

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**MİMARLIK OFİSİ ÇALIŞANLARININ
MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN KUŞAKLAR İLE OLAN İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sinem BALKANLI

Mimarlık Anabilim Dalı

Proje ve Yapım Yönetimi Programı

HAZİRAN 2019

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**MİMARLIK OFİSİ ÇALIŞANLARININ
MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN KUŞAKLAR İLE OLAN İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Sinem BALKANLI
(502151414)**

Mimarlık Anabilim Dalı

Proje ve Yapım Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Metin TEBERLER

HAZİRAN 2019

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502151414 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Sinem BALKANLI, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı MİMARLIK OFİSİ ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN KUŞAKLAR İLE OLAN İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Doç. Dr. Metin TEBERLER**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Begüm SERTYEŞİLİŞİK**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Gamze ALPTEKİN
İstanbul Kültür Üniversitesi

Teslim Tarihi : 02 Mayıs 2019
Savunma Tarihi : 11 Haziran 2019



ÖNSÖZ

“Mimarlık Ofisi Çalışanlarının Motivasyon Faktörlerinin Kuşaklar İle Olan İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” konu başlıklı tez çalışmamın amacı motivasyon ve kuşak kavramlarını teorik olarak değerlendirerek, bir alan çalışması ile mimarlık ofisi çalışanları özelinde aralarındaki ilişkiyi incelemektir.

Çalışmam sırasında bana destek olan danışmanım Doç. Dr. Metin TEBERLER’e, alan çalışmama katılarak katkıda bulunan ve bana yardımcı olan tüm mimarlara, her zaman beni destekleyerek yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunuyorum.

Haziran 2019

Sinem Balkanlı
Mimar



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Arkaplanı ve Konunun Belirlenmesi.....	1
1.2 Tezin Amacı	4
1.3 Tezin Kapsamı ve Çalışma Yöntemi.....	5
2. MOTİVASYONUN TANIMI VE KURAMSAL GELİŞİMİ.....	7
2.1 Motivasyonun Tanımı Ve Önemi.....	7
2.2 Motivasyon Teorilerinde Modern Yaklaşımlar	10
2.2.1 Kapsam teorileri	10
2.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	10
2.2.1.2 Alderfer'in ERG Teorisi	14
2.2.1.3 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	15
2.2.1.4 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	17
2.2.2 Süreç teorileri	20
2.2.2.1 Koşullanma Teorisi (Reinforcement Theory)	20
2.2.2.2 Nedensellik Yükleme/Atfetme Teorisi (Attribution Theory)	21
2.2.2.3 Adams'ın Ödül Adaleti Ve Eşitliği Teorisi (Equity Theory).....	22
2.2.2.4 Beklenti Teorisi (Expectancy Theory)	22
2.2.2.5 Locke'un Hedef Belirleme Teorisi (Goal Setting Theory)	24
2.3 Motivasyon Teorilerinin Değerlendirilmesi	24
3. KUŞAK KAVRAMININ TANIMI VE KURAMSAL GELİŞİMİ.....	29
3.1 Kuşak Teorilerinin Tarihsel Gelişimi	30
3.1.1 Mannheim'ın Kuşak Teorisi	30
3.1.2 Inglehart'ın Kuşak Teorisi	31
3.1.3 Strauss – Howe Kuşak Teorisi	31
3.1.3.1 Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı	37
3.1.3.2 X Kuşağı	39
3.1.3.3 Y Kuşağı	40
3.1.3.4 Z Kuşağı	43
3.2 Kuşak Teorilerinin Değerlendirilmesi.....	44
4. İŞ YAŞAMINDA MOTİVASYON VE KUŞAK KAVRAMI İLİŞKİSİ.....	47
4.1 Yurtdışından Motivasyon ve Kuşak İlişkisini İnceleyen Çalışmalar	47
4.1.1 Net Impact Yetenek Raporu: 2012'de Çalışanlar Ne İstiyor?	47
4.1.2 Deloitte Y Kuşağı (Millennial) Araştırması 2018.....	50
4.2 Türkiye'den Motivasyon ve Kuşak İlişkisini İnceleyen Çalışmalar	51

4.2.1	Universum 2018 Türkiye'nin Öğrenci Ve Çalışan Y Kuşağı İçin En Çekici İşverenler Araştırması	51
4.2.2	Sia Insight 2018 Türkiye Gençliği Araştırması	52
4.3	Motivasyon ve Kuşak İlişkisini İnceleyen Çalışmaların Değerlendirilmesi	53
5.	MOTİVASYON VE KUŞAK İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ALAN ÇALIŞMASI VE VERİLERİN ANALİZİ.....	57
5.1	Araştırmanın Yöntemi	57
5.2	Araştırmanın Konusu ve Amacı	58
5.3	Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	59
5.4	Araştırma Evreni	60
5.5	Verilerin Analizi	60
5.5.1	Demografik özellikler ile ilgili sonuçlar	61
5.5.2	Motivasyon faktörlerine ilişkin bulgular	64
5.5.2.1	Fiziksel ihtiyaçlar ile ilgili ifadelerle ait bulgular	68
5.5.2.2	Güvenlik ihtiyaçları ile ilgili ifadelerle ait bulgular	69
5.5.2.3	Ait olma ihtiyacı ile ilgili ifadelerle ait bulgular	71
5.5.2.4	Saygı görme ihtiyacı ile ilgili ifadelerle ait bulgular	72
5.5.2.5	Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile ilgili ifadelerle ait bulgular	74
5.5.3	Mimarlık ile ilgili motivasyon konulu açık uçlu soruya ait bulgular	75
6.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	79
6.1	Çalışmanın Değerlendirilmesi	79
6.2	Alan Çalışması Sonuçları, Bulgular ve Çıkarımlar	81
6.3	Sonuç ve Öneriler	84
	KAYNAKLAR.....	89
	ÖZGEÇMİŞ.....	93

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1: Strauss – Howe Kuşak Teorisi kuşakların temel özellikleri.....	36
Çizelge 3.2: Kuşaklar ve özellikleri.....	45
Çizelge 5.1: Katılımcıların demografik özellikleri.....	61
Çizelge 5.2: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’nin basamaklarına göre gruplandırılmış cevap ortalamaları.....	65
Çizelge 5.3: Alt kategorilerine göre katılımcıların 2. bölüm anket cevapları ortalamaları.....	66
Çizelge 5.4: Fiziksel ihtiyaçlar ile ilgili ifadelerin kuşak bazlı değerleri.....	69
Çizelge 5.5: Güvenlik ihtiyaçları ile ilgili ifadelerin kuşak bazlı değerleri.....	70
Çizelge 5.6: Ait olma ihtiyacı ile ilgili ifadelerin kuşak bazlı değerleri.....	72
Çizelge 5.7: Saygı görme ihtiyacı ile ilgili ifadelerin kuşak bazlı değerleri.....	73
Çizelge 5.8: Kendini gerçekleştirme ile ilgili ifadelerin kuşak bazlı değerleri.....	75



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Motivasyon Modeli.....	7
Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi motivasyon modeli.....	11
Şekil 2.3: Alderfer'in ERG Teorisi motivasyon modeli.....	14
Şekil 2.4: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi motivasyon modeli.....	15
Şekil 3.1: Strauss – Howe Kuşak Teorisi arketip döngüsü.....	34





MİMARLIK OFİSİ ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN KUŞAKLAR İLE OLAN İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Çok katılımcılı yapısı ve insan faktörünün oynadığı büyük rol sebebi ile inşaat sektörü, diğer sektörlerle kıyaslandığında proje yönetimi ve insan kaynakları yönetimi konularında problemler yaşanmaktadır. Bu problemler, özellikle proje sahibi-yönetici ve yönetici-çalışan gibi birebir ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı mimarlık ofislerinde hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından gerginliklere ve anlaşmazlıklara yol açmaktadır. Çalışılan iş yerinin proje yönetimi ve insan kaynakları yönetimi açısından gelişmiş olması ve iş yerinde huzurlu bir çalışma ortamı bulunması, hem çalışanların hem de yöneticilerin motivasyon ve iş memnuniyeti düzeylerini yükseltmektedir. Bu bağlamda, mimarlık ofislerindeki motivasyon faktörlerini anlamak ve mimarlık ofislerinde çalışan motivasyonunun önemi konusunda bir araştırma yapmak, sektörün gelişimi konusunda destekleyici bir kaynak oluşturacaktır.

Yurtiçi ve yurtdışında farklı sektörlerde yapılan araştırmalar, bu motivasyon faktörlerinin kuşaklar değiştikçe farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ancak mimarlık ofisleri özelinde konu hakkında yeterli kaynağa ulaşılamamıştır. Tasarım, mühendislik ve uygulama gibi pek çok meslek grubunun kesişim noktasında bulunan mimarlık ofisleri, bu özelliği ile diğer sektörlerden ayrılmaktadır. Bu nedenle diğer sektörlerde yapılmış olan çalışmaların mimarlık ofisleri için geçerliliği tartışmalıdır.

Çalışma kapsamında öncelikli olarak motivasyon teorileri, kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak iki ana başlık altında incelenmiştir. Kapsam teorileri, bireylerin bir davranışı eyleme geçirmesine sebep olan içsel motivasyon faktörlerini incelemektedirken, süreç teorileri davranışa sebep olan dışsal etkenleri incelemektedir. Birbirini tamamlar nitelikte olan bu teoriler, alan çalışması sonuçlarının incelenmesinde daha farklı bakış açılarının kullanılmasını sağlamıştır.

Kapsam teorileri başlığı altında, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in ERG Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi incelenmiştir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, bireylerin bir davranışa yönelmesine sebep olan güdülerini ihtiyaçlar ile bağdaştırmaktadır. Bu ihtiyaçları basitten karmaşığa doğru giden bir piramit oluşturarak beş kademede inceleyen Maslow'un teorisi pek çok motivasyon teorisinin de temelini oluşturmaktadır. En temel ve kapsamlı teori olması sebebi ile alan çalışmasında kullanılacak ana motivasyon teorisi olarak Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi seçilmiştir.

Alderfer'in ERG Teorisi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ni temel almakta ve Maslow'un beş basamaklı ihtiyaçları üçe indirgemektedir. Bu özelliği ile Maslow'un teorisine yardımcı olarak alan çalışmasının değerlendirilmesinde kullanılmıştır. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ise motivasyon sağlayan faktörleri, motivasyon faktörleri ve hijyen faktörleri olarak ayırmıştır. Herzberg'e göre hijyen faktörleri tam

olarak karşılanmadan motivasyon sağlanamaz. Motivasyona getirdiği bu farklı bakış açısı ile Herzberg'in teorisi de alan çalışmasının değerlendirilmesinde tamamlayıcı rol üstlenmiştir. McClelland ise diğerlerinden farklı olarak motivasyon faktörlerini kişilik tipleriyle eşleştirdiği Başarma İhtiyacı Teorisi'nde farklı ihtiyaçların baskınlığından doğan farklı tipte bireyleri tanımlar. McClelland'ın teorisi de alan çalışmasının değerlendirilmesinde katılımcıların kişilik tiplerinin incelenmesinde yardımcı olmuştur. Süreç teorileri de kapsam teorilerini tamamlayıcı niteliğe sahip olduğundan, alan çalışmasında kullanılmıştır.

Çalışmada incelenen bir diğer ana konu, kuşak teorileridir. Kuşak kavramının bugünkü anlamıyla ortaya çıkaran Mannheim'ın Kuşak Teorisi ile kuşak teorilerine giriş yapılıp, Inglehart'ın Kuşak Teorisi ve Strauss – Howe Kuşak Teorisi ile kuşak teorilerinin gelişimi incelenmiştir. Günümüzde dünya çapında en çok kabul edilen ve kuşakları bir döngü şeklinde ilerlediğini savunan Strauss – Howe Kuşak teorisi, en güncel ve yaygın yaklaşım olması sebebiyle çalışmada kullanılan kuşak teorisi olarak belirlenmiştir.

Günümüzde pek çok kişi tarafından kabul görmüş olan Strauss – Howe Kuşak Teorisi, dört ana arketip ile bir döngü halinde ilerleyen kuşaklardan bahseder. Bu arketiplerin günümüzdeki karşılığı olan kuşaklar, 1945-1964 yılları arasında doğmuş olan Bebek Patlaması Kuşağı, 1965-1979 yılları arasında doğmuş olan X Kuşağı, 1980-1995 yılları arasında doğmuş olan Y Kuşağı ve 1996 yılı sonrasında Z Kuşağı'dır. Teoriye göre Bebek Patlaması Kuşağı, sadakati yüksek, işkolik ve kanaatkar olarak tanımlanır. X Kuşağı, otoriteye saygılı, iş motivasyonu yüksek ve toplumcu yapıya sahiptir. Pek çok araştırmaya konu olmuş olan Y Kuşağı ise pek çok konuda diğer kuşaklardan farklılık göstermektedir. Sadakati düşük, otoriteye karşı, bireyci ve teknoloji ile iç içe olan Y Kuşağı, sıklıkla kendinden önceki kuşaklar ile çatışmaya girmektedir. En genç kuşak olan Z Kuşağı hakkında ise çok net bir tanımlama yapmak mümkün olmasa da, Strauss – Howe Teorisi'ne göre içinde bulunduğu arketip sebebi ile, Y Kuşağı'nın özelliklerini takip eden bir kuşak olduğu öngörülmektedir. Bu nedenle Y Kuşağı'nı anlamak, Z Kuşağı ve sonrasında gelen kuşakları anlamaya yardımcı olacaktır.

Kuşakların iş yaşamında motivasyon faktörleri ile olan ilişkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalardan yurtiçi ve yurtdışında yapılmış olan dört tanesi, çalışma kapsamında incelenmiştir. İncelenecek çalışmaların seçiminde, çalışmanın yakın bir zamanda yapılmış olması, geniş kapsamlı yapılmış olması ve güvenilir bir kaynağa sahip olması gibi kriterler kullanılmıştır.

Bu araştırmaların sonuçlarına göre, Y Kuşağı çalışanlar, iş yerinde huzurlu bir ortamı, yöneticileri ile arkadaşça ilişkileri ve mesleki gelişim sağlayabilmeyi önemsemektedir. Ayrıca Strauss – Howe Kuşak Teorisi'ne göre sadakatsiz olarak tanımlanan Y Kuşağı'nın, beklentileri karşılanmayan iş yerleri için bağlılığı düşük olarak tespit edilmiştir. İncelenen çalışmalarda, yurtiçi ve yurtdışı olmasından kaynaklı farklılık yalnızca gönüllülük esaslı yapılan işler konusundadır. Yurtdışında yapılan araştırmalarda gönüllülük faaliyetleri en çok önemsenen konulardan biri iken, yurtiçinde yapılan çalışmalarda son sıralarda yer almaktadır.

Yapılan tüm bu literatür araştırmasının ardından, çalışma kapsamında mimarlık ofisleri ile bir alan çalışması uygulanmıştır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi temel alınarak hazırlanan anket sorularına sahip bu alan çalışmasında, mimarlık ofisi çalışanlarının motivasyon faktörleri ve bu faktörlerin kuşaklar ile olan ilişkisi

incelenmiştir. Uygulanan anketin ilk bölümünde, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kullanılarak oluşturulmuş ve basitten karmaşığa doğru giden 22 ifadeye 5'li Likert ölçeği kullanılarak değer verilmiş ve motivasyon faktörlerinin önem sıralaması tespit edilmiştir. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine dair bilgilerin toplandığı çoktan seçmeli sorular bulunmaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise anketteki verilere ek olarak eklemek istediği şeyler olan katılımcıların doldurması için sayfa boş bırakılmış ve mesleki motivasyon ile ilgili söylemek istedikleri farklı şeyler olup olmadığı sorulmuştur. Bu bölümün doldurulması, katılımcının inisiyatifine bırakılmıştır.

Alan çalışması için pek çok ofisle mail ve telefon yoluyla iletişime geçilmiştir. İletişime geçilen ofislerin çoğu yoğunluğu sebebi ile alan çalışmasına katılım gösterememiştir. Alan çalışması, olumlu geri dönüş yapan 9 ofisten, 13 yönetici, 50 çalışan ve mimarlık tecrübesine sahip ancak şu anda çalışmayan 10 potansiyel çalışan olmak üzere toplam 73 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Alan çalışmasının sonuçlarına göre, katılımcıların motivasyon faktörleri için önem sıralamaları, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile paralellik göstermektedir. En çok önem verilen motivasyon faktörleri, fiziksel ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları ile oluşan faktörlerdir. Bunları ait olma ihtiyacı ve saygı görme ihtiyacı izlemektedir. Son olarak da Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin en üst noktasında bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır.

Araştırma sonuçları genel anlamda bakıldığında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile paralellik göstermesine rağmen, kuşaklar arası farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıklar Strauss – Howe Kuşak Teorisi'nde yer alan kuşak özellikleri ve incelenen diğer çalışmaların sonuçlarında tespit edilen veriler ile paralellik göstermektedir.

İncelenen çalışmaların sonuçlarında olduğu gibi, Y Kuşağı çalışanlar, fiziksel şartları iyi, huzurlu bir ofis ortamı, yöneticiler ile arkadaşça ve samimi bir iletişim, yan haklar, daha çok sorumluluk ve mesleki anlamda kendini geliştirme imkanı beklentisi içindedir. Aynı zamanda Y Kuşağı mimarlık ofisi çalışanları, incelenen yurtdışındaki çalışmaların sonuçlarına benzer olarak iş yerinde yapılan gönüllülük esaslı faaliyetleri önemsemektedir. Ayrıca alan çalışması sonuçları diğer çalışmalara ve Strauss – Howe Kuşak Teorisi'ne benzer olarak, Y Kuşağı çalışanların, sadakatinin diğer kuşaklardan daha düşük olduğunu da göstermektedir.

