ekşili, N. (2014). *Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Çalışma Türü: Mobil Yakalılar*. SDÜ SBE Dergisi, 19, 165-182.
5. Akdemir, A. Konakay, G., Demirkaya, H. (2013). *Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması*. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (2), 11-42.
6. Akıncı, Z.(2002). *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 4, 1-25.
7. Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth*. New York: Free Press.
8. Altuntuğ, N. (2012). *Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 203-212.
9. Aşık, N. A. (2010). *Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme*. Türk İdare Dergisi, 467, 31-51.
10. Ateş, H. Yıldız, B., Yıldız, H. (2012). *Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi? : Ampirik Bir Araştırma*. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, VII (II), 147-162.
11. Aydın, Ç.A. Başol, O. (2014). *X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?*. Electronic Journal of Vocational Colleges-Aralık 2014, 1-15.
12. Azırı, B. (2011). *Job Satisfaction: A Literature Review*. Management Research and Practice, 3 (4), 77-86.
13. Baldonado, Arthur M. (2008). *25 Ways to Motivate Generation Y*. US: iUniverse.
14. Barutçugil, İ. (2004 a). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
15. Barutçugil, İ. (2004b). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.
16. Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. 3.Baskı. Ankara: Feryal Matbaası.
17. Baycan, A. (1985). *"Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups"*, Yüksek Lisans Tezi, Bogaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

18. Bayhan, V. (2014). *Milenyum veya Y Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı. Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2 (3), 8-25.
19. Bayram, L. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
20. Bockman, V.M. (1971). *The Herzberg Controversy. Personnel Psychology*, 24 (2), 155-189.
21. Büyükbayram, A. (2009). *Hemşirelerin İş Doyumunda Duygusal Zekanın Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.*
22. Cabral, J. (2011). *Is Generation Y Added to Social Media. Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 2(1), 3-19.
23. Cook, W. C. (1997). *Management and Organizational Behavior. 2. Baskı. New York: McGraw - Hill Companies.*
24. Den Bergh, J.V., Behrer, M. (2013). *How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generation Y. United States: Kogan Page Publishing.*
25. Dissanayake D.R. Wickremasinghe M.T.P. (2011). *An Empirical Study on the Impact of Hygiene and Motivation Factors on Job Satisfaction of Bank Executives in Western Province, Sri Lanka. University of Kelaniye Faculty of Commerce and Management Studies, Digital Repository- ICBI*, 1-21.
26. Dhanapal, S., Alwie, S.M., Subramaniam, T., Vashu, D. (2013). *Factors Affecting Job Satisfaction among Academicians: A Comparative Study between Gender and Generations. International Journal of Management Excellence*, 2(1), 128-139.
27. Donnison, S. (2007). *Unpacking the Millennials: A Cautionary Tale for Teacher Education. Australian Journal of Teacher Education*, 32 (3), 1-13.
28. Dündar, Ö., Özutku H., Taşpınar, F. (2007) *İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
29. Ealias, A., George J. (2012). *Emotional Intelligence and Job Satisfaction. Research Journal of Commerce and Behavioral Science*, 1 (4), 37-42.
30. Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., Erat, S. (2004). *Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
31. Eren, E (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 14. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.*
32. Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri. 13.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.*
33. Families and Work Institute (2002). *Generation and Gender in the Workplace. WEB: <http://www.familiesandwork.org> adresinden 17 Mart 2015'te alınmıştır.*
34. Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.*

35. French, W. L. (1998). *Human Resources Management*. 4. Baskı. Boston: Houghton Mifflin Company.
36. Gerekan, B., Pehlivan, A. (2010). *Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, XII (I), 29-54.
37. Gibson, J. L. (2003). *Organizations: Behavior Structure Processes*. 11. Baskı. New York: McGraw-Hill Companies.
38. Gödelek, E. (1988). *Üç Farklı iş kolunun (Tekstil, Tekstil Boya, Çimento) PsikoSosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
39. Gökçe, G., Şahin, A., Bulduklu, Y.(2010). *Herzberg'in Çif Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği*. Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (20), 233-246.
40. Gülnar, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. 1. Baskı, İstanbul: Literatürk Yayınları.
41. Güzel, F.Ö. (2010). *Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*. Journal of Yaşar University, 20 (5), 3415-3429.
42. Hamburg, M. (1985). *Basic Statistics: a modern approach*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
43. Hammil, G. (2013). *Mixing and Managing Four Generations of Employees*. Web: <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm> adresinden 20 Mart 2015'te alınmıştır.
44. Harper, L. (1998). *Nurse Practitioners' Role Satisfaction*. Web: <file:///C:/Users/hp/Desktop/NQ35403.pdf> adresinden 20 Mart 2015'te alınmıştır.
45. Herzberg, F. (1965). *The New Industrial Psychology*. Industrial and Labour Relations Review, 18 (3), 364-376.
46. Hong, T. T., Waheed A. (2011). *Herzberg's Motivation – Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money*. Asian Academy of Management Journal, 16 (1), 73-94.
47. Huczynski A. A., Buchanan, D. A. (1991). *Organizational Behaviour*. Cambridge: Prentice Hall.
48. İzmirlioğlu, K. (2008). *Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi SBE, Muğla.
49. Judge, T. A. Klinger R. (2008). *Job Satisfaction: Subjective Well-being at Work*, Eid, M. (editör), *The Science of Subjective Well-being*, New York: Guilford Publications, s.393-443.

50. Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi. 1. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.*
51. Karp, H.B. Nickon, J.W. (1974). *An Application of Motivator-Hygiene Theory to Motivational Patters and Economic Variables Among the Black, Working Poor. The American Journal of Economics and Sociology, 33 (2), 113-125.*
52. Kaya, İ. (2007). *Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatmini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2), 355-372.*
53. Keleş, H. Necla (2011). *Y Kuşağı Çalışanların Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2), 129-139.*
54. Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon. 1. Baskı, Bursa: Alfa Akademi Yayınları.*
55. Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği, 15. Baskı, İstanbul: Beya Yayıncılık.*
56. Latif, H., Serbest, S. (2014) *Generations 2000 in Turkey and Generation 2000's Business and Working Concept. Gençlik Araştırmaları Dergisi, 2 (4), 133-162.*
57. Leah, K. McGinley, J. Thompson, J. Wees.T (2011), *Intelligence Community Assessment: Generational Differences in Workplace Motivation. Intelligence Reform and Transformation, Volume 29 (1), 1-16.*
58. Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior. 12. Baskı. USA: McGraw-Hill. Inc.*
59. Maidani E. A. (1991). *Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory Of Motivation Among Public And Private Sector. Business Source Complete, 20 (4), 350-398.*
60. Mitchell, B. (2014). *Understanding and Managing Different Generations. Valueoptions, http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/pdfs/articles/Understanding_and_Managing_Different_Generations.pdf adresinden 1 Nisan 2015'te alınmıştır.*
61. Naktiyok, A. Kaygun, E. (2012). *Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4 (1), 23-32.*
62. Önder, D. G. (2012). *Kuşak Değişiminin Profesyonel Yaşama Etkisi. İstanbul: İstanbul Project.*
63. Özdamar, K.(2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi. Eskişehir: Kaan Kitabevi.*
64. Özer P.S., Eriş E.D, Timurcanday Özmen Ö.N. (2013). *Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi, 38, 123-142.*
65. Özgen, H., Yalçın, A. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi. 3.Baskı. Ankara: Akademisyen Yayınevi.*
66. Özkalp, E., Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış. 1.Baskı.Eskişehir: Etam Matbaa.*
67. Özkalp, E., Kirel, Ç.(2010).*Örgütsel Davranış. 4.Baskı. Eskişehir: Ekin Yayınevi.*

68. Öztürk, Y., Alkış, H. (2011). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma*. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 7(14), 438-460.
69. Pinder, C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behaviour*. 2. Baskı. New York: Psychology Press.
70. Porter, L.W., Bigley, G.A., ve Steers, R.M. (2003). *Motivation and Work Behavior*. 7.Baskı. New York: McGraw-Hill.
71. Ringer, A.C., Gharma, R.(2006). *Does the Motivation Help Differ Between Generation X and Y? Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, University of Otago, School of Business, Department of Marketing, Dunedin, New Zealand, 1067-1073*.
72. Robbins S. P. Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
73. Saari, M. L. Judge, T. A. (2004). *Employee Attitudes and Job Satisfaction*. Human Resource Management, 43 (4), 395-407.
74. Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
75. Sağlam, A.Ç. (2007). *Akademisyenlerin İşe Güdülenmesinde “Hijyen” ve “Güdüleme” Faktörlerin Önemi*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6 , 52-57.
76. Savage, S., Mayo, S. C., Mayo, B. ve Cray, G. (2006). *Making Sense of Generation Y: The World View of 15–25 Year Old, United States: Church House Publishing*.
77. Saylan, T. (2008). *Çalışanların İş Tatmini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik bir Alan Araştırması*. Gazi Üniversitesi.S.B.E. İşletme A.B.D. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
78. Seguin M. (1997). *Motivation, Job Satisfaction, Needs, and Vocational Preferences of Urban Secondary Teachers and Administrators*. University of Windsor, Canada. Electronic Thesis and dissertations. Web: <http://scholar.uwindsor.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=3790&context=etd> adresinden 2 Nisan 2015’te alınmıştır.
79. Senbir, H. (2004). *Z “Son İnsan” mı? 1.Baskı. İstanbul: Okyanus Yayınevi*.
80. Sevimli F., İşcan Ö. F. (2005). *Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*. Ege Akademik Bakış, 5 (12), 55-64.
81. Sheahan, P. (2006). *Generation Y and Surviving: Thriving with Generation Y at Work*. Australia: Hardie Grant Books.
82. Stanat, M. (2006). *China’s Generation Y: Understanding the Future Leaders of the Leaders of the World’s Next*. USA: Homa and Sekey Books.
83. Sönmezer, M.G. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı’nda Çalışan Öğretmenler ile Milli Eğitim Bakanlığı’ndan Emeklilik veya İstifa Nedeniyle Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2007.

84. Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A., (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. 3. Baskı. Konya: Adım Matbaacılık.*
85. Tarlan, D., Tütüncü, Ö. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumu Analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*
86. Tella, A. Ayeni C. O. Popoola, S. O. (2007). *Work Motivation, Job Satisfaction and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. Library Philosophy and Practice, April, pp. 1-17. Web: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=libphilprac> adresinden 1 Nisan 2015'te alınmıştır.*
87. Telman, N. Ünsal P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti. 1. Baskı. İstanbul: Epsilon Yayınları.*
88. Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace. Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, 16 August 2008, 1-20.*
89. Tortop, N. Aykaç, B. Yayman, H., Özer M.A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi. 3.Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi.*
90. Tufur, M. (2011). *Türkiye'nin Y Kuşağı. Conento- MediaCat Özel Eki, Ekim 2011.*
91. Tulgan, B. (1998). *Managing Generation X. 2. Baskı. Oxford: Capstane Publishing Limited.*
92. Tulgan, B. (2009). *Not Everyone Gets a Trophy How to Manage Generation Y. Jossey, San Francisco: Bass Awiley Print.*
93. Tulgan, B., Martin, A. C. (2001). *Managing Generation Y. Massachusetts: HRD Press.*
94. Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük (index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.565d5591e92b95.20035899 [erişim tarihi 05.04.2015]).
95. Twenge, J.M. (2010). *A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. J Bus Psychol (2010) 25: 201-210.*
96. Vural, B. A., Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık*
97. Weston, M. J. (2006). *Integrating Generational Perspectives in Nursing. The Online - Journal of Issues in Nursing, 11 (2), 1-10.*
98. Yelboğa, A. (2009). *“Validity and Reliability Of The Turkish Version Of The Job Satisfaction Survey (JSS),” World Applied Sciences Journal, 6(8), 1066-1072.*
99. Yelkikalan, N., Akatay, A. Altın, E. (2010). *Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14 (20), 489-506.*
100. Yelkikalan, N., Altın, E. (2010). *Farklı Kuşakların Yönetimi. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 8 (2), 15-17.*

101. Yılmaz, G., Keser, A., Yorgun, S. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6 (1), 87-107.
102. Yumuşak, S., Çoban, M. (2012). *Kariyer Yönetiminin Motivasyona Etkisi: Bandırma İlçesinde Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18, 76-87.
103. Yussof, W.F.W. Kian, T.S. (2013). *Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective*. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4), 97-103.
104. Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Ankara: Volkan Matbaacılık.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yapılan yüksek lisans tezine veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Anketin amacı kuşaklararasıdaki motivasyon farklılıklarının iş tatminine etkisini F. Herzberg'in İki Faktör Teorisine göre incelemektir.

Vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dâhilinde kullanılacaktır. Araştırmaya vereceğiniz katkı için teşekkür ederim.

Füruzan ÖZÇELİK
Gazi Üniversitesi SBE
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2. Medeni Durumunuz