Bu sonuçlara ek olarak, alan çalışmasının üçüncü bölümüne cevap veren 50 katılımcının cevapları, mimarlık ofisleri hakkında temel bazı problemlerin varlığını göstermektedir. Bu bölümde verilen cevaplar, ikinci bölümde verilenler ile birlikte incelendiğinde görülmektedir ki, mimarlık projeleri düşük maddi karşılıklarla uygulanmaktadır. Düşük proje bedelleri ile düzensiz ödeme alan mimarlık ofisi yöneticileri, çalışanlarına da iyi koşullar sağlayamamaktadır. Aynı anda çok sayıda proje almak zorunda kalan ofislerde yoğunlukla birlikte stresli bir ortam oluşmaktadır. Ayrıca özellikle mimarlık eğitimi bulunmayan kişilerce projelere yapılan müdahaleler ve kâr odaklı projeler mimarların genel olarak motivasyonlarını düşürmektedir.

Yapılan çalışma ile mimarlık ofislerinde yaşanan problemlere olan farkındalığı arttırarak çözüm bulmaya ve konuda yapılacak yeni çalışmalara yardımcı olması amaçlanmıştır.



A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION FACTORS OF THE ARCHITECTURE OFFICE EMPLOYEES AND THE GENERATIONS

SUMMARY

Due to the multi-participatory structure and the great role played by the human factor, the construction sector has problems in project management and human resources management compared to other sectors. These problems cause tensions and disagreements in terms of both managers and employees, especially in architectural offices where intimate relationships like project owner-manager and manager-employee are experienced intensively. The development of the workplace in terms of project management and human resources management and the presence of a peaceful working environment at the workplace increase the motivation and job satisfaction levels of both employees and managers. In this context, understanding the motivation factors in architecture offices and conducting a research on the importance of employee motivation in architecture offices constitute a supportive source for the development of the sector.

Domestic and overseas research conducted in different sectors, reveals that the motivation factor of generational change varied. However, sufficient resources could not be reached on the subject of architecture offices. Architecture offices located at the intersection of many professional groups such as design, engineering and application are distinguished from other sectors by this feature. Therefore, the validity of studies in other sectors for architectural offices is controversial.

Within the scope of the study, primarily motivational theories are examined under two main headings which are content theories and process theories. While the content theories examine the intrinsic motivational factors that cause individuals to act on a behavior, process theories examine the external factors that cause behavior. These complementary theories have led to the use of different perspectives in the study of fieldwork results.

Under the title of content theories, Maslow's Needs Hierarchy, Alderfer's ERG Theory, Herzberg's Double Factor Theory and McClelland's Theory of Capability were examined. Maslow's Needs Hierarchy associates the motives that lead individuals to behave towards a need. Maslow's theory examines these needs in five stages, creating a pyramid from simple to complex, and forms the basis of many motivational theories. Because it is the most basic and comprehensive theory, Maslow's Hierarchy of Needs was chosen as the main motivation theory to be used in the field study.

Alderfer's ERG Theory is based on Maslow's Hierarchy of Needs and reduces Maslow's five-digit needs to three. With this feature, it was used to evaluate Maslow's theory and to evaluate the field work. Also Herzberg's Double Factor Theory, differentiated the motivating factors as motivational factors and hygiene factors.

According to Herzberg, motivation cannot be achieved without the hygiene factors being fully met. With this different perspective on motivation, Herzberg's theory also played a complementary role in the evaluation of the fieldwork. McClelland identifies different types of individuals that arise from the dominance of different needs as a result of matching motivation factors with personality types in the Theory of Needs. McClelland's theory also helped to examine the personality types of the participants in the evaluation of the field study. Process theories are also used in the field study as they complement the scope theories.

Another main subject examined in the study is the generation theories. The introduction of the theory of generation by Mannheim's Generation Theory. The development of the generation theories are examined with Inglehart's Generation Theory and the Strauss - Howe Generation Theory. The Strauss - Howe Generation Theory, which is the most widely accepted in the world today and argues that the generations are progressing as a cycle, is the most recent and widespread approach and is the generation theory used in the study.

The Strauss - Howe Generation Theory, which is now recognized by many, speaks of the generations of the four main archetypes in a cycle. The current generation of these archetypes are the Baby Boomers Generation born between 1945 and 1964, the X Generation born between the years 1965-1979, the Y Generation born between 1980-1995 and the Z Generation after 1996. According to the theory, the Baby Boomers Generation is defined as loyal, workaholic, and conviction. Generation X respects authority, has a high motivation and social structure. The Y Generation, which has been the subject of many researches, differs from other generations in many subjects. The generation of Y, whose loyalty is low, against authority, individualistic and intertwined with technology, often enters into conflict with previous generations. While it is not possible to make a very clear definition about the youngest Z Generation, it is presumed to be a generation that follows the characteristics of Generation Y due to the archetype of Strauss - Howe Theory. Therefore, understanding the Generation Y will help to understand the Generation Z generation and the following generations.

The relationship of generations with motivation factors in business life has been the subject of many researches. Four of such studies were chosen; two of them from Turkey and two from other countries. Criteria have been used in the selection of the studies to be examined, such as the fact that the study has been done in a short time, has been done extensively and has a reliable resource.

According to the results of these studies, Generation Y employees care about providing a peaceful environment at work, friendly relations with managers and professional development. In addition, the Generation Y, which is described as unfaithful according to the Strauss - Howe Generation Theory, has been found to have low adherence to the unfulfilled workplaces. In the studies examined, the difference due to domestic and international activities is only related to voluntary work. In the studies conducted abroad, volunteering activities are one of the most important subjects and they are in the last place in domestic studies.

Following the literature research, a field study was conducted with architectural offices within the scope of the study. In this field study, which has questionnaire questions based on Maslow's Needs Hierarchy, the motivation factors of the

employees of the architecture office and the relationship of these factors with the generations were examined. In the first part of the questionnaire, 22 expressions which were formed by using Maslow's Hierarchy of Needs and which went from simple to complex were evaluated by using 5-point Likert scale and importance of motivation factors were determined. In the second part of the questionnaire, there are multiple-choice questions that collect information about the demographic characteristics of the participants. In the third and last section, the participants were asked to fill in the blank for the purpose of filling in the questionnaires, in addition to the data in the questionnaire, and asked whether there were different things they wanted to say about the professional motivation. The completion of this section is left to the participant's initiative.

Many offices were contacted by e-mail and telephone for field work. Most of the offices that were contacted were unable to participate in the fieldwork because they were busy. The fieldwork was conducted on 9 offices who have positive feedback, a total of 73 people, including 13 managers, 50 employees and 10 potential employees who have architectural experience but who are not currently working.

According to the results of the field study, the importance rankings for the motivation factors of the participants are in parallel with Maslow's Hierarchy of Needs. The most important motivation factors are physical needs and security needs. These factors are followed by the need to belong and the need to respect. Finally, there is need for self-realization at the top of Maslow's Hierarchy of Needs.

Although the results of the survey are generally in line with Maslow's Hierarchy of Needs, there are intergenerational differences. These differences are in line with the data obtained in the Strauss - Howe Generation Theory and the results of the other studies.

As in the results of the studies examined, Generation Y employees expect a good, peaceful office environment, friendly communication with managers, side benefits, more responsibility and the possibility of self-improvement in the professional sense. At the same time, employees of Y Generation architecture office care about voluntary activities performed in the workplace similar to the results of the studies conducted abroad. In addition, the results of the field study, similar to the other studies and the Strauss - Howe Generation Theory, show that the Y Generation is lower in loyalty than in the other generations.

In addition to these results, the answers of the 50 participants who responded to the third part of the field study show some basic problems about the architectural offices. When the answers given in this section are examined together with those given in the second chapter, the architectural projects are implemented with low financial provisions. The managers of the architecture office who receive irregular payment with low project costs cannot provide good conditions for their employees. At the same time it consists of a stressful environment with the density remaining in office to get a large number of projects. In addition, interventions in projects by people who have no architectural education and profit-oriented projects reduce the motivation of architects in general.

The aim of the study is to increase awareness of the problems experienced in architecture offices and to help them to find solutions and to help new studies.



1. GİRİŞ

1.1 Tezin Arkaplanı ve Konunun Belirlenmesi

Sektör farkı gözetmeksizin tüm iş yerlerinde ulaşılmak istenilen ana hedef başarılı olmaktır ve bir iş yerinin başarılı olarak tanımlanmasının arkasında yatan en önemli etmen ise, iş yerinde verimlilik sağlanmasıdır. İş yerinde verimlilik, üretim sürecinde girdi oluşturan iş gücü, sermaye, arazi, malzeme, ekipman, enerji ve bilgi gibi kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasıyla hedeflenen çıktının en az kaynak tüketimi kullanılarak sağlanması şeklinde tanımlanabilir. Üretilen işten en yüksek düzeyde verimlilik sağlanması ise çalışanların motivasyonu ile doğru orantılı olarak gözlemlenmektedir.

Motivasyon, çalışanların belirli bir hedef doğrultusunda harekete geçerek çaba göstermesi ve bu belirlenen bu hedefe ulaşabilmek için gereken istek ve özveriye sahip olması olarak tanımlanabilir. Motivasyon sayesinde çalışanların yaptıkları işten tatmin olması, memnuniyet duyması ve kişisel doyuma ulaşması sağlanmaktadır. Çalışanların, iş yerinin örgütsel hedefleri için istekli bir şekilde çalışmaları ve yapılan işlerin verimliliği için motive olmuş olmaları büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların motivasyonunun nasıl sağlanabileceği konusunda geçmişten günümüze birçok çalışma yapılmış ve çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorileri Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olarak iki ana grupta toplanmaktadır.

Kapsam Teorileri, insanları çalışmaya yönelten faktörleri anlama amacına sahiptir. Bu teorilere göre motivasyon, bireyin kendisine verilen görevi başarılı bir şekilde yapması sonucu oluşan psikolojik ödüllerle sağlanır.

Süreç Teorileri ise, bireylerin davranışlarına sebep olan güdülerini ve ihtiyaçları açıklamak yerine, bireylerin belirli bir davranışta bulunmasına sebep olan dış etkileri açıklamaya dayanmaktadır. Bu dış etkiler ile oluşan motive edici ödüller, işin kendisinden kaynaklanmaz; onlar, yönetici, öğretmen gibi diğer kişiler tarafından verilir. Bu ödüllerin örnekleri, maaş, promosyon, yan gelir, ödül, unvan gibi şeyler olabilir.

Birçok farklı sektörden katılımcının birlikte çalıştığı ve insan faktörünün önemli rol üstlendiği inşaat sektöründe verimlilik elde etmek konusunda, çalışanların motivasyonunun sağlanması önemli bir role sahiptir. Farklı iş kollarından, disiplinlerden, eğitimlerden ve yaş gruplarından gelen çok sayıda katılımcının bir arada bulunması sebebiyle inşaat sektöründe çalışanların motivasyonu, farklı çalışma dallarında görev alan çalışanlar için farklı motivasyon faktörlerini beraberinde getirmektedir. Bu motivasyon faktörlerinin sağlanamamasının yanı sıra, Türkiye’de inşaat sektörü özelinde bakacak olursak, toplumsal, ekonomik ve siyasi etkenler verimlilik ve motivasyon düşüklüklerine sebep olmaktadır. Bu durum sektörün insan kaynakları ve proje yönetimi gibi konularda gelişmesini daha da zorlaştırmaktadır.

İnşaat sektörünün bu çok sayıdaki katılımcısı düşünüldüğünde, işverenlerin çalışanları motive etme ve çalışanların işverenleri memnun etme konusunda en çok sorun yaşadığı alanlardan birisi mimarlık ofisleridir. Diğer alanlardan farklı olarak özellikle mimarlık ofislerinde, işveren ile çalışanların birebir iletişimde daha çok bulunmasından dolayı, ofis içinde yaşanan çatışmalar kaynaklı verimsizlikler daha yoğun olarak görülmektedir. Proje bazlı işe alımlar, normalleşen fazla mesailer, belirsiz görev tanımları, tekelleşen mimarlık ofisleri, kâr odaklı projeler gibi birçok problem özellikle mimarlık ofislerinde çalışanların motivasyonlarının düşmesine ve buna bağlı olarak başarısız işler yapılmasına sebep olmaktadır.

İş dünyasında yapılan çeşitli araştırmalarda, çalışanların motivasyon kaynaklarının zaman içinde değişim gösterdiğini tespit edilmiştir. Örneğin, gelişen teknolojinin etkisi ile bir ofise bağlı olarak belirlenmiş saat aralıklarında çalışma isteği, çalışanlar arasında günden güne azalmaktayken, iş yaşamı ve özel yaşam dengesini kurma imkânının sağlanması çalışanlar için giderek daha önemli hale gelmektedir. Çalışanları motive eden bu faktörlerdeki değişim, çalışanların yaşadıkları dönemin özellikleri ile bağlantılı olarak gözlenmektedir. Bireylerin yaşadığı dönemin zorluklarından etkilenmekte ve dönemin özelliklerine bağlı olarak davranışsal ve düşünsel olarak farklılaşmaları sonucu kuşaklar meydana gelmektedir. Bir insan grubunun kuşak olarak tanımlanması için, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmaları, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış olmaları, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler olmaları gerekmektedir. Her bir kuşak yaklaşık yirmi – yirmi beş yıllık bir zaman aralığını kapsamaktadır. İş yaşamına katılan her yeni kuşakta iş

yaşamındaki motivasyon faktörleri küçük ya da büyük şekillerde değişime uğramaktadır.

Çalışma hayatında aynı iş yerini paylaşan farklı kuşaklardan bireyler, iş ve yaşam ile ilgili farklı görüş, beklenti, değerler ve fikirlere sahiptir. Çalışma hayatında bulunan kuşaklar değiştikçe iş yaşantısından beklentiler değişmekte ve buna bağlı olarak çalışma koşullarında ve yönetim biçimlerinde değişiklikler meydana gelmektedir.

Bu doğrultuda farklı kuşakların beraberinde getirdiği farklı motivasyon faktörlerini sağlamak için iş hayatında bulunan herkesin, kendisinden alt ya da üst kuşakta bulunanları anlayabilmek ve kabul edebilmek adına çaba göstermesi gerekmektedir.

Özellikle son yıllarda tüm dünyada yapılan çalışmalarda, genç kuşakların mevcut iş yeri yönetim sistemlerinden memnun olmadığı gözlemlenmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, geleneksel motivasyon faktörleri gençleri tatmin etmediği söylenebilir. Değişen bu motivasyon faktörlerine uyum sağlayabilen iş yerleri, diğer iş yerlerinin bir adım önüne geçecektir. Çok katılımcılı yapısı ve geleneksel yönetim biçimlerine bağlılığının etkisi ile yönetsel anlamda gelişim ve değişimlerin oldukça yavaş olarak gerçekleştiği inşaat sektörü ve özel olarak mimarlık ofisleri, günümüzde insan kaynakları ve proje yönetimi alanında diğer sektörlerin gerisinde bulunmaktadır.

Küreselleşen dünyamızda özellikle iş yaşamındaki sınırlar yavaş yavaş kalkmaktadır ve çalışanların motivasyonunu sağlamak ofislerin iş yaşamında daha başarılı konuma gelerek avantaj sağlamasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların motivasyonlarının yükselmesine bağlı olarak, çalışanların iş yerine bağlılıkları artmakta ve çalışanların iş yerinden ayrılma oranları azalmaktadır. Çalışanların işten ayrılma oranlarının azalması, iş yerini oluşabilecek ek maliyetlerden kurtararak yapılan işlerden kazanılan kârı arttırmaktadır. Ayrıca yüksek motivasyona sahip çalışanlar işlerini daha yüksek verimlilikle gerçekleştirmekte ve sonucunda daha başarılı işler ortaya koymaktadır.

Çalışanların motivasyonunu sağlama konusunda zayıf olan ofislerde, düşük motivasyona bağlı olarak ortaya çıkan görece başarısız sonuçlar, işverenleri de sıkıntıya sokmaktadır. Yöneticilerin gözünde “sabırsız, sadakatsiz, dikkati dağınık, başarısız” duruma gelen ve yaptığı işten memnun olmayan çalışanlar ile daha geleneksel bir yaklaşıma sahip yöneticilerin bir arada bulunması sonucu yaşanan problemler iş yerlerinde oldukça huzursuz bir ortam oluşturmaktadır. Tüm bu olumsuzlukların yanında ortaya çıkan ve çalışanlarda ve işverenlerde tatmin

sağlamayan çalışma sonuçları ve iş yerinde maddi ve manevi sıkıntılara sebep olmaktadır.

Okullarda alınan yoğun tempolu mimarlık eğitiminin sonrasında, çalışılan mimarlık ofislerinin olumsuz yönlerinin yanı sıra, aktif çalışma hayatında okulda alınan eğitimin kapsamından farklı görev tanımları ile karşılaşmak, istediği başarıyı elde edememek, iş için gerekli motivasyona sahip olamamak gibi olumsuzluklar sonucu, çalışanların azımsanamayacak bir kısmı çalışmakta olduğu iş yerinden ayrılmakta hatta sektör değişikliğine yönelmektedir. Eğitimi aldığı meslekten vazgeçme noktasına gelen genç kuşakların içerisinde bulunan başarılı olma potansiyeline sahip çalışanlar ise, “başarısız” olarak nitelendirilen yaşlılarının gölgesinde kalmaktadır ve işverenlerin olumsuz tecrübelerine dayanarak oluşturdukları önyargılar sebebiyle başarı ihtimalleri de ortadan kalkmaktadır.

1.2 Tezin Amacı

Mimarlık ofislerinin geneline bakıldığında hem yöneticilerin hem de çalışanların pek çok konuda karşılıklı olarak problemler yaşadığı görülmektedir. Bu problemlerin sebepleri arasında çevresel ve ekonomik faktörler olduğu gibi, hayatın her alanında çeşitli çatışmalara sebep olan kuşak farklılıklarının da rolü olduğu düşünülmektedir. Hem problemlerin sebeplerini tespit edebilmek hem de kuşak farklılıklarını daha iyi değerlendirebilmek adına mimarlık ofislerinde çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin kuşaklar ile olan ilişkisi araştırmaya değer bir konu olarak görülmüştür.

Farklı sektörlerde çalışan motivasyonu ve kuşak ilişkisi konusunda birçok çalışma yapılmış olmasına karşın, konu hakkında mimarlık ofisleri özelinde uygulanmış bir çalışmaya rastlanamamıştır. Araştırmanın ana amacı, diğer sektörlerden birçok açıdan farklılık gösteren mimarlık ofislerinde çalışanların sahip oldukları motivasyon faktörlerini belirlemek ve bu motivasyon faktörlerinin kuşaklar ile olan ilişkilerini incelemektir. Ayrıca bu incelemeler sonucunda mimarlık ofislerinde yaşanan problemlerin sebeplerini belirleyerek, yaşanan problemlerin çözümüne ilişkin önerilerde bulunmak ve bu sayede daha yüksek motivasyonlu çalışanlara ve daha verimli bir çalışma ortamına sahip mimarlık ofislerinin oluşmasına yardımcı olmaktır.

1.3 Tezin Kapsamı ve Çalışma Yöntemi

Uygulanacak çalışma alanı için, Türkiye'nin en kalabalık ili olan İstanbul'daki mimarlık ofisleri seçilmiştir. Çalışma kapsamında mimarlık ofislerinde yöneticilerle ve çalışanlarla (mevcut çalışanlar ve iş tecrübesine sahip fakat şu anda çalışmayan potansiyel çalışanlar) anket uygulaması yapılmıştır. Bu sayede mimarlık ofisi çalışanlarının motivasyon faktörlerini belirleme konusunda ofislerdeki çeşitli kesimlerden farklı görüşler elde edilmiştir.

Alan çalışması öncesinde dijital ve basılı çeşitli kaynaklar kullanılarak motivasyon teorileri, kuşak teorileri ve hem yurtiçi hem de yurtdışından benzer konulu araştırmalar incelenerek bir literatür çalışması yapılmıştır. Bu literatür çalışmasında edinilen bilgiler, alan çalışmasında kullanılacak olan anket sorularının hazırlanmasında ve anket sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılmıştır.

Yapılan çalışmanın geneline baktığımızda, mimarlık ofislerindeki iş verimliliğini arttırma konusunda mimarlık ofislerine yardımcı olması ve farklı kuşaklardan işverenler ile çalışanların birbirini daha iyi anlamasını sağlamada bir aracı rolü üstlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sayesinde ayrıca, öncelikle anket uygulamasına katılım sağlayan ofisler mimarlık ofislerinde çalışan motivasyonunu sağlayan faktörler konusunda bilgi sahibi olacak ve bunun kuşaklar ile olan ilişkisini inceleme fırsatı yakalayacaktır. Bu ve bunun gibi araştırmaların sektörde kendine yer bulması sonucunda, mimarlık ofislerinde proje ve insan kaynakları yönetimi konusunda ilerleme sağlanabilecek ve mimarlık ofisleri daha huzurlu ve verimli bir çalışma ortamına sahip olabilecektir.



2. MOTİVASYONUN TANIMI VE KURAMSAL GELİŞİMİ

2.1 Motivasyonun Tanımı Ve Önemi

Motivasyon, belirli bir eylemi sürdürme ve bir sonuca ulaşana kadar pes etmeme konusunda istek oluşmasında etkili olan, kişinin içindeki veya dışındaki kuvvetleri ifade eder. Bireylerin hayatının genelinde motivasyon, gerçekleştirdiği eylemler için belirleyicilik oluştururken çalışma hayatı özelinde bakıldığında motivasyon çalışan bireylerin üretkenliği etkiler. Çalışanların motivasyonun oluşmasını ve bu motivasyonun organizasyonel başarı sağlama amaçlı hedeflere yönlendirilmesini sağlamak iyi bir yöneticinin işinin bir parçasıdır (Daft, 2007).

Motivasyon konusundaki farklı kaynaklarda bulunan tanımlamaların üç temel kavramı içerdiği görülmektedir. Bu kavramlar, bir ya da birden çok bireyi belirli bir yön ya da hedef doğrultusunda harekete geçirmek, yönlendirmek ve davranışın devamlılığını sağlamak olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle motivasyon, bir bireyi birtakım içsel ya da dıştan etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan farklı bir şekilde hareket etmesini sağlamaktır. Motivasyon sayesinde, bireyin davranışında gözlenebilir bir değişiklik oluşur ve bireyin güdülenmesi sağlanmış olur (Şekil 2.1). Bu güdülemeyi sağlayacak motivasyonun oluşması için, uygulanacak olan eylemin sonucunda bireyin sahip olacağı maddi ya da manevi ödül ve karşılıklar bulunmalıdır.



Şekil 2.1: Motivasyon Modeli (Daft, 2007)

Bireylerin temel ihtiyaçları (yiyecek, başarı ya da maddi kazanç gibi), bu ihtiyaçları yerine getirmek için belirli davranışları motive eden içsel birer güdüye dönüşürler. Bu ihtiyaçların giderilmesi için yapılan davranışın başarılı olduğu ölçüde, bireylerde ihtiyacın karşılanması sonucu oluşan içsel ya da dışsal sonuçlar ile tatmin duygusu sağlanır. Yaşanan tatmin olma durumu ayrıca eylemi gerçekleştiren bireylere yaptığı bu davranışın uygun olduğunu ve gelecekte tekrar kullanılabileceğini bildirir.

Motivasyon sağlayan ödüller, içsel ve dışsal olmak üzere iki çeşittir. İçsel ödüller, kişinin belirli bir eylemi gerçekleştirme sürecinde aldığı memnuniyettir. Karmaşık bir görevin tamamlanması başarı hissi verebilir veya başkalarının bir sorununu çözmek kişisel bir tatmin sağlayabilir. Dışsal ödüller, başka bir kişi tarafından verilir ve bu kişi genellikle yöneticidir. Promosyonlar, ücret artışları ve ikramiyeler dışsal ödöl örnekleridir ve başkalarını memnun etmenin bir sonucu olarak bireyin dışında bir kaynaktan ortaya çıkarlar (Daft, 2007).

Motivasyonun örgütsel başarı açısından önemi oldukça büyüktür. Bir iş yeri için motivasyon, hem iş yerinin çıkarlarını, hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak, bireyleri harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Çalışan motivasyonu konusundaki gelişmeler ilk olarak Sanayi Devrimi ile ortaya çıkmıştır. 18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere'de başlayan Sanayi Devrimi'nin 19. ve 20. yüzyıllarda Avrupa ve Amerika'da yayılması sonucunda küçük ve dağınık durumda olan üretim merkezleri birleşerek daha büyük ve karmaşık işletmeler haline gelmiştir. İşletmelerin büyüyerek karmaşıklaşması ve dolayısıyla daha kalabalık hale gelmesi yönetim düşüncesinde de değişmelere sebep olmuştur.

Sanayi Devrimi'nin getirdiğı değişmeler, çalışanlarda zaman içinde işe ve işletmeye karşı isteksizliğe neden olmuştur. Geçmişten günümüze birçok araştırmacı, işletmeye karşı ilgisiz ve isteksiz bireyleri yeniden istekli ve ilgili hale getirmenin yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Bu araştırmalar kapsamında işletmelerde çalışanların bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ile yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğeri bir bölüm çalışanların isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri araştırılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Bireylerin motivasyonu ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda motivasyonun iki temel özelliği belirlenmiştir. Bunlardan ilki, motivasyonun kişiye özđü olmasıdır. Bu bağlamda, bir kimseyi motive eden herhangi bir durum veya olay bir başkasını aynı derecede motive etmeyebilir. İkinci özellik ise, motivasyonun insanların davranışları ile gözlenebilmesidir. Bu bakımdan, çalışanlarının motivasyonunu arttırmak isteyen yöneticiler, çalışanların davranışlarını gözlemleyip, yorumlayarak onları motive edecek unsurları tespit edebilmekte ve geliştirebilmektedir. Motivasyon, kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzu ve çabası ile ilgilidir. Bireyin yaptığı işten memnun olmasında, tatmin duymasında ve doyum sağlamasında motivasyon önemli bir rol oynamaktadır (Koçel, 2003).

Daft'a göre (2007), çalışan motivasyonunda dört ana yaklaşım gözlemlenmektedir. Bunlar; geleneksel yaklaşım, insan ilişkileri odaklı yaklaşım, insan kaynaklı yaklaşım ve modern yaklaşımdır.

Geleneksel yaklaşıma göre; yüksek performans için çalışanlara ekonomik ödülleri verilir. Ekonomik ödülleri almaya dayalı bu bakış açısında ne kadar fazla para ödenirse, çalışanların o kadar motive olarak, yüksek performans göstereceği öngörölür. Bu yaklaşım, çalışanların iş çıktılarının miktarını ve kalitesini arttırmak için ödemelerle teşvik sistemlerinin geliştirilmesine yol açmıştır.

İnsan ilişkileri odaklı yaklaşıma göre, zaman içinde ekonomik ödülleri motive olan çalışan imajı yavaş yavaş değişmiştir. Yöneticilerin zihninde daha sosyal bir çalışan grubu ortaya çıkmıştır. Toplumsal ihtiyaçları karşılayan toplumsal çalışma grupları gibi ekonomik olmayan ödülleri, iş davranışının motivasyonu olarak paradan daha önemli görölmeğe başlanmıştır. Bu yaklaşımda çalışanlar, birer sosyal birey olarak kabul edilir.

İnsan kaynakları yaklaşımında, çalışanlar hem sosyal, hem de ekonomik ödülleri motive olabilen ve bir değer olarak görülen bireyler olarak kabul edilir. İnsan kaynakları teorisi, çalışanların birçok faktör tarafından karmaşık bir şekilde ve motive olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşımının savunucuları, daha önceki yaklaşımların çalışanları ekonomik veya sosyal ödülleri aracılığıyla manipölle etmeye çalıştığına inanırlar. İnsan kaynakları yaklaşımı, çalışan motivasyonuna dair çağdaş perspektiflerin temelini oluşmasına yardımcı olmuştur.

Modern yaklaşım ise, çalışanların motivasyonlarını ele alma konusunda önceki üç tür teoriyi de kapsar. Öncelikli olarak temel insani ihtiyaçların analizini vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda insanların nasıl motive edileceği sorununun cevaplamaya yönelik olarak çeşitli motivasyon teorileri geliştirilmiştir. Motivasyon teorilerini; Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olmak üzere iki gruba ayırabiliriz.

Kapsam Teorileri, kurumlardaki insanların ihtiyaçlarına dair bilgi sağlar ve yöneticilerin, iş yerinde bu ihtiyaçların nasıl karşılanabileceğini anlamalarına yardımcı olur. Süreç Teorileri, davranışı etkileyen düşünce süreçleriyle ilgilidir. İnsanların çalışma koşullarında nasıl ödül aradıklarına odaklanırlar.

2.2 Motivasyon Teorilerinde Modern Yaklaşımlar

Bu başlıkta motivasyon teorilerinin iki ana bölümü olan Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri incelenmiştir.

2.2.1 Kapsam teorileri

Kapsam teorileri insanları motive eden; parasal ödül, başarı veya kabul görme gibi temel ihtiyaçları vurgulamaktadır. İnsanların sahip olduğu bu ihtiyaçlar, bunların karşılanması için belirli davranışları motive eden bir içsel güdüler oluşturur. Yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarını anlamaları, bu ihtiyaçları karşılamak için çeşitli çalışan ödüllendirme sistemleri geliştirmesine yardımcı olur. Bu ödül sistemlerinin de yardımı ile çalışanların motivasyonlarını arttırılarak, enerjilerini belirli bir örgütsel hedefe yönlendirmesi ve iş yerinin daha başarılı olması sağlanır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG teorisi ve McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi Kapsam Teorileri'nin örnekleri olarak gösterilebilir.

2.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon konusunda yaptığı araştırmalarla tanınan Brandize Üniversitesi profesörlerinden Abraham Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nden ilk olarak Maslow'un 1943'te Psychological Review dergisinde yayınladığı "A Theory of Human Motivation" isimli makalesinde

bahsedilmiştir. Maslow psikoloji alanında temelleri attığı bu teoriyi sonrasında, insan davranışlarının daha kapsamlı olarak açıklanması amacıyla yönelik olarak geliştirmiştir. Teorinin güncel halinin detaylı olarak yer aldığı ilk eser, Maslow’un 1954 yılında yayınlanan “Motivation and Personality” isimli kitabı olmuştur.

Maslow’a göre; ihtiyaç ile birlikte motivasyonel bir baskı ortaya çıkar ve bu baskı, duyulan ihtiyacın tatmin edilmesi için kişiyi yönlendirir. Bireyin çabasının yoğunluğu, ihtiyacın ne kadar güçlü olduğuna bağlıdır (Carrell ve diğ., 1997).

Maslow, ihtiyaçların sınıflandırılmasında iki ana varsayımı temel alır. Bu varsayımlardan ilki, insanların davranışlarının temelinde ihtiyaçlar olması ve bu sebeple insan davranışlarını daha iyi anlayabilme konusunda bu ihtiyaçları dikkate almanın yardımcı olduğudur. Hissedilen ihtiyaçlar sonucu oluşan taleplerin farkında olmak ve talep yerine getirilemese bile farkındalığını göstermek insanların motivasyonunu arttıran önemli etmenlerdendir.

Maslow’un bir diğer varsayımı ise, bu ihtiyaçların öncelik sıralaması ve yoğunluğu ile ilgilidir. Bu varsayıma göre, insanlar bazı ihtiyaçların giderilmesi konusunda daha yoğun bir istek duyar ve bu ihtiyacın giderilmesi durumunda daha büyük tatmin sağlar. Bu temel ve güçlü ihtiyaçların giderilmesi durumunda diğer kademede yer alan ihtiyaçların giderilmesi için istek duymaya başlar.

Maslow’un teorisine göre bireylerin ihtiyaçlarını beş ana kademede toplamak mümkündür (Şekil 2.2). Alt kademelerdeki ihtiyaçlar en temel ve güçlü ihtiyaçları kapsar. Üst kademelere çıktıkça ihtiyaçlar fiziksellikten uzaklaşarak daha içsel duruma gelir. Bu hiyerarşide en üst basamakta bulunan Kendini gerçekleştirmeye ise pek çok kişi ulaşamamaktadır.



Şekil 2.2: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi motivasyon modeli (Daft, 2007)

Maslow'a göre bireylerin tüm bu ihtiyaçları kademelerden oluşan bir düzen meydana getirir ve bireyler sürekli daha üst kademelere ulaşma gereksinimi ile bir doyumsuzluk içinde bulunurlar. Ayrıca alt kademelerde yer alan bir ihtiyaç yerine getirildikten sonra üst kademelere geçilmiş olsa bile, alt kademelerde yeniden bir ihtiyaç ortaya çıkması durumunda, birey bu ihtiyacın giderilmesine öncelik verir.

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, temiz hava, uyku gibi temel gereksinimlerdir. Acıkan bir insan için önde gelen gereksinim yiyecek, susayan biri için su bulmaktır. Bunlar giderilmedikçe, insan başka şeyler düşünemez.

İş yaşamında bu ihtiyaçların karşılığı olarak, iş yerinde sağlanan yemek, ısınma, havalandırma gibi imkanlar ve yapılan iş karşılığı düzenli olarak ödenen maaş örnek verilebilir.

2. Güvenlik İhtiyaçları: Temel ihtiyaçların giderilmesinden sonra ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Güvenli bir mülkiyete sahip olmak, psikolojik ve fiziksel bir çatışma ortamında bulunmamak, kendini, aileni, toplumu ve çevreyi güvenli ve tehlikeden uzak hissetmek güvenlik ihtiyaçlarının örnekleridir.

İş yaşamında ise birey fizyolojik ve ekonomik gereksinimlerini karşıladıktan sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanması, gerekse geleceğinin güvence altına alınması olarak düşünülebilir. Örneğin, sağlık kontrollerinden geçmesi ve geleceğini güvence altına alan sosyal sigorta ve emeklilik haklarından yararlanılması, çalışılan ortama bağlı olarak ortaya çıkabilecek sağlık sorunları ile ilgili gerekli güvenlik önlemlerinin alınması ve ekipmanların sağlanması gibi.

3. Sosyal İhtiyaçlar: Bireyin fizyolojik ve güven gereksinimleri giderildikten sonra Maslow'a göre, sıra sosyal gereksinimlere gelir. Bu basamakta başkaları tarafından sevilme, sevme, bir gruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimler ön plana geçer.

Birey, günün büyük kısmını iş yerinde geçirir ve bu süre içinde çalışırken ya da boş zamanlarında belirli kişilerle konuşur, ilişkiler ve arkadaşlıklar kurar. Bu tür ilişkiler onu sosyal yönden belirli bir doyuma sürükler, çalışılan iş yerine bağlılığı oluşturur ve sonucunda çalışma güdüsünü artırır.

4. Kendini Gösterme (Saygınlık) İhtiyacı: Bu aşamaya ulaşan birey, bir yandan kendisine güven ve saygı duyar, öte yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar. Kendi kendine saygı gereksinmesi, bireyin güçlü olma ve kendine güven duyma özlemini taşır. Fakat bundan da önemlisi, başkalarının takdirini kazanma duygusudur. Bu gereksinimin giderilmesi bireyin moral düzeyini yükseltir.