() Evli () Bekar

3. Doğum Yılıınız

() 1946-1964 () 1965-1979 () 1980-2000

4. Öğrenim Durumunuz

() İlk-Ortaöğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans
() Doktora

5. Çalışma Süreniz

() 0-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl ve
Üzeri

6. İstihdam Şekliniz

() Devlet Memuru () Akademik Personel () Sözleşmeli Personel

7. Kuruldaki Pozisyonunuz

() Yönetici () Çalışan

EK-1.(devam) Anket Formu

Çalıştığınız Kurulu dikkate alarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurul bana kişisel gelişim imkânı sunuyor.					
2. Amirlerimle iletişimimden memnunum.					
3. Yaptığım işi benimsiyor ve gurur duyuyorum çünkü başarılarım takdir ediliyor.					
4. İşimi yapabilmek için yeterli yetkiye					
5. Parasal teşviklerden ziyade kariyer gelişimini tercih ederim.					
6. İşini iyi yapan çalışanlar amirler tarafından fark edilir.					
7. Kurulun çalışanları gözetten bir kurum politikası var.					
8. Amirim adil ve güvenilirlerdir.					
9. Kurulda işim için gerekli olan iş araçlarının varlığı yeterlidir.					
10. Dengim olan çalışanlarla kıyasladığımda maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.					
11. Çalışma arkadaşlarımla kolay anlaşıyorum.					
12. Kurulda çalışmalarımın dolayı tanınırım.					
13. İşim gayret gerektirici ve ilgi çekicidir.					
14. İşim farklı deneyimler edinmeme, becerilerimi ve performansımı geliştirmeme					
15. Başarılarımdan dolayı ödüllendiriliyorum.					
16. Çalışma arkadaşlarım yardımsever ve uyumludur.					
17. Amirimin desteği ile performansımın arttığını düşünüyorum.					
18. Hak ve yükümlülüklerim yasalar ile belirlenmiştir.					
19. Kurulda rahat çalışma şartları (temizlik, ısı, ışık vs.) sağlanmaktadır.					
20. Maaşım beni daha fazla çalışmaya teşvik etmektedir.					
21. İş arkadaşlarım benim için önemlidir.					
22. Kurul misyonunu tamamıyla anlıyorum.					
23. İşim kariyer gelişimim için yeni beceriler kazanmama olanak sağlıyor.					
24. İşim bana başarı hissi veriyor.					

25. İşimi yaparken birçok farklı görevi yerine getiriyorum.					
26. Kurulda hizmet süresi ve deneyime değer verilmektedir.					
27. İşyerinde iş güvenliğim vardır.					
28. Kurulda çalışanların mesleki gelişimi için eğitimler verilmektedir.					
29. Kuralların istismar edilmesi gibi durumlar dışında pozisyon ve iş kaybına uğratılmam.					
30. Kurulda işimi iyi yaptığımda, diğer çalışanların dikkatini çekebilmekteyim.					
31. Kurulda yaptığım iş ile ilgili kararlar alınırken fikrim alınmaktadır.					
32. Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidir.					
33. Amirim istek ve şikâyetlerimle ilgilenir.					
34. Maaşım eğitim ve yeteneklerime göre yeterlidir.					
35. Maaşım yetki ve sorumluluklarıma göre yeterlidir.					
36. Kurulun sağladığı yemek ve ulaşım hizmetleri yeterlidir.					
37. Kurula olumlu katkıda bulunduğumu hissediyorum.					
38. Kurul içi terfi ve atamalarda görevdeki başarı dikkate alınmaktadır.					

Çalıştığınız Kurulu dikkate alarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimden memnunum.					
2. Çalışma arkadaşlarımdan bana davranışlarından memnunum.					
3. Yöneticilerimin bana davranışlarından memnunum.					
4. Çalışma koşullarımdan memnunum.					
5. İşyerinde kendimi iyi hissediyorum.					
6. Yaptığım işi bir başkasına tavsiye ederim.					
7. İşim kariyer beklentilerimi karşılamaktadır.					
8. İşim bana saygınlık kazandırmaktadır.					

EK 2. Anket Uygulama İzni



T.C.
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU BAŞKANLIĞI

Sayı: 73112577- **791**
Konu: Anket Çalışması

1.4.2015

Sayın Fûruzan ÖZÇELİK

İlgi: 31.03.2015 tarihli dilekçeniz.

İlgi'de kayıtlı dilekçeniz incelenmiştir.

“Kuşaklararası Motivasyon Farklılıklarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Bir Çalışma” konulu tez araştırması kapsamında hazırladığınız anket çalışmasını Kurulumuz personeli arasında uygulamanız uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.


Nurettin ÇOBANOĞLU
Genel Sekreter Yardımcısı

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ÖZÇELİK, Fûruzan
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 31/05/1978 Ankara
Medeni hali : Bekar
Telefon : 0312 298 71 53
e-mail : furuzanozcelik@yahoo.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi S.B.E./İşletme	2015
Lisans	Başkent Üniversitesi/ İşletme	2001
Lise	Gazi Anadolu Lisesi	1996

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2002-Devam	Yükseköğretim Kurulu	Akademik Uzman

Yabancı Dil

İngilizce



GAZİ GELECEKTİR..



Goodman