İş yerinde fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları sağlanan çalışanlar, daha büyük bir motivasyonla çalışmaya başlarlar. Bunun sonucu olarak; iş yerinde ya da sektörün genelinde statü kazanma, tanınmışlığın oluşması ya da çalışılan iş yerinde daha büyük sorumluluklara sahip olma bu ihtiyaç kapsamında düşünülebilir.

5. Kendini Gerçekleştirme (Kişisel Bütünlük Gereksinimi) İhtiyacı: Maslow'a göre bu son aşamaya kadar gelebilen birey, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilir. Birey gerçek özgürlüğüne bu aşamada kavuşur. Böylelikle bireyin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkar. Ekonomik ve sosyal güvencesini sağlamış, toplum içinde belirli bir statüye kavuşmuş, kişisel saygınlık kazanmış bir kişi, artık özünde var olan fakat bazı sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı gücünü kişisel bütünlük içinde yerine getirebilecektir. Kişisel ve düşünsel özgürlüğüne kavuşan birey, gizli kalmış yeteneklerini ortaya koyma güdüsüyle kendini gerçekleştirme aşamasına ulaşır. Bu ihtiyacın giderilmesi için kendini geliştirmek ve yaratıcılığını kullanmak için çalışacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Maslow yıllar boyu geliştirmeye devam ettiği teorisinde, hiyerarşideki sıralamanın, kendisinin daha önceki tanımlamasında olduğu gibi, “değişmez ve kesin olmadığını” ileri sürmüştür ve dış unsurlar ve bireysel farklılıklara bağlı olarak ihtiyaç sıralamasının değişebileceğini belirtmiştir. Yani her bireyin aynı şekilde ve aynı yoğunlukta bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Örnek olarak, bazı bireyler için özsaygı ihtiyacının, sevgi ihtiyacından daha önemli olabildiğini belirtmiştir. Başkaları için ise, yaratıcılık potansiyellerini gerçekleştirme ihtiyacı birçok temel ihtiyacın bile önüne bile geçebilir.

2.2.1.2 Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in ERG teorisi, ilk olarak 1969 yılında *Organizational Behavior and Human Performance* dergisinde yayınlanmıştır. Alderfer bu teorisini test etmek için bir bankanın farklı pozisyonlarında çalışmakta olan 110 üzerinde bir anket uygulamıştır. Alderfer teorisinde, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ni üç kategoride toplar. Bu kategoriler; Var olma (Existence) ihtiyacı, İlişkide Bulunma (Relatedness) ihtiyacı ve Gelişme (Growth) ihtiyacıdır (Şekil 2.3).



Şekil 2.3: Alderfer'in ERG Teorisi motivasyon modeli (Daft, 2007)

1. Var Olma İhtiyacı: Bireylerin var olabilmesi ve varoluşunu sürdürebilmesi için ihtiyacı olan maddesel özelliğe sahip fizyolojik ve belirli güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde bulunan Fizyolojik İhtiyaçları ve Güvenlik İhtiyaçları'na karşılık gelmektedir.
2. İlişkide Bulunma İhtiyacı: Bireylerin diğer kişiler ile duygu ve düşüncelerini paylaşarak açık, doğru ve dürüst bir iletişim içinde bulunmasını kapsamaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde bulunan Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı'nın tamamına ve Saygı İhtiyacına kısmi olarak karşılık gelmektedir.
3. Gelişme İhtiyacı: Kendini geliştirme, başarı ve sorumluluk kavramlarını kapsar. Maslow'un Saygı İhtiyacı'na kısmi olarak ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı'nın tamamına karşılık gelmektedir.

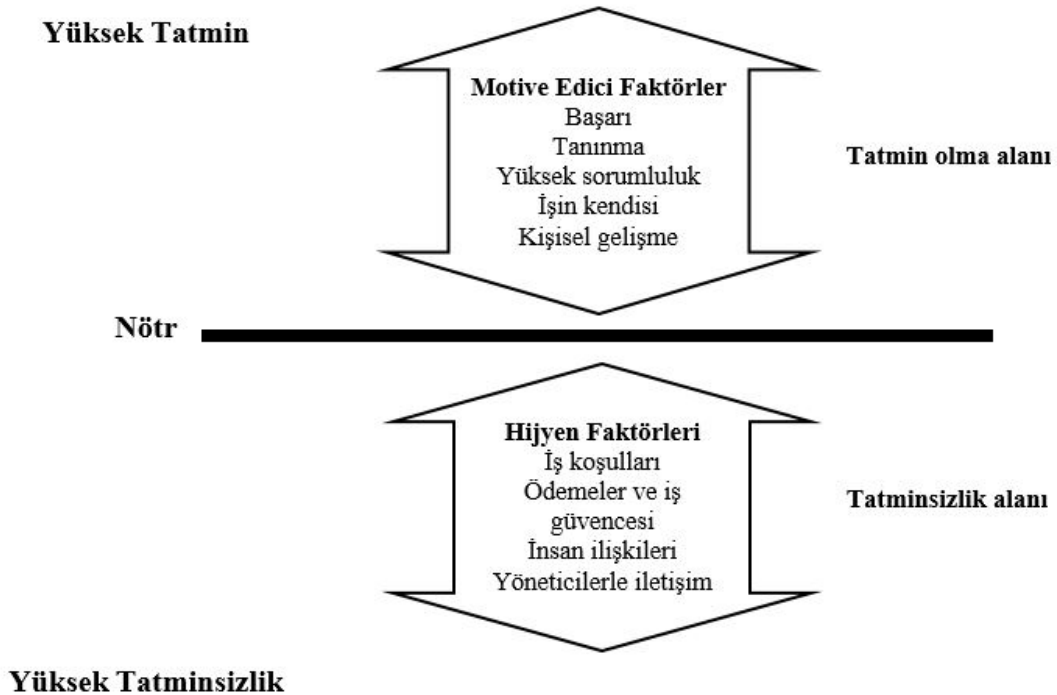
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nden farklı olarak Alderfer bu kademeler arasındaki ilişkinin daha karmaşık olduğunu belirtir. Alderfer'e göre herhangi bir basamaktaki ihtiyacını tatmin eden kişi eğer bir üst kademedeki ihtiyacını tatmin edemezse hayal

kırıldığına uğramakta ve birey daha önce olduğundan da alt kademelerde bulunan ihtiyaç durumlarına geçiş yapabilmektedir. Böyle bir durumla karşılaşan birey, hayal kırıklığını atlatabilmek için bir düşük seviyedeki ihtiyaca odaklanmakta ve bu ihtiyacın giderilmesinde gereğinden fazlasını istemektedir. ERG Modeli, Maslow'un teorisi kadar katı olmamakla birlikte kişilerin hiyerarşide sadece yukarı doğru değil, aşağı doğru da hareket edebileceklerini savunmaktadır.

2.2.1.3 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg, 1966 yılında Pittsburgh'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir gruba sorular yönelterek, çalışma sırasında tatminsizlik derecesini arttıran veya azaltan faktörler araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, bireylerin iş yerinde motivasyonunu etkileyen değişkenlerin ve işte tatminsizlik yaratan değişkenleri “faktörler” olarak nitelendirmiştir.

Kendi içinde herhangi bir önem sıralaması kullanmaksızın bu faktörleri iki ayrı grupta toplayan Herzberg, birinci grup faktörleri Hijyen (Koruyucu) Faktörler, ikinci grup faktörleri ise Motive Edici Faktörler olarak adlandırılmıştır. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi bu ayırmadan dolayı “Motivasyon – Hijyen teorisi” olarak da isimlendirilmektedir (Şekil 2.4).



Şekil 2.4: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi motivasyon modeli (Daft, 2007)

Herzberg teorisinin temelinde Maslow gibi, güdülemenin özünde ihtiyaçların varlığını savunmuştur. Fakat Maslow ve Alderfer'in aksine çalışmasında belirlemiş olduğu faktörleri arasında herhangi bir hiyerarşi oluşturmamıştır. Herzberg'in teorisindeki hijyen faktörleri ve motivasyon faktörlerinin açıklamaları ve detayları aşağıda belirtilmiştir.

1. Hijyen faktörleri: İş koşulları, ödemeler (maaş, zaman içinde yapılan ücret artırımları vb.), iş güvencesi, insan ilişkileri, yöneticilerle iletişim gibi çevresel faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği bulunmamaktadır. Eğer bu faktörler çalışılan iş yerinde bulunmuyorsa çalışan birey, yaptığı iş için motive olmayacaktır. Fakat bu faktörlerin mevcut olması durumu tek başına motivasyon için yeterli değildir. Bu durum ancak çalışanın motive olabileceği asgari koşulları sağlar. Çalışanın motivasyonu ancak motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür. Hijyen Faktörleri, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi temeline göre düşünüldüğünde, ilk üç kademeyi (Fizyolojik İhtiyaçlar, Güvenlik İhtiyaçları ve Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı) kapsamaktadır.

2. Motive Edici Faktörler: Doğrudan işle ve işin içeriği ile ilgilidir. Başarı, tanınma, yüksek sorumluluk, işin kendisinin oluşturduğu tatmin ve kişisel gelişim sağlanması gibi faktörleri kapsar. Bunların varlığı çalışan bireye başarı hissini verdiği için bireyin motivasyonu sağlanmış olur. Motive Edici Faktörler, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi temeline göre düşünüldüğünde, dördüncü ve beşinci kademeyi (Saygı İhtiyacı ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı) kapsamaktadır.

Herzberg'e göre Hijyen Faktörleri'nin tam olarak sağlandığı kabul edilen bir iş yerinde çalışanın motivasyonu, daha çok içsel tatmin ile ilgilidir. Çalışanların ödüllendirilmesinde sıklıkla kullanılan ücret artırımları ve primler gibi somut faktörler ancak Motive Edici Faktörler ile birlikte uygulandığında etkilidir. Herzberg tek başına paranın gerekli motivasyonu sağlayacağına inanmaz. Yani Herzberg'e göre para bir hijyen faktörüdür denebilir.

Herzberg Modeli sahip olduğu keskin ayırım nedeniyle motivasyonu bir bütün olarak açıklama yönüyle eksik kaldığı için eleştirmektedir. Bu modeli daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo kültürel ve ekonomik yapılarına uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır, az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde henüz ihtiyaçlar Maslow'un

İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre dördüncü ve beşinci hiyerarşik basamaklara erişmediği için hijyenik olarak nitelenen birinci, ikinci ve üçüncü basamak ihtiyaçlar motive edici bir rol de oynayabilmektedir (Tiryaki ve Gödelek, 1997).

2.2.1.4 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Başarma İhtiyacı Teorisi'nin temeli Henry A. Murray tarafından 1938 yılında yayınlanmış olan, Kişilik Araştırmaları (Explorations in Personality) isimli çalışmasına dayanır. Murray çalışmalarında başarma ihtiyacını bir dizi eylemle ilişkilendirir. Bunlar, zor bir şeyi başarmak için yoğun, uzun süreli ve tekrarlanan çabalar, yüksek ve uzak bir hedef için çalışmak, kazanma kararlılığına sahip olmak olarak örneklenebilir. Murray'ın temelini attığı başarma ihtiyacı kavramı üzerine çalışmalara devam eden kişi ise David McClelland olmuştur.

McClelland konudaki araştırmalarına 1940'lı yıllarda başlamıştır. 1958 yılında *Motives In Fantasy, Action, And Society: A Method Of Assessment And Study* makalesinde ilk kez motivasyon üzerine çalışmalarını yayınlayan McClelland, bu çalışmada motivasyonu; başarma dürtüsü, ilişkilendirme dürtüsü, cinsel dürtüler ve güç dürtüsü üzerinden tanımlamıştır. Daha sonra 1961 yılında yayınlanan *The Achieving Society* isimli kitabında çalışmasının günümüzde bilinen halini yayınlamıştır (Moore ve diğ, 2010).

McClelland çalışmada, bireylerin ihtiyaçlarının, yaşam tecrübelerine bağlı olarak sonradan öğrenilerek kazanılabileceğini savunmuştur ve bu ihtiyaçları üç ana grupta toplamıştır. Bu ihtiyaçların birincisi Başarma İhtiyacı, ikincisi Bağlılık İhtiyacı ve üçüncüsü de Güçlülük İhtiyacı'dır. McClelland genellikle bu üç ihtiyaçtan Başarma İhtiyacı üzerine yoğunlaşmıştır. Fakat birçok araştırmasında bu üç ihtiyacı birlikte test etmiştir.

Başarma İhtiyacı: Zor bir işin üstesinden gelme, yüksek standartlarda başarı elde etme, diğer çalışanlardan üstün olma ihtiyacı olarak tanımlanabilir. McClelland üç ihtiyaç içinde en çok Başarma İhtiyacı'nın birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır ve bu onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoymaktadır (Tiryaki ve Gödelek, 1997). McClelland'ın araştırmalarına göre yüksek Başarma İhtiyacı'na sahip olan bireyler

benzer eylemlerde bulunma eğimindedir ve bu bireylerde şu gibi özellikler görülmektedir (McClelland, 1961);

- Eylemlerindeki riskleri hesaplayarak başarılarına büyük ya da küçük riskler almadan, kontrollü bir şekilde ulaşma ihtiyacı hissetmektedir.
- Hedefleri doğrultusunda ne kadar ilerleme kaydettiklerini anlayabilmek için hızlı ve net bir şekilde geri bildirim almaya ihtiyaç duyarlar.
- Kazandıkları başarılar ile motive olurlar ve bu başarılarından büyük haz duyarlar.
- Hedefledikleri başarıya odaklanırlar.
- Hedefledikleri başarıya ulaşmak için kişisel olarak sorumluluk almaktadırlar.

Bağlılık İhtiyacı: Sosyal ilişkileri sürdürmek için daha fazla zaman ayırma, gruplar tarafından kabul edilmek ve sevilme için güçlü bir ihtiyaç hissetmek olarak tanımlanabilir. Bağlılık İhtiyacı yüksek olan bireyler, diğer bireylerle ilişkilerinin bozulması durumunda büyük tepkiler gösterebilir ve bozulan ilişkileri onarmaya çabalama eğilimindedir.

Yüksek Bağlılık İhtiyacı duyan bireyler, organizasyonlarda departman işlerini koordine etmede başarılıdırlar. Böyle bireyler, çevrelerindeki diğer bireyler ile pozitif çalışma ilişkileri kurma özelliğine sahiptirler (Daft, 2007). Bu bireyler, tek başına çalışmak yerine diğer çalışanlar ile etkileşim halinde olarak çalıştıkları durumlarda daha başarılı olabilirler. Yöneticilerinden olumlu geri bildirimler almaları ve destek görmeleri onlar için daha destekleyici iş ortamı yaratabilir. McClelland'ın araştırmalarına göre yüksek Bağlılık İhtiyacı'na sahip olan bireyler (Apospori ve diğ., 2004);

- Diğer bireylere karşı olumlu, arkadaşça ya da çok yakın duygular gösterirler.
- İlişkilerinde herhangi bir bozulma olması durumunda olumsuz hislere kapılıp bu durumu düzeltmek isterler.
- Sıklıkla, yardım etmek, yakın ilgi göstermek gibi geliştirici davranışlarda bulunurlar.

Güçlülük İhtiyacı: Başkalarını denetleme ve kontrol etme eğiliminde olmak olarak tanımlanabilir. Yüksek Güçlülük İhtiyacı olan bireyler, çevrelerindeki, maddi kaynakları, bilgiyi ve diğer insanları kontrol altında alma güdülerine sahiptir.

Özellikleri, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve mevcut durumda sahip olduğu gücü koruma olarak gösterilebilir.

McClelland'ın araştırmalarına göre; üst seviye çalışanlarının yarısından fazlası yüksek Güçlülük İhtiyacı duyan kişilerden oluşur. Buna zıt olarak, yüksek Başarma İhtiyacı ve düşük Güçlülük İhtiyacı duyan yöneticiler kariyerlerinde düşük bir seviyeden üst noktaya daha erken ulaşırlar. Bunun sebebi ise şöyle açıklanabilir: Başarma İhtiyacı işin kendisi ile karşılanabilir, fakat Güçlülük İhtiyacı sadece kişinin diğer insanlar üzerinde güç sahibi olabileceği bir seviyeye yükselmesi ile karşılanabilecektir (Daft, 2007). McClelland'ın araştırmalarına göre yüksek Güçlülük İhtiyacı'na sahip olan bireyler;

- Diğer insanlar üstünde etki gösterecek davranışlarda bulunurlar.
- Gözlemler yaparak, bilgi toplayarak ve başka insanları gözetleyerek onlar üstünde denetim sağlarlar.
- Bahsettikleri konuyu inandırıcı kılma, kabul ettirme ve kanıtlama çabası içinde bulunurlar.
- Kendisinden talep edilmese bile, karşısındakilere tavsiyelerde bulunur, destek gösterir ve yardım ederler.
- Diğer insanların hareketlerine güçlü duygusal tepkiler gösterirler (Apospori ve diğ., 2004).

McClelland çalışmaları sırasında kişilerin bu ihtiyaçlardan hangilerini daha yoğun olarak hissettikleri ve hangi dürtüler ile hareket ettiklerini belirlemek için TAT (Thematic Apperception Test – Tematik Algı Testi) yöntemini kullanmıştır. Bu yöntem kişilere gösterilen resimler üzerinden kişilerin, resimdeki olayları ve/veya kişileri tanımlamaları ya da “Daha sonra ne olacak?” gibi soruların cevaplamaları üzerinden kişilik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmaya dayanmaktadır.

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi, iş yerindeki çalışanların ihtiyaç türlerine göre kategorize edilmesine imkân sağlayarak takımlara ayırmada ve bu takımları yönetmede oldukça etkili bir yardımcıdır. Örneğin; eğer belirli bir ihtiyaç türü kişinin pozisyonuna uymuyorsa, bu teoriye dayanan çalışmalar sayesinde yöneticiler ve yapılacak geribildirimlerle ilgili kişi, konu hakkında fikir sahibi olabilir. Böylelikle iş yerlerinde her bir bireyin kendi özellikleri doğrultusunda iş tanımlarına sahip olan

pozisyonlarda ve ekiplerde çalışması sağlanabilir. Bu özellikleri sayesinde McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne tamamlayıcı niteliktedir.

2.2.2 Süreç teorileri

Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar, Kapsam Teorileri'nde kabul edilenin aksine, bireyi belirli bir davranışı gerçekleştirmeye yönlendiren faktörlerden yalnızca bir tanesidir. Bu içsel faktörün yanı sıra pek çok dışsal faktör de bireyin davranışlarını güdülemekte rol oynar. Ayrıca ihtiyaçlar oldukça kişiselleşmiştir ve her bir birey için zamanla değişim gösterebilmektedir. Dolayısıyla Süreç Teorileri, bu güdülerin gücünü etkileyen olaylar üzerine daha güçlü bir şekilde durarak, bir güdüyü belirli bir davranış örüntüsüne dönüştüren zihinsel süreçler üzerine odaklanmaktadır.

Süreç Teorileri, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için davranışsal eylemleri nasıl seçtiklerini ve seçimlerinin sonuçlarından tatmin olup olmadıklarını belirlemektedir. Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri, birbirlerinin zıttı olmak yerine, birbirini tamamlayıcı özelliklere sahiptir.

2.2.2.1 Koşullanma Teorisi (Reinforcement Theory)

Koşullanma Teorisi ilk kez 1900'li yıllarda Watson tarafından ortaya çıkarılmıştır. Watson'a göre insanlar, hayatları boyunca çevrelerindeki uyarıcılar ile etkileşime girmekte ve davranışları bu uyarıcılara göre şekillenmektedir. Watson bu uyarıcıların kontrol edildiği bir ortamda yetişen bireylerin kalıtsal yetenekleri ve zekasından bağımsız olarak, tam olarak istenilen şekilde yönlendirilebileceğini öne sürmüştür. Bu konudaki çalışmalarından en bilineni, Albert isimindeki küçük bir çocuğa kontrollü bir ortamda oluşturulan çeşitli uyarıcılar aracılığıyla fare korkusu oluşturmıştır. Watson bu deneyinde daha sonra Albert'in fare korkusunu ortadan kaldırmıştır (Burger, 2006).

Watson haricinde Koşullanma Teorisi üzerine çalışan en önemli kişi Pavlov'dur. Pavlov en bilinen deneyini 1927 yılında köpekler üzerinde gerçekleştirmiştir. Köpeklere her yemek verdiğinde zil sesi çıkaran Pavlov, bir süre sonra yemek vermese bile zil sesi çıkardığında, köpeklerin salya ürettiğini gözlemlemiştir. Pavlov ve Watson'un bu çalışmalarında ortak nokta, dışarıdan uygulanan uyarıcılar sayesinde deneklerin belirli davranışlar geliştirmesidir. Bu duruma *Tepkisel Koşullanma* denir.

Bir diğerk koşullanma çeşidi olan *Edimsel Koşullanma*'da ise, denekler gerçekleştirdikleri bir davranış sonucu ödöl ya da ceza alarak, kendi davranışlarının sonucunda koşullanma yaşamaktadır. Bu konuda çalışmalarıyla tanınan Skinner, fareler üzerinde gerçekleştirdiğı deneylerde farelerin bulunduğu ortama bir kol yerleştirmiştir. Fareler kola bastığında yiyecekle ödüllendirilmiştir ve bir süre sonra kola basma eyleminin bir sonucu olarak yiyecek ödölöl gelmesi arasında bağlantı olduğunu öğrenmesi sağlanmıştır.

Edimsel Koşullandırma'nın Tepkisel Koşullandırma'dan temel farkı, davranışın ancak ortaya çıkmasının ardından pekiştirilebilmesidir. Ders çalışmak, işe gitmek, konuşmak, okumak, yazmak, statöl kazanmak için çalışmak gibi birçok davranış Edimsel Koşullanma sonucu öğrenilmiş davranışlardır.

2.2.2.2 Nedensellik Yükleme/Atfetme Teorisi (Attribution Theory)

Heider'in 1958 yılında yayınlanan *The Psychology of Interpersonal Relations* kitabı ile insanların davranışlarını açıklamada nasıl bir yöntem izlediklerini inceleyen ilk sosyal psikolog olmuştur. Heider, her insanın davranışı açıklamada kullandığı genel bir kuramı olduğunu iddia etmiş ve buna Naif Psikoloji adını vermiştir (Kağıtçıbaşı, 1999).

Heider'e göre, daha tutarlı ve kontrol edilebilir bir ortam için o ortamda bulunan bireylerin belirli olaylar karşısında nasıl davranışlarda bulunacağını öngörebilmek gerekmektedir. Bu öngörülerin oluşabilmesinin yolu ise, insanların neden belirli şekillerde davrandıklarını açıklamaktan geçmektedir.

Heider ayrıca iş yerindeki performansın, bireyin yetenek ve çabası ile oluşan "kişisel gücü" ile işin zorluğu ve şans gibi faktörlerden oluşan "dışsal güç" arasındaki dengeye dayandığını öne süren ilk kişidir. Heider'den sonra kişisel güç ve dışsal güç konusunda çalışmalar yapan Julian Rotter'in 1966 yılında yayınladığı çalışmasına göre bireyler, olayları algılamalarına göre "içsel" ya da "dışsal" olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel yönelimi olan bir kişi, gerçekleşen olayların sonuçlarını kendi yeteneğı, becerileri ve çabası ile etkileyebildiğini düşünmektedir. Bunun tersi olarak dışsal yönelimi olan bir kişi, olayların sonuçlarının kendi kontrolöl dışında gerçekleştiğini düşünmektedir.

Rotter'ın içsel-dışsal kontrol odağı ölçeği, Carl Jung'un çalışmasından gelişmiştir. “Psikolojik Tipler” eserinde (1923) Jung, kişilikteki iki karşı eğilimi tanımlamıştır: İçe dönük ve dışa dönük. Her iki eğilimde tüm insanlarda mevcut durumda bulunurken, biri diğerine göre daha baskın olarak şekillenmektedir (Forte, 2005).

2.2.2.3 Adams'ın Ödül Adaleti Ve Eşitliği Teorisi (Equity Theory)

Adams tarafından 1960'lı yıllarda Amerika'nın General Electric işletmesinde güdülenme konusunda yaptığı araştırma ve deneylerle geliştirilmeye başlanan teori ilk olarak 1963 yılında “Journal of Abnormal Psychology”de, Toward an Understanding of Inequity” başlıklı makale ile yayınlanmıştır.

Adams çalışmalarında 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. Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi'ne göre çalışanlar kendilerinin ve diğer çalışanların, iş yerlerine gösterdikleri emekler, kattıkları değerler ve sağladıkları girdiler ile iş yerlerinin kendilerine ve diğer çalışanlara sağladığı imkanları, ödülleri, statü artışlarını, primleri ya da sosyal yardımları gözlemlemektedir. Bu gözlem sonucu çalışanlar, iş yerlerindeki girdi ve çıktılar oransal olarak karşılaştırmakta ve kendilerine sağlanan imkanların adaletli olup olmadığı kanısına varmaktadır. Eğer bir eşitsizlik var ise, ödül adaletinin bozulduğunu hissetmekte ve iş yerinde bir dengesizlik hali ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001).

Adams'a göre, ödül adaletinin olup olmaması durumu her bir çalışan için subjektif birer algıdır ve kişiseldir. Eğer bireye göre iş yerinde eşitlik duygusu var ise, bu durum bireyi mevcut konumunu korumak için, mevcut performansını sürdürmede güdüleyici olacaktır. Eşitlik duygusunun olmadığı durumlarda ise, birey bu eşitsizlik duygusunu gidermek için güdülenecektir. Bu durumda, bireyin çalışma motivasyonu düşecek ve daha düşük performans gösterecektir. Bireyin kendi performansının düşmediği durumlarda ise, işverenden ücret artışı, statü artışı, sosyal haklar gibi ek çıktılar talep edecektir. (Moorhead ve Griffin, 1989).

2.2.2.4 Beklenti Teorisi (Expectancy Theory)

Beklenti teorisinin temeli ilk kez Vroom'un 1964 yılında yayınlanmış olan “Work and Motivation” kitabına dayanmaktadır. Vroom'a göre, bireylerin bir davranışta bulunup

bulunmama konusundaki seçimlerini eş zamanlı olarak oluşan psikolojik sonuçlarla ve bu davranış sonucunda ortaya çıkacak duruma yönelik duygusal yönelimler ile ilişkilidir.

Kişinin gerçekleştireceği davranışlar ile ilgili “Valance” (amaç değeri) kavramını kullanan Vroom, bu değerin pozitif (+), sıfır (0) ya da negatif (-) olabileceğini söyler. Eğer davranış sonucu ortaya çıkacak sonucu elde etme isteği üstün geliyorsa amaç değeri pozitif (+), sonucun elde edilmemesi üstün geliyorsa amaç değeri negatif (-), kişi sonucu elde etmek ile ilgilenmiyorsa amaç değeri sıfır (0) olmaktadır. Amaç değerinin pozitif, negatif ya da sıfır olması kişisel tercihlere bağlıdır ve öznedir. Davranışın sonucunun gerçek değerini ifade etmez. Bireyin bu sonuca ne değer yüklediğini göstermektedir.

Vroom’un teorisindeki ikinci önemli bileşen ise “beklenti”dir. Vroom beklentiye, “belirli bir eylemin belirli bir amaçla sonuçlanacağı olasılığı hakkındaki geçici bir inanç” olarak tanımlamıştır. Belirli bir davranışın belirli bir şekilde sonuçlanacağına dair inanç en yüksek beklenti değeri iken, sonuçlanmayacağına dair inanç en düşük, yani sıfır (0) beklenti değerini oluşturmaktadır.

Vroom amaç değeri ve beklentiye verilen değeri çarpma işlemi ile birleştirerek bir formül haline getirmiştir (Motivasyon = amaç değeri x beklenti değeri). Yani bir bireyin bir davranışta bulunma motivasyonu, o bireyin amaca yönelik davranış sonucuna yüklediği amaç değeri ve davranışın belirli bir sonuca ulaşacağı beklentisinin çarpımı ile hesaplanabilir. Amaç değerinin ya da beklenti değerinin sıfır (0) olması halinde, bu formülün bir sonucu olarak bireyin bu davranış için sahip olduğu motivasyon da sıfır (0) olacaktır (Vroom, 1964).

Vroom’un ardından teoriyi geliştirmeye devam eden Porter ve Lawler (1968), motivasyon formülüne, Vroom’un orijinal formülünde bulunmayan farklı değişkenler eklemiştir. Bu değerlerin bazıları, çaba, yetenek ve kişilik özellikleridir. Porter ve Lawler’in geliştirdiği teoremin ana özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir (Onaran, 1981).

2.2.2.5 Locke'un Hedef Belirleme Teorisi (Goal Setting Theory)

Locke'un 1968'de yayınladığı "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives" isimli makalesinde temelini attığı Hedef Belirleme Teorisi'ne göre, her birey kendi değer yargılarına göre etraflarında olan olayları yorumlayarak, kendi "değer anahtarını" oluşturur. Bu değer yargılarına göre kendisi için neyin doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü, yararlı ya da zararlı olduğunu belirler ve bunların doğrultusunda güdülenerek kendisine amaçlar belirler (Onaran, 1981).

Bireyin kendi değer yargılarına göre belirlediği amaçlarına güdülenmesi için, amaçların belirginlik, güçlüğü, kabulü, geri bildirimleri gibi bazı temel özellikleri olmalıdır.

Locke'a göre birey, amacın belirlenmesi sürecinde dahil olduğu ve bu amacı kabul ettiği oranda amacı benimsemektedir. Amanın ve sonucunun belirginliği arttıkça, bireyin bu amaç doğrultusunda hareket etme konusunda motivasyonu artmaktadır. Ayrıca Locke'un yaptığı deneylerde amacın güçlüğü arttıkça, bireylerin bu amaçlara ulaşma yolunda performanslarının arttığı gözlemlenmiştir. Bireylerin belirlenen amaçları doğrultusunda yaptığı davranış ve çalışmalara dair geri bildirimler alması da bireyin amacına ulaşmasında motivasyonunu arttıran etmenlerdendir.

Locke'un Amaç Saptama Teorisi'nin iki ana önermesi vardır. Bunların ilki, bireylerin kendileri için koyduğu amaçların büyük ölçüde davranışlarını etkilediğidir. Bir diğer önerme ise, işverenlerin sağladığı ödül ve teşviklerin bireylerin amaçlarının belirlenmesinde etkili olduğu ve iş motivasyonunu etkilediğidir.

2.3 Motivasyon Teorilerinin Değerlendirilmesi

Motivasyon teorileri, bireylerin iş yaşamında ve sosyal yaşamda hangi davranışı neden yaptığını anlamlandırabilmek ve bu davranışları yönlendirebilmek için oldukça önemli kaynaklardır. Özellikle iş yerlerinde motivasyon, verimlilik ve başarı gibi konularda eğitimler düzenlenmesi hem yöneticilerin hem de çalışanların bu konular hakkında farkındalık kazanmasını sağlamaktadır. Bu farkındalık sayesinde farklı bakış açıları kazanan yönetici ve çalışanlar, geleneksel yönetim yöntemlerine eleştirel olarak yaklaşmaktadır. Özellikle yöneticilerin, bu farkındalığı kazanarak motivasyon teorileri ve yöntemleri hakkında bilgi sahibi olması, yönetsel kararlarını bu bilgiler eşliğinde

vererek hareket etmesini sağlayacaktır. Bu sayede hem iş yerindeki psikolojik ve fiziki koşulların iyileştirilmesi için bir adım atılacak hem de iş verimliliği arttırılacaktır. Yıllar içerisinde ortaya çıkmış olan bu teorilerin, daha iyi çalışma koşullarına, her birey için kendisine en uygun olan iş tanımına, iş yeri verimliliğine ve başarısına ulaşmak adına birer basamak olduğu ve birbirini tamamlayıcı özelliğe sahip oldukları söylenebilir.

İnşaat sektörü, belediyeler gibi resmi kurumların, tasarım ekiplerinin, mimarların ve statik, mekanik, elektrik gibi teknik ekiplerin birlikte çalıştığı, hem yapım öncesi aşamalarda hem de yapım sırasında farklı ekiplerin yer aldığı çok katılımcılı bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda yapım yöntemlerinin günümüzde yaygın olarak hala insan gücüne ve emeğine bağlı olması sebebi ile gelişimi diğer sektörlerden daha yavaş olmaktadır.

Hem sektördeki tüm katılımcıların ortak noktada buluşturulmasını sağlamak hem de yapım yöntemlerindeki kısıtlı gelişmeler sebebi ile gelenekselliğe yatkın olan inşaat sektörü, dünya genelinde insan kaynakları ve örgütsel yapı olarak diğer sektörlerin gerisinde kalmaktadır. Türkiye'deki mimarlık ofisleri özelinde konuşacak olursak bu durum diğer ülkelerden ve diğer inşaat sektörü katılımcılarının durumundan farksız değildir.

Motivasyon teorilerinin temeli ve en detaylı gruplandırmaya sahip olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, özellikle insan kaynakları ve iş yönetimi alanında gelişmeye yeni başlamış olan alanlarda kullanılmaya daha uygundur. Diğer motivasyon teorilerinden daha detaylı olması ile alan çalışması yapılacak olan iş yerlerinin motivasyon faktörleri konusundaki gelişmişlik düzeyinin belirlenmesinde daha doğru sonuç alınmasını sağlayacaktır. Ayrıca diğer motivasyon teorilerinin bir çoğu Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımını temel aldığından dolayı, diğer teorilere göre yapılacak çıkarımlarda daha doğru sonuç elde edilecektir.

Örneğin, Alderfer'in ERG Teorisi, Maslow'un teorisini temel almasına karşın daha genelleiyici durumdadır. Alderfer'in üçe indirgediği motivasyon faktörlerinin kademeleri yerine Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde bulunan beş kademe, değerlendirilmenin daha detaylı analiz edilebilmesine imkan sağlamaktadır.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nin belirttiği motivasyon ve hijyen faktörleri, insan kaynaklarının ve çalışma koşullarının yüksek gelişmişlik düzeyine sahip olmadığı bölge ve sektörlerde değişkenlik göstermektedir. Örneğin, çalışanların büyük çoğunluğunun düşük ücretlerle ve sigortasız olarak çalıştığı, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ndeki hijyen faktörlerinin yeterli derecede sağlanamadığı bir sektörde, Çift Faktör Teorisi'nde bahsedilen motive edici faktörlerden bahsetmek mümkün değildir. Böyle durumlarda hijyen faktörleri tek başına motivasyon unsuru haline gelmektedir.

Türkiye'nin zaman zaman içinde bulunduğu ekonomik krizler, siyasal belirsizlikler gibi çevresel etmenleri düşündüğümüzde, insan kaynakları alanındaki gelişmişliği sorgulanabilir durumda olan Türkiye'deki inşaat sektörü için Herzberg'in teorisinin büyük bir geçerliliği olmadığını öngörmek yanlış olmayacaktır. Herzberg'in teorisi, bu duruma rağmen, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne ek olarak, çalışanlar tarafından nelerin hijyen unsuru nelerin motive edici faktör olduğunu tespit etme konusunda tamamlayıcı niteliğe sahiptir.

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ise diğer teorilerden farklı olarak kişiden kişiye farklılaşan ihtiyaçlar ile motivasyonun sağlanabileceğini savunmaktadır. Bireysel farklılıklar beraberinde farklı motivasyon kaynaklarını getirmektedir. Fakat McClelland'ın teorisinde hijyen faktörleri üzerinde durulmadan yalnızca motive edici faktörler üzerine yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla iş yerlerindeki mevcut durumu tespit etmekten çok, hijyen koşullarının sağlandığı bir iş yerinde çalışanları nelerin motive edeceğini tespit etmede kullanılabilecek bir teorik yaklaşımdır. Bu farklı yaklaşımı sayesinde motivasyon konulu alan çalışmalarında tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir.

Sonuç olarak motivasyon teorileri iş yerlerindeki çalışma koşullarının değerlendirilerek belirlenecek sonuçlara göre çalışanların motivasyonunun ve iş yeri başarısının sağlanması için neler yapılabileceğini tespit etme konusunda oldukça yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda motivasyon teorilerinin birlikte kullanılması ile, fizyolojik ihtiyaçların ve güvenlik ihtiyacının giderildiği, yani hijyen faktörlerinin tam olduğu iş yerlerinde ise çalışanların daha verimli olabilmesi için nasıl motivasyon kaynaklarına ihtiyaçları olabileceğini tespit edilebilir.

Ancak unutulmamalıdır ki motivasyon faktörleri zaman içinde değişim gösterebilir durumdadır. İş yaşamı tarih boyunca süregeldikçe, bir zamanlar çalışanlar için

motivasyon kaynağı olan durumlar (hafta sonu tatilinin tarihte ilk kez 1926 yılında Ford fabrikalarında 2 gün yapılması gibi), artık hijyen faktörleri haline gelmiştir. Bu değişimleri takip etmek, mevcut imkanlar dahilinde güncel yönetim sistemlerini ve işveren ve çalışan taleplerini dikkate almak iyi yönetilen bir iş yerinde uygulanması durumunda iş yerinde çalışan motivasyonunu yükselterek ortaya çıkan işlerin verimliliğini ve başarısını arttıracak unsurlarındandır. Çalışan motivasyonunun sağlanmadığı bir iş yerinde çalışanlar işi sahiplenip iş ile ilgili yetki ve sorumluluk almayacağından dolayı hem iş verimliliği hem de başarısı düşük olacaktır. Bu ve benzeri durumlar çalışanların iş yerine bağlılığının azalmasına ve kolaylıkla işten ayrılabilmelerine ya da iş değiştirebilmelerine sebep olmaktadır. İş değiştirme sıklığının artması, hem iş yerine yüklü miktarda ek maliyetlere sebep olmakta hem de iş değiştiren çalışanların başladığı işlerin düzgün bir şekilde tamamlanmaması sonucunu doğurmaktadır. Bu da beraberinde, iş değiştirme sıklığı yüksek olan iş yerlerinde üretilen işlerin sonuçlarının başarısız olmasını getirmektedir. Çalışanların başarılı işler ortaya çıkararak işverenini memnun etmesi kadar, işverenlerin motivasyon faktörlerini dikkate alarak çalışan memnuniyetini sağlaması da dengeleyici öneme sahiptir.

Başarılı bir iş yerine ulaşmanın yolu karşılıklı memnuniyet sağlayarak yönetsel olarak gelişmekten ve verimli çalışma ortamından geçmektedir. Yönetsel olarak gelişmenin sağlanabilmesi için yapılması gerekenler, mevcut durumu detaylı olarak incelenmesi sonucu tespit edilebilir. Bu detaylı tespiti sağlayabilmek adına alan çalışmasındaki sorular belirlenirken en detaylı ve temel teori olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nden yararlanılmıştır. Çalışma koşullarının beş kademeli bir bakış açısında değerlendirilmesi, hangi alanlarda daha olumlu durumda bulunulduğunun, hangi alanların geliştirilmesi gerektiğinin tespit edilmesinde daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasına olanak verecektir.



3. KUŞAK KAVRAMININ TANIMI VE KURAMSAL GELİŞİMİ

Kuşak kelimesinin sözlük anlamına baktığımızda, “Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği” ya da “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” (Türk Dil Kurumu) olarak tanımlandığı görülmektedir. Karakteristik özellikleri kültürel ve coğrafi değişim gösterse de her kuşağın kendine has niteliklerini tanımlamak mümkündür.

Özellikle çocukluk dönemimizde yaşadığımız tecrübeler kişiliğimizi ve davranışlarımızı şekillendirmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak benzer tecrübeleri edinmiş bireylerin benzer kişiliklere ve davranışlara sahip olması beklenen bir sonuçtur. Kuşak tanımı için ortak olarak bahsedilen yakın tarihlerde ve yakın coğrafyalarda doğma gerekliliği bu sonuç ile bağlantılıdır.

Geçen zaman içinde yaşanan tecrübeler ve maruz kalınan çevresel etkenler ile farklı kuşaklarda bulunan bireylerin benzer olaylar karşısında verdikleri tepkileri, bakış açıları, motivasyon faktörleri, hayattan beklentileri, çeşitli kavramlar hakkındaki görüş ve düşünceleri, yani kısaca tutum ve değerleri, değişime uğramaktadır.

Kuşakların tutum ve değerlerinin farklı olduğuna dair fikir ve düşünceler, özellikle belirli bir grup araştırmacı, eğitimciler ve yönetim danışmanları tarafından gündemde tutulmaktadır. Oldukça yaygın olmaya başlayan bu düşünceye göre, çalışma yaşamında bulunan her bir kuşağın temel değerleri, iş ve örgüte yönelik tutumları farklılık göstermektedir. Söz konusu farklılıklar da çalışma ortamında önemli çatışma ve zorluklara neden olduğundan, kuşakların etkin olarak yönetimi için örgütlerin her kuşağın beklenti, arzu ve eğilimlerine uygun insan kaynakları yönetimi için örgütlerin uygulama ve stratejiler tasarlaması gerektiği savunulmaktadır (Cogin, 2012).

3.1 Kuşak Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Bu başlıkta tarihsel gelişim sırası ile dünyanın çeşitli yerlerinde geliştirilmiş olan kuşak teorileri incelenmiştir.

3.1.1 Mannheim'ın Kuşak Teorisi

Günümüzde sosyoloji, psikoloji, insan kaynakları ve iş yönetimi gibi birçok konuda kullanmakta olduğumuz modern anlamdaki kuşak kuramı ilk olarak bir Alman Sosyolog olan Karl Mannheim tarafından 1928 yılında yazmış olduğu *Nesiller Problemi (Das Problem Der Generationen)* makalesinde sistematik olarak temellendirilmiştir. Makale 1928 yılında yayınlanmasına rağmen uluslararası anlamda 1950'lere kadar ilgi görmemiş, ancak 1952 yılında İngilizce 'ye çevrilerek yaygınlaşmıştır.

Mannheim, makalesinde bir “yaşlar sosyolojisi” yaratmaktan yana değil, net ve saptanabilir ayrımlara sahip olan tarihsel grupları bir arada incelemek istediğini söylemiştir. Bunu gerçekleştirmenin yolu olarak ise bazı sosyolojik anahtarlar belirleyerek, biyografiler, sosyal değişim tarihleri, bireyler arası görüşmeleri inceleyerek ayrıntılı çıkarımlar yapmıştır (Pilcher, 1994). Mannheim aynı zamanda her kuşağın içinde muhalif bir “kuşak birimi” olduğu fikrini öne sürmüştür. Bu kuşak birimleri, üyeler arasında bir bağlılık hissi oluşturmakta ve kuşak üyelerini birbirine bağlamaktadır.

Mannheim, kuşak kavramını güçlü tarihi olaylarla bağlı olan aynı yaş grubundaki bireyler olarak tanımlamıştır. Toplumun paylaştığı değerler ve tecrübeler değiştikçe, gelecek beklentileri de değişmektedir. Mannheim bu konuda, kuşak üyelerinin, kendilerinden önceki kuşaklara göre dünyayı nasıl farklı bir biçimde algıladıklarını anlatmıştır (Morsümbül, 2014). Siyasi tutumlara yönelik olarak, orta yaşlı kuşakların tutumlarının incelenebilmesi için, onların gençlik dönemindeki siyasi ortamın, hâkim siyasi ideolojinin, akımların ve sorunların incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır (Lipset, 1964). Mannheim'ın kuşak farklılıklarına ilişkin çalışmaları, 1920'li yıllarda Alman toplumu üzerinde yapmış olduğu incelemelere dayanmaktadır. Bu nedenle, kuşak kavramının daha doğru şekilde incelenebilmesi için daha yakın tarihli çalışmaların kullanılması daha sağlıklı sonuç verecektir.

3.1.2 Inglehart'ın Kuşak Teorisi

Günümüz kuşaklarını içine alan sınıflandırma ve tartışmalar ilk olarak Amerikalı Siyaset Bilimci Inglehart tarafından yapılmıştır. Inglehart, 1977 yılında yayınladığı *The Silent Revolution* kitabında 1970 yılından itibaren yaşanan kültürel ve toplumsal olayları inceleyerek 1988'e kadarki süreç için öngörülerde bulunmuş ve dönemseller olarak bireylerin davranışlarının farklılıklarını incelemiştir. Inglehart ayrıca, 1997 yılında yayınladığı "*Modernization and Postmodernization*" isimli kitabında kuşakları, farklı zaman dilimlerinde doğmuş ve büyümüş olan, birbirinden farklı inançlara, değerlere, tutumlara ve beklentilere sahip bireyler grubu olarak tanımlamıştır ve bu farklılıkların onların iş yerindeki davranışlarına da yansımakta ve davranışlarını farklılaştırmakta olduğunu belirtmiştir.

Inglehart'ın çalışmasında, İkinci Dünya Savaşı sırasında özellikle savaşa katılan ülkelerde yaşanan yokluk ve yoksulluk durumunda yetişen bireyler ile savaş sonrası dönemde refah ve zenginlik içinde yetişen bireyler arasında büyük farklılıklar olduğunu göstermiştir. Inglehart, savaş döneminde yetişen kuşaklar ekonomik ve fiziki güvenliği kapsayan 'materyalist değerleri' daha fazla benimsemekteyken, savaş sonrası dönemde yetişen kuşaklar, özerklik ve kendini-ifade etmeyi kapsayan 'postmateryalist değerlerin' daha fazla benimsenmekte olduğunu ortaya koymuştur. Inglehart'ın yaptığı bu çalışmanın amacı, gözlemlediği bu iki kuşak arasında bir bağlantı kurmaktır (Inglehart, 1997).

3.1.3 Strauss – Howe Kuşak Teorisi

Kuşaklar ile ilgili çalışmalar Strauss ve Howe tarafından 1991 yılında yayımlanan *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069* isimli kitapla ivme kazanmaya başlamış ve kimi araştırmacılar tarafından bu kuram "Strauss-Howe Kuşak Teorisi" olarak adlandırılmıştır.

Teorinin temeli 1991 yılında atılmış olmasına rağmen bugün kabul gören haliyle ilk ortaya çıkışı 1997 yılında yayınlanan "Dördüncü Dönüm" (*The Fourth Turning*) kitabı ile olmuştur. Teori kısaca geçmiş toplumsal olayları inceleyerek geleceğe dair tahminlerde bulunmaya imkân sağlaması ve tüm bu süreçlerin bir döngü halinde tekrarlandığını öne sürmektedir. William Strauss'un ölümünün ardından günümüzde halen konu hakkında araştırmalarına devam etmekte olan Neil Howe, Strauss – Howe Kuşak Teorisi'ni günümüzdeki toplumsal olaylar üzerinden incelemeye ve

geliştirmeye devam etmektedir. Toplumsal olayların Strauss – Howe Kuşak Teorisi’nin 1997 yılında öne sürdüğü döngünün öngördüğüne benzer şekilde ilerlemesi ve Neil Howe’un günümüzde halen devam etmekte olan çalışmaları ile güncelliğini koruyan bir teori olması, teorinin başta ekonomi ve sosyoloji olmak üzere pek çok farklı alanda ve kuruluştaki en çok kabul edilen teori olmasını sağlamaktadır. Teorinin tarihçesi incelendiğinde, William Strauss ve Neil Howe, kuşaklar üzerine çalışmalarına başlamadan önce birbirlerinden bağımsız olarak Amerikan tarihi üzerine eserler verdiği görülmektedir. Strauss, Vietman Savaşı’nın Amerikan halkı üzerine etkilerini incelemiş ve Lawrence Baskir ile birlikte *Reconciliation after Vietnam* (1977) ve *Chance and Circumstance: The Draft the War and The Vietnam Generation* (1978) isimli kitapları yayınlamıştır. Bu sırada Neil Howe ise, 1914-1924 yılları arasında yaşamış olan ve sonradan Umut Kuşağı (The Greatest Generation) olarak adlandırılan kuşağın Amerika’daki temsilcilerinin davranışları ve bu kuşağın daha sonraki kuşaklar üzerine etkileri üzerine çalışmalar yapmıştır.

1980’li yıllarda bir araya gelen ikili, ortak olarak Amerikan tarihi ve insan davranışları üzerine olan ilgilerini keşfetmiş ve daha önce yaptıkları çalışmaları karşılaştırma fırsatı bulmuştur. İnceledikleri dönemlerde yaşamış olan insanların davranışları ve tepkileri arasında büyük farklılıklar olduğunu ve bu farklılıkların yaşadıkları dönem ve çevre koşullarının etkisinde geliştiğini tespit eden Strauss ve Howe, birlikte yaptıkları çalışmalara devam ederek konuyu daha detaylı incelemeye karar vermiştir.

1991 yılında yayınladıkları *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069* isimli kitap, Mannheim’ın çalışmalarını kanıtlar şeklinde farklı zamanlarda yaşamış insanların sahip oldukları farklılıkları ve bu davranış farklılıklarının kendi içinde bir tekrarı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Strauss – Howe Kuşak Teorisi’nin 1991’de hazırlanan bu ilk aşaması, 1584’ten kitabın hazırlandığı döneme kadarki süreçteki tarihsel olayları ve insan davranışlarını inceleyerek, 2069 yılına kadar olacak süreç ile ilgili öngörülerde bulunur ve Amerika tarihini böldükleri 25 farklı kuşağı içeren ayrıntılı bir çalışma ortaya koyar. (Strauss ve Howe, 1997)

1997 yılında yayınladıkları “Dördüncü Dönüm” (*The Fourth Turning*) kitabıyla geliştirdikleri teorinin geliştirilmiş halini oluşturmuş ve kuşakların tamamını birbirini takip eden dört farklı dönem içinde açıklamıştır. Bu dönemlerin her biri yaklaşık 15-20 yıllık süreci kapsar ve farklı özelliklere sahip kuşaklara ev sahipliği yapar. Bu dört

dönemin tamamlanması ortalama 80-90 yıl kadar sürmekte ve dört dönem tamamlandıktan sonra kendini tekrar etmektedir. Her bir döngünün tamamlanması için gereken 80-90 yıllık süre, Latince bir kelime olan ve “uzun yaşayan bir insan ömrü” anlamına gelen “*Saeculum*” ile adlandırılır.

Her bir dönem iki şekilde adlandırılır. Bunlardan ilki, dönemlerin mevsimlere benzetilmesinden kaynaklı olarak İlkbahar, Yaz, Sonbahar ve Kış’tır. Ayrıca dönemler, yaşandıkları yıllarda toplumda görülen baskın özelliklere göre, Yükseliş (The High - İlkbahar), Uyanış (The Awakening - Yaz), Çözülme (The Unraveling - Sonbahar) ve Kriz (The Crisis - Kış) olarak adlandırılır. Bu dönemler ile ilgili açıklamalar aşağıda bulunmaktadır. (Strauss ve Howe, 1997)

Yükseliş - İlkbahar

Strauss ve Howe’un teorisine göre ilk dönem olan Yükseliş, Kriz döneminden sonra gelir. Yükseliş dönemi süresince toplumda uyumluluk yüksek, sosyal bağlılık güçlü ve bireysellik zayıftır. Fakat toplumda azınlık durumunda bulunanlar bu uyumluluk duygusundan mahrum ve dışlanmış hisseder.

Uyanış - Yaz

İkinci dönem Uyanış’tır. Özellikle Yükseliş döneminde dışlanmış hisseden azınlıklar tarafından sosyal kurumlara kişisel ve manevi özerklik adına saldırıldığı bir dönemdir. Dışlanan bireyler, önceki dönemde kültürel ve manevi açıdan yoksulluk yaşadığı duygusu ile hareket eder.

Çözülme – Sonbahar

Teoriye göre üçüncü dönem olan Çözülme döneminin özellikleri Yükseliş döneminin zıttı olarak gözlemlenir. Toplum, sosyal açıdan kurumları zayıf görür ve kurumlara karşı güvensizdir. Bireysellik güçlü ve gelişen bir özelliktir. Kriz döneminden önce gelen bu dönemde, toplum kutuplaşmıştır. Kültürel çatışmaların sıklıkla görüldüğü bir dönemdir.

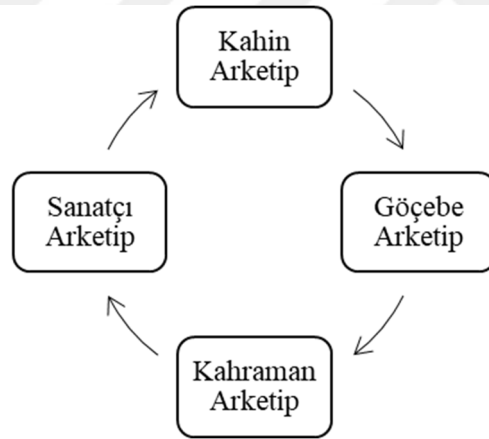
Kriz – Kış

Dördüncü dönem olan Kriz, çoğu zaman savaşları, devrimleri ve ekonomik krizleri içeren, toplumun yeniden inşa edildiği bir yıkım dönemidir. Kriz döneminden sonra, yeniden Yükseliş dönemi gelir ve sivil otorite canlanır,

toplum gelişme hedefine yönelir ve insanlar kendilerini daha büyük bir grubun parçası olarak görmeye başlar.

Strauss ve Howe, 1997 yılında yayınladıkları Dördüncü Dönüm kitabında tanımladıkları ve Amerika tarihini böldükleri 25 farklı kuşağın her birini kapsayan ve bireylerin çocukluk çağlarının denk geldiği dönemlere göre ayrışan dört ana arketip (ilk örnek) oluşturmuştur.

Strauss – Howe Kuşak Teorisi’ne göre, çocukluğun geçtiği yılların sahip olduğu özellikler, ilerleyen yıllarda yetişkinliğe erişildiğinde her bir bireyin nasıl davranışlar sergileyeceğini belirlemekte, yetişkin bireylerin davranışları ise yaşadıkları dönemi şekillendirmektedir. Strauss ve Howe, her bir arketipin yalnızca aynı zaman ve mekanı paylaşmakla kalmayıp, her birinin çocukluğunda benzer aile davranışları, çevresel riskler, kültür ve değerler içinde olduğunu söylemektedir. Bu arketipler, Kahin (Prophet), Göçebe (Nomad), Kahraman (Hero) ve Sanatçı (Artist) olarak adlandırılır (Şekil 3.1).



Şekil 3.1: Strauss – Howe Kuşak Teorisi arketip döngüsü
(Strauss – Howe, 1997)

Arketip kavramı ilk olarak Carl Jung tarafından, “ortak bilinçdışı, ataların müşterek deneyimlerinin bir ürünü” olarak tanımlanmıştır ve evrenseldir. Arketipler, genel olarak ilişkili olma eğilimindedir ve kuşakların döngüsellğinde tekrar tekrar karşılaşılan davranış özelliklerinden oluşmaktadır. Strauss ve Howe da kuşak teorilerini oluştururken arketiplerden yararlanmıştır (Kuran, 2018a).

Kahin (Prophet) Arketip

Çocuklukları Yükseliş döneminde, toplum yaşamı ve yeni bir toplumsal düzen etrafında fikir birliği ile geçmiş bireylerdir. Düşkün çocuklar olarak büyürler, maneviyata daha çok önem veren bireyler olarak yaşlanır, orta yaşlarında ahlaki ilkelere odaklanırlar ve başka bir Kriz dönemine yol açan yaşlılar olarak ortaya çıkarlar. (Strauss ve Howe, 1997)

İçinde bulundukları toplumun düzenini sorgulayarak harekete geçerler. İdealist ve prensiplerine bağlıdırlar. İş yaşamında disiplinli, tamamen kendini işe adanmış ve “Çalışmak için yaşamak” düşüncesini benimserler. Günümüzde, 1946-1964 yılları arasında dünyaya gelmiş olan Bebek Patlaması Kuşak’ı bu arketipin bir temsilcisidir.

Göçebe (Nomad) Arketip

Çocuklukları Uyanış döneminde, sosyal ideallerin ve maneviyatın yükselişte olduğu dönemde geçmiş bireylerdir. Korunamayan çocuklar olarak büyürler ve yabancılaşırlar. Kriz sırasında faydacı orta yaşlı liderler olurlar (Strauss ve Howe, 1997).

Kazanmak ve daha fazlasını elde etmek onlar için önemlidir. İşkoliktirler fakat iş yaşamlarının yanı sıra sosyal hayatları da vardır ve bu iki hayatın birbirinden ayrılmasını beklerler. Fakat sosyal hayatlarına oldukça az vakit ayırırlar. Günümüzde, 1965-1979 yılları arasında dünyaya gelmiş olan X Kuşak’ı bu arketipin bir temsilcisidir.

Kahraman (Hero) Arketip

Çocuklukları Çözülme döneminde, bireysel faydacılık, kendine güvenme ve “Bırakın yapsınlar” düşüncesinin baskın olduğu dönemde geçer. Daha çok korunan çocuklar olarak büyür, Kriz döneminde takım odaklı genç iyimserler olarak yaşlanır, enerjik, aşırı kendine güvenen bireyler olarak ortaya çıkar ve başka bir Uyanış döneminde politik olarak güçlü yaşlılar olarak yaşlanırlar. (Strauss ve Howe, 1997)

İç dünyalarını, dış dünyayı, otorite oluşturan her kurum ve kişiyi sorgular. İnsan hakları gibi toplumsal konuları önemser ve daha medeni bir dünya için mücadele eder. Örgütlenme yeteneğiyle toplumsal hareketlere sebebiyet verebilir. İş hayatı ile sosyal hayatı bir bütün olarak düşünürler ve yaptıkları işten manevi tatmin beklerler. Günümüzde 1979-2000 yılları arasında doğmuş olan Y Kuşak'ı bu arketipin bir temsilcisidir.

Sanatçı (Artist) Arketip

Çocuklukları Kriz döneminde, büyük tehlikelerin, toplumsal ve politik karmaşıklığın döneminde çocukluğa girerler. Yetişkinler tarafından aşırı korumalı olarak büyür, Kriz dönemi sonrası sosyalleşmiş ve konfor düşkün genç yetişkinler olarak yaşlanır, sürece yönelik orta yaşlı liderler olarak ortaya çıkar ve düşünceli yaşlılar olarak yaşlanırlar. (Strauss ve Howe, 1997)

“Follower” yani takipçi kuşak özelliği göstererek kendinden önceki Kahraman Arketip'in getirdiği sistem ve kurallara bağlı kalırlar. Günümüzde yaşamakta olan 1925-1945 yıllarında dünyaya gelmiş olan Sessiz Kuşak ve 2000 yılı sonrasında dünyaya gelmiş olan Z Kuşağı bu arketipin birer temsilcisidirler.

Kuşakların temel özellikleri ve içinde bulundukları döngü ve arketipleri aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir (Çizelge 3.1).

Çizelge 3.1: Strauss – Howe Kuşak Teorisi kuşakların temel özellikleri
(Kuran, 2018a)

Kuşaklar Özellikler	Bebek Patlaması Kuşağı (1945-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1995)	Z Kuşağı (1996 ve sonrası)
Döngü	Yükseliş	Uyanış	Çözülme	Kriz
Arketip	Kahin	Göçebe	Kahraman	Sanatçı
Akran Kişilik	İdealist	Reaktif	Medeni	Uyumlu
Tutum	Dominant	Resesif	Dominant	Resesif
Liderlik Stili	Doğrucu, Katı	Pragmatik, Tedbirli	Coşkulu, Arkadaşça	Sürece Odaklı, Çoğulcu
Ana Donanımı	İlkeler, Eğitim	Özgürlük, Hayatta Kalma	Topluluk, Teknoloji	Çoğulculuk, Sosyal Adalet

1990'ların ortalarında Strauss ve Howe, kuşaklar ile ilgili yaptıkları araştırmaların kuruluşlardaki stratejik sorunlara nasıl uygulanabileceği hakkında sorular almaya başlamıştır. 1999 yılında hızla büyüyen bir alan olan kuşak teorileri üzerine kurulu bir yayıncılık, konuşma ve danışmanlık şirketi olan LifeCourse Associates isimli araştırma merkezini kurarak sık sık etkinlikler ve konferanslarda çalışmaları hakkında konuşmaya başlamışlardır.

LifeCourse ortakları olarak kurumsal kuruluşlara, kar amacı gütmeyen kuruluşlara, devlet kurumlarına ve eğitim kurumlarına özel açılış konuşmaları, danışmanlık hizmetleri ve özelleştirilmiş iletişim önerdiler. Ayrıca, Milenyum Kuşağı (Y Kuşağı)'nın okullar, kolejler, eğlence ve iş yeri gibi çeşitli sektörleri dönüştürdüğünü iddia ettikleri altı kitap yazdılar.

Yazdıkları kitapların ilki olan ayrıntılı inceleme kitabını 2000 yılında "Millennials Rising" (Milenyumluların Yükselişi) adı ile yayınladılar. Bu kitabın ardından 1979-2000 yılları arasında dünyaya gelmiş olan bu kuşağa önce Milenyum Kuşağı ardından da Y Kuşağı ismi uygun görülmüştür. (Gomez, 2001).

Strauss ve Howe, özellikle araştırma merkezlerinin kuruluşundan sonra, dönemin çok satan olmuş kitaplarını yayınlamışlardır. Ayrıca sosyal tarih incelemeleri ile sonuçlar üretmiş hatta çıkarımlar yapmış ve gelecek kuşaklara ilişkin öngörülerde bulunmuşlardır. Bu anlamda ilgi çeken ve birçok araştırmanın da temelini oluşturan, kuşakların incelenmesinde kullanılacak metodolojiye ilişkin katkı sağlayan bir içerik oluşturmuşlardır. Dolayısıyla geçmiş örüntüler ve bugünün yenilikleriyle ilgili yapılmış araştırmaları ile Howe ve Strauss'un teorisinin geçerliliği ve güvenilirliği yüksek verilere ve sonuçlara dayandığı söylenebilir.

Strauss – Howe Kuşak Teorisi'nde bulunan isimlendirmeye göre günümüzde Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı aktif olarak iş hayatında bulunmakta ve Z Kuşağı ise üniversite eğitimini almaktadır.

3.1.3.1 Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı

Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı yaklaşık olarak 1945-1964 yılları arasında doğmuş bireylerden oluşmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'nda yaşanan kayıplardan sonra, insanlar ailelerini devam ettirememek korkusuna düştüler. Savaş sırasında

çalışma hayatına girmiş olan genç kadınlar, bu dönemde erkeklerin savaştan dönmesi ve savaşa katılmış olan devletlerin “iş hayatından eve dönüş” propagandaları sebebi ile ailelerini kurmaya başladılar. Yapılan propagandalar sonucunda çiftler, savaşın bitmesinin sebep olduğu olumlu duygular ve yeni bir hayata başlama heyecanı ile genç yaşta çocuk yapma hayalini kurmaya başladılar. Tüm bunların sonucu olarak İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra nüfusta ciddi şekilde artış oluşması, bu kuşağın “Bebek Patlaması” olarak anılmasına neden olmuştur (Gürbüz, 2015).

Bebek Patlaması Kuşağı’nın dünyaya geldiği dönem, savaşa doğrudan katılan ve katılmayan ülkelerde farklı özellikler gösterse de, çoğu ülke için savaş zamanı ekonomik ve siyasi açıdan zorluklar ile geçmiştir. Bu olumsuzlukların en başında, vatandaşların yaşadığı geçim sıkıntısı gelmektedir. Savaşın bu kötü koşulları, Bebek Patlaması Kuşağı’nın ebeveynlerini doğrudan etkilemiştir. Yaşanan tüm bu zorlukları tecrübe eden ebeveynler barış ve demokrasi düzeninin öneminin farkına varmıştır ve savaşın oluşturduğu tüm kötü koşulların giderilmesi için çalışmalar yapmıştır. Buna bağlı olarak Bebek Patlaması Kuşağı, insan hak ve özgürlüklerine değer verilen, toplumsal kurumların olumlu yönde yeniden yapılandırıldığı bir dönemde dünyaya gelmişlerdir.

Bebek Patlaması Kuşağı için kullanılan ifadelerden bir diğeri ise, bu kuşağın genç yetişkin bireyler haline gelerek tutum ve davranışlarıyla farklılık yarattığı yıl olan 1968 yılı sebebi ile “68 Kuşağı”dır. Batılı toplumlarda hâkim olan 68 Kuşağı, aralarında çiçek çocukların (hippilerin) olduğu, barışı ve özgürleşmeyi destekleyen ve komün yaşamı destekleyen, giyiniş şekilleri ve dinledikleri müzikler ile dönemin modasını yaratan gençliği ifade etmektedir (Ergün, 2013). Benzer şekilde Türkiye’de 68 Kuşağı yine gençlik hareketidir, fakat Batı’nın aksine sağ ve sol ideolojik görüşlere dayanan siyasi örgütlenmeye dayanmaktadır. ideolojiye dayanmaktadır. Dolayısıyla “68 Kuşağı” ismi Türkiye açısından daha farklı bir anlam ifade etmektedir (Bayhan, 2013).

Savaş ve krizler sonrası oluşan demokratik düzen sayesinde otoriteye ve hiyerarşiye saygı duyan bu kuşağın, “çalışmak için yaşadığı” ifade edilmektedir, bireysel çaba önemlidir ve işe bağlılıklarını saatle ölçmektedirler. Rekabetçi bir yapıya sahiptirler, onlar için yüksek maaş ve unvan çok önemlidir (Kupperschmidt, 2000). İş yerine sadıktırlar ve terfi için sıranın kendilerine gelmesini beklemişlerdir. Kuralcı, idealist

ve fedakârdırlar. Kendilerinden sonra gelen kuşağın onlar kadar sıkı veya uzun çalışmadığına inanmışlardır. Savaş sonrası dönemde yaşamlarının da etkisiyle hem ebeveynlerine hem de çocuklarına bakmak zorunda kalmışlardır ve atlatılan zorluklar sebebiyle ailelerine bağlı bir yapıdalardır. Bu nedenle aile içi sorumluluklarına değer veren bu kuşağın üyeleri, iş ve özel yaşam dengesinin sağlanmasına önem vermektedirler. Fakat aile içi sorumlulukların fazla olması ve yoğun çalışma tempoları nedeniyle iş ve özel yaşam dengesini sağlamada zorlanmışlardır (Acılioğlu, 2015).

Kuşaklar üzerine araştırmalar yapan Martin ve Tulgan'ın 2006 yılında yayınladığı çalışmada, Amerika'da yaşayan Bebek Patlaması Kuşağı'nın bir özelliği olarak emir ve komuta zincirine bağlı liderlikte yetiştiğini, bir otoritenin altına girdiklerinde başlarını öne eğerek çok çalıştıklarını, talepte bulunmadıklarını ve kendilerine verilen görevi sorgusuz bir şekilde yerine getirdikleri ifade edilmiştir (Martin ve Tulgan, 2006).

Günümüzde en genci 55 yaşında olan Bebek Patlaması Kuşağı, Türkiye'de 2000'li yıllarda oluşturulan ve Batılı ülkelere göre daha düşük yaş şartına sahip olan emeklilik sistemi sebebiyle büyük ölçüde çalışma hayatından çekilmiştir. Çalışma hayatına devam edenler ise emekli olmakla birlikte geçimini sağlamak için çalışmaya devam etmekte veya üst düzey yönetici görevinde yer almaktadırlar.

3.1.3.2 X Kuşağı

X Kuşağı, radikal değişimlerin yaşandığı, dünya dinamiklerinin ve dengelerinin değiştiği bir dönemde 1965-1979 yılları arasında doğmuş olan kuşaktır. Sosyal gelişmelerin, özgürlük hareketlerin ve kontrolcü aile yapılarının baskın olduğu bir toplumsal yapı içerisinde dünyaya gelmişlerdir. Türkiye'de de bu dönemde doğanlar için "X Kuşağı" yerine, "Geçiş Dönemi Kuşağı" veya "Kayıp Kuşak" ifadeleri kullanılmaktadır.

İstikrarsız bir ekonomi, AIDS salgını, organizasyonların ve hükümetlerin karıştığı skandallar, askeri darbeler gibi pek olumsuz olaya şahitlik etmişlerdir. Tüm bu olumsuzluklar topluma ve sisteme güvensizlik yaratmış ve kişisel girişimlere, bağımsızlığa ve yaratıcılığa önem vermelerine neden olmuştur (Shragay ve Tziner, 2011).

Kendilerinden önceki kuşak olan Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı'nın kendileri kadar sadık olmadığını ifade etmiştir (Tulgan, 2004). Bu durumun sebebinin yaşadıkları zor günler sonucu oluşan güvensizlik olduğu kabul edilmektedir. X Kuşağı, otorite konusunda şüphecidir. Yaşamında denge arayışındadır. Sahip oldukları güvensizlik sebebi ile çalıştıkları kurumlara karşı da güvenleri düşüktür. Bunun bir sonucu olarak iş yaşamında aktif rol oynayan üyeleri fedakârlık yapma konusunda kendisinden önceki kuşağa göre daha isteksizdir.

İş yerlerindeki iş güvencesinin; yeteneklerini güncel tutmaktan ve kendilerini geliştirmekten geçtiğine inanırlar. Bu nedenle çalışmakta oldukları iş yerlerinden veya işverenlerinden ziyade mesleklerine ve kariyerlerine bağlıdırlar. Ayrıca, geleceği garanti altına almak adına, bu kuşak üyeleri çalışma yaşamında “rekabetçi” olarak tanımlanmaktadır (Adıgüzel ve diğ., 2014). Bireyselliğe verdikleri önemden dolayı sosyal yetenekleri zayıftır ancak kendilerini geliştirme çabaları sebebi ile teknik yetenekleri güçlüdür. İşleri kurallara aykırı da olsa hızlı yaparlar. Onlar için sonuçlar süreçlerden daha önemlidir. İş hayatı ve özel hayat dengesi, kendini geliştirme ve kişisel gelişim kavramları ilk olarak bu kuşak ile birlikte ortaya çıkmıştır. Hayatın yalnızca çalışarak geçirmek için çok kısa olduğunu düşünen X Kuşağı bireyler, diğer bir yandan kalabalık ortamlarda öne çıkabilme güdüsü ile sahip oldukları yetenekleri geliştirmeye önem vermektedir. Girişimcilik ve risk alma duyguları oldukça zayıftır (Acılioğlu, 2015).

Bu kuşağın yöneticisi pozisyonunda olan Bebek Patlaması Kuşağı ile kendilerinin yönettiği Y Kuşağı arasında kalmış, geçiş kuşağıdır. Geçiş kulağı olmaları sebebi ile organizasyonlarda ekip yöneticisi ve aynı zamanda ekip üyesi olmakta zorluk yaşayabilmektedirler.

3.1.3.3 Y Kuşağı

Y Kuşağı, kendilerinden önceki kuşaklar ile kıyaslandığında dünya üzerinde büyük savaşların ve yoklukların yaşanmadığı, daha olumlu, ekonomik olarak daha iyi düzeyde bulunan bir dönemde, 1980-1995 yılları arasında doğmuş olan bireylerden oluşturmaktadır. Diğer kuşaklardan belirgin farklılıklara sahiptirler. Her şeyi sorgulayıcı özellikleri sebebiyle ‘Why’ Kuşağı yani kısaca ‘Y’ ile ifade edilmektedirler. Bu kuşağı en iyi tanımlayan sıfat ‘yaratıcı’dır. Y kuşağı genç, akıllı, özgürlüğüne düşkün ve teknoloji tutkunu bir kuşaktır (Bayhan, 2014).

Gelişen teknoloji ile birlikte, internet başta olmak üzere, cep telefonları ve sosyal medya gibi küresel iletişime imkân sağlayan araçların yoğunlukla kullanıldığı bir dönemde yaşadıkları için, bilgiye çok kolay ulaşabilmektedirler. Kendilerinden önceki kuşakların yıllarca çaba gösterip, başarısızlıklar yaşayıp ve uzun zahmetler sonucu elde ettiği bilgi ve tecrübeyi kısa yoldan kazanma imkanı kendilerine büyük bir özgüven vermektedir. İhtiyaçları olan bilgileri ve imkanları daha zahmetsizce ve daha kısa sürede elde etmelerinin ve yokluk yaşamayarak yüksek hızda tüketime alışmalarının bir sonucu olarak sabırsız yapıdadırlar (Acılıoğlu, 2015).

Çocukluk dönemlerinden yetişkin birer birey olana kadarki süreçte, politik durgunluk, teknoloji bağımlılığı, çalışma yaşamında yaşanan köklü değişimler ve kendilerinden önceki dönemlerde alışılmış olanın dışında bir tüketim kültürü ile karşılaşmışlardır. Yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte bilgiye ulaşımın kolaylaşması ve hızlanması aynı zamanda dünya çapında hızla küreselleşmeye sebep olmuştur. Diğer bir ifadeyle farklı kültürler arası oluşan bu etkileşimler, kültürlerin birbirlerine yaklaşmasına ve toplumsal olayların, bireysel düşüncelerin ve sosyal gelişmelerin ortak bir paylaşım alanı oluşturarak dünyanın farklı yerlerinde birçok kişi tarafından erişebilir olmasına neden olmuştur (Karahasan, 2018).

Y Kuşağı'nın temel karakteristik özellikleri; etraflarında olan her şeyi diğer kuşaklardan daha fazla sorgulamak, bireysel düşüncelerini açıkça ifade etmek ve mevcut uygulamaların doğruluğunun kanıtlanmasını istemek olarak sıralanabilir (Smith, 2010). 1980'lerden itibaren faydacılık, görecelik, kültürel melezleşme, hazcılık, tüketim, önce kendini düşünme ve bireyin ne vatan/millet ne de başka bir şey için feda edilmemesi gerektiğini savunan (yani bireyi en yüce değer olarak gören) yeni bir kültürün ortaya çıktığını ifade etmektedir (Bozkurt, 2000). Y Kuşağı kendilerine verdikleri bu değer sebebi ile fedakârlık yapma ve aidiyet hissetme konusunda diğer kuşaklara oranla zayıf durumdadır. Y Kuşağı yerine “Ben Kuşağı” isimlendirmesini yapan Twenge, bu kuşağın geleneksel yönetim biçimlerine uygun olmadığını belirtmektedir. Bu konuda, Y Kuşağı'nın iş yerinde uzun saatler harcayarak çok çalışmayı bir erdem olarak görmediğini, çalışmayı yalnızca kendilerine bir ayrıcalık sağlıyorsa çabalamaya değer oldularak gördüklerini, ancak bir şeylerin gelişim gösterdiğini düşündüklerinde yönetime katıldıklarını belirtmiştir (Twenge, 2013).

Bu bağlamda, Y Kuşağı'nın diğer kuşaklardan en büyük farklarını oluşturan alan ise çalışma yaşamında yaşanan dönüşümlerdir. Y Kuşağı bireyler, kendilerinden önceki kuşaklar ile kıyaslandığında iş güvencesi algısının farklı olduğunu belirtilmektedir. Daha önceki kuşak üyeleri, mevcut işini değiştirmeden iyi çalışma şartlarına sahip olmayı iş güvencesi olarak algılamaktadır. Y Kuşağı ise çeşitli beklentilerini karşılamadığı için memnun olmadığı iş yerinden ayrıldıktan sonra kolay bir şekilde iş bulabilmeyi iş güvencesi olarak algılamaktadır (Martin ve Tulgan, 2006). Aidiyet duygusu düşük olan Y Kuşağı, yetki alma ve yükselme fırsatı verilmediği sürece mevcut iş yerlerinden başka bir iş bulmaya yönelmektedir.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte yaşanan küreselleşmeye bağlı olarak yaygınlaşan çok uluslu şirketlerin içinde bulunduğu rekabet ortamı sebebi ile esnek çalışma modelleri ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda tüketimin giderek artmasına ve tüketilen ürünlerin ve hizmetlerin kısa zaman içinde popülerliğini kaybetmesine bağlı olarak üretimde dönemsel olarak ortaya çıkan talep artışlarını karşılanması esnek çalışma ile karşılanmaktadır. Y Kuşağı özellikleri incelendiğinde, bireyseliği ve sosyal yaşamına önem vermesi sebebi ile daha esnek ve özgür çalışma koşullarında çalışmaya kendilerinden önceki kuşaklarla kıyaslandığında daha uygun durumdadır ve gelişime ve değişime açık yöneticiler ile çalışmayı tercih etmektedir (Türk, 2013).

Artan eğitim seviyesi beraberinde iş hayatında rekabetin artmasına sebep olmaktadır. Y Kuşağı bireyler kendilerini diğerlerinden farklı kılmak adına üniversite eğitiminin dışında, yabancı dil öğrenmek, teknolojik gelişmeleri takip etmek, mesleki eğitimlere katılarak çeşitli konularda uzmanlaşmak gibi girişimlerde de bulunduğundan dolayı iş yaşamından yüksek beklentiye sahiptir. Üniversite eğitimi dışında kendilerini geliştirmek için girdikleri çaba sonucunda sektörler arası geçiş ve eğitimi aldığı meslek dışında uzmanlaşma sıklıkla görülmektedir. Y Kuşağı için bireysel kariyer yaklaşımı değişmiştir. Kendilerinden önceki kuşaklar ile karşılaştırıldığında yaşanan belki de en önemli değişim, sahip olunan diplomanın önemini yitirmesi, bireylerin bilgi ve becerilerinin ön plana çıkması ve aynı alanda kariyer basamaklarında yükselmenin anlamını yitirmesidir (Aytaç, 2005). Tüm bunların yanısıra iş yaşamında başarıya ulaşmak adına gösterdikleri tüm bu çaba sebebi ile yıpranan bireyler, özgürlüklerine düşkünlükleri ile birlikte diğer kuşaklara oranla çalışma hayatına daha az bağlı hissetmekte ve hayatın çalışmaktan ibaret olmadığını düşünmektedirler.

3.1.3.4 Z Kuşığı

Z Kuşığı, henüz oluşum döneminde olan bir kuşak olmakla birlikte genel kanı olarak 1996 yılı ve sonrasında doğmuş olan bireyler olarak kabul edilmektedir. Gerçek anlamdaki ilk küresel ve dijital kuşak olan Z Kuşığı bireyleri için teknoloji, yalnızca cihazlar değil, herkesi ve her şeyi birbirine bağlayan bir ağ, bir yaşam biçimi anlamına gelmektedir. 2000 yılından sonra doğanların yer aldığı kuşağa Z Kuşığı adı verilmektedir. Bu kuşak tamamen teknolojik bir zamanda doğduklarından dolayı teknolojik bir hayatın içinde yaşamaktadır. Bu nedenle bu kuşağın çocuklarına “Kuşak I”, “İnternet Kuşığı”, “Next Generation” ya da “iGen” adları da verilmektedir. Bir diğer adı ise “İntant Online (Her daim online)” kuşağıdır (Levickaite,2010).

Gelişen teknoloji ile birlikte akıllı telefonların yaygınlaşması, cihazların gelişerek fiyatlarının daha ulaşılabilir duruma gelmesi, sosyal sınıf ayrımını gözetmeden tüm gençlerin bilgiye erişimde eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamaktadır (Karahasan, 2018). Bu teknolojik gelişmelere kolaylıkla adapte olmaları ve aynı anda birden çok işi yapma yeteneğine sahip olmaları ile Z Kuşığı’nın el, göz, kulak gibi motor beceri senktronizasyonu en yüksek kuşak olması beklenmektedir (Acılıoğlu, 2015).

Küresel anlamda sınırların kalktığı bu dijital dünyada bireylerin bulundukları coğrafya önemini yitirmektedir. Bu nedenle “Kuşak” kavramının temelinde bulunan “aynı coğrafyada aynı tarih aralığında yaşayan insan topluluğu” olma tanımı Y Kuşığı’ndan itibaren zayıflamaktadır. Z Kuşığı ile birlikte zaman içinde bu tanım değişim gösterebilir durumdadır.

Sahip olduğu imkânlar dolayısıyla diğer kuşaklara oranla “kişiselleştirmeye” en çok önem veren kuşak olan Z Kuşığı, çevrelerindeki her şeyi kendi istediği şekilde seçme ve biçimlendirme eğilimindedir. Aynı zamanda kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri için ikna edilmeleri gerekirken, gereksiz gördükleri her şeyden kısa süre içerisinde sıkılmaktadır. Bilgiye ve talep ettikleri şeylere ulaşmak için gösterdikleri çaba ve zaman miktarının azalmasına bağlı olarak sabırsız ve beklemekten hoşlanmayan bir yapıdadır. Edilgenliği reddetmeleri ve kendi seçimlerini kendileri yapmaya olan meyilleri ile Z Kuşığı, çalışacakları beklentilere göre iş yerlerini de kendileri seçme eğiliminde olacaktır. Y Kuşığı’nda hali hazırda eleştirilmekte olan sadakati düşük çalışanlar olmaları durumunun, Z Kuşığı’nda da artarak devam edeceği öngörülmektedir (Acılıoğlu, 2015).

Bilgiye erişimin bu denli kolaylaşması sayesinde Z Kuşağı bireyleri her yaşta sevdikleri herhangi bir konu hakkında uzman olacak kadar derin bir bilgiye sahip olma imkânına sahiptir. Kendilerine verilen görevler ilgi alanları dâhilinde olduğu ve bu görevleri mantıklı buldukları sürece yaptıkları göreve tutkuyla bağlanmakta ve konu hakkında derinlemesine bilgi edinmektedirler (Karahasan, 2018).

Henüz aktif iş hayatında bulunmayan Z Kuşağı'nın tüm bu özellikleri sebebi ile girişimcilik ve kendi işini kurma konusunda diğer tüm kuşaklardan daha aktif rol oynayacağı öngörülmektedir. Z Kuşağı'nın, Y Kuşağı'nın takipçisi özellikte olması da bu öngörüyü destekler niteliktedir. Günümüzde Y Kuşağı ile birlikte artan genç girişimcilerin edindiği ve Z Kuşağı'na aktardığı tecrübeler ile Z Kuşağı, girişimcilik ve kendi işini kurmada daha da başarılı bir tablo çizecektir.

3.2 Kuşak Teorilerinin Değerlendirilmesi

Kuşak teorilerinin çıkış noktası, farklı yaş gruplarındaki bireylerin davranış şekillerindeki ve karşılaştıkları olaylara verdikleri tepkilerdeki farklılıkları inceleyerek bu farklılıkların kaynaklarını araştırmak ve bireyleri bu davranış farklılıklarına sahip yaş gruplarına göre kategorize etmektir. Mannheim ve Inglehart'ın Kuşak Teorileri yalnızca bulundukları tarih aralığında yaşamış ya da yaşamakta olan bireyleri kategorize ederek kuşaklara ayırma ve bu kuşak farklılıklarından kaynaklanan davranış farklılıkları ile sonucunda oluşan çatışmaları anlamlandırmak için birer kaynak oluşturmaktadır.

Strauss – Howe Kuşak Teorisi ise Mannheim ve Inglehart'ın teorilerine ek olarak bu kuşak ayrımları dışında, yaptıkları tarihsel araştırmalar sonucunda tespit ettikleri tekrar eden tarihsel benzerliklere dayanarak, kuşaklar arasında belirli bir düzende ilerleyen bir döngü olduğunu iddia eder ve bu döngü sayesinde geleceğe dair bir takım öngörülerde bulunur.

Günümüzde birçok farklı alanda kabul görmekte olan Strauss – Howe Kuşak Teorisi, kuşaklar konusunda oluşturulmuş en güncel ve en kapsamlı teorilerden biridir. Kurdukları araştırma kurumları ile günümüzde halen çalışmalarına devam edilerek Strauss – Howe Kuşak Teorisi'ne gerekli olan durumlarda güncel veriler eklenmektedir. Bu nedenle kuşaklar ile ilgili yapılan araştırmaların büyük bir

çoğunluğunda referans olarak alınmaktadır. Strauss – Howe Teorisine göre kuşakların sahip oldukları temel özellikleri aşağıdaki çizelgede incelenmiştir (Çizelge 3.2).

Çizelge 3.2: Kuşaklar ve özellikleri
(Acılıoğlu,2015 başta olmak üzere çeşitli kaynaklardan yazar tarafından derlenmiştir)

Kuşak Adı	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Yıl Aralığı	1945 - 1964	1965 - 1979	1980 - 1995	1996 ve sonrası
Çalışma Düşüncesi	"Çalışmak için yaşamak"	"Yaşamak için çalışmak"	"İş, farklılık yaratmak için yapılır"	"İş, heves ve enerji ile yapılır"
Özellikleri	Sadakat duyguları yüksek	Sadakat duyguları değişken	Sadakat duyguları az	İşbirlikçi
	İşkolik	Otoriteye saygılı	Otoriteyi zor kabullenen	Yaratıcı
	Takım çalışmasına önem veren	Topluma duyarlı	Bağımsızlığına düşkün	Teknoloji ile doğan
	Kanaatkar	İş motivasyonları yüksek	Çok sık iş değiştiren	
	Rekabetçi	Kanaatkar	Bireyci	
	Teknolojiden Uzak	Kaygılı	Teknolojiyle büyüyen	
		Teknolojiyle ilişkisi düşük		

Strauss ve Howe'un sözünü ettiği kuşak döngüsü yaşayan her bir kuşağın, kendisinden önceki kuşağın bireylerinin davranışları ile şekillenmesi ve davranışlarıyla kendisinden sonraki kuşağı şekillendirmesi ile oluşmaktadır. Bu döngü sayesinde özellikle toplumsal ve ekonomik olaylar ile ilgili tahminlerde bulunarak olası olumsuzluklar ile ilgili önlemler almak mümkündür.

Kuşak farklılıkları gündelik hayatta, toplumsal olaylarda ve aile hayatımızda karşımıza çıkmasının dışında iş hayatında da problemlere sebep olmaktadır. Farklı kuşaklardan bireylerin kişilik ve davranışlarındaki farklılıklar iş yaşamına olan yaklaşımlarını da kapsamaktadır. Bunun bir sonucu olarak farklı kuşaklardaki bireylerin iş disiplini anlayışlarında, "iş" kavramını tanımlamalarında, çalışma tarzı, çalışılan ortam ve çalışma süreleri ile ilgili taleplerinde farklılıklar oluşmaktadır.

Günümüzde özellikle gelişen teknolojinin de etkisi çalışanlar internet üzerinden çok farklı iş yerlerinde, farklı sektörlerde, hatta farklı ülkelerde kullanılan çalışanları motive edici uygulamaları, diğer iş yerlerinde çalışanların hangi imkanlara, gelir

düzeyine, çalışma şekillerine sahip oldukları gibi bir çok bilgiye ulaşma imkanına sahip durumdadır. Henüz öğrencilik yıllarında internetteki bu bilgilerin de etkisi ile meslek seçimini gerçekleştiren günümüz gençleri, öğrencilik bitip çalışma hayatına başladıklarında ne yazık ki çoğunlukla hayal ettikleri çalışma koşullarına ve imkanlara sahip olmamakta ve hayal kırıklığına uğramaktadır.

Özellikle son yıllarda Y Kuşağı bireylerin çalışma hayatındaki sayısının oldukça artması ve Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı'nın aynı anda iş hayatında bulunması ile büyük çoğunluğu kendilerinden önceki kuşaklardan olan yöneticiler ile genç çalışanlar arasında çatışmalar yaşamaktadır. Günlük hayatlarında oldukça büyük farklılıklara sahip olan bu kuşaklar, iş hayatında da gerek iş disiplininin gerekse iş tatmininin sağlanması açısından sorunlar yaşamaktadırlar.

Bebek Patlaması Kuşağı'nın kuralcı, idealist ve fedakar yaklaşımları, X Kuşağı'nın kariyerine bağlı ve rekabetçi yapısı ve Y Kuşağı'nın sorgulayıcı, talepkar ve özgürlükçü yapısı karşılıklı olarak bir çok probleme sebep olmaktadır. İş yaşamı ve motivasyon ilişkisi özelle son yıllarda yurt içinde ve yurt dışında ilgi çekmekte ve bir çok araştırmaya konu olmaktadır. Çalışma hayatında henüz aktif olarak bulunmayan Z Kuşağı'nın Strauss – Howe Kuşak Teorisi'ne göre “takipçi” bir kuşak olduğu ve kendisinden önceki kuşağın davranışlarını sürdürme eğiliminde olduğu düşünüldüğünde, günümüzde çalışma hayatında bulunan Y Kuşağı'nı anlamak ve karşılıklı iletişimi sağlamak büyük öneme sahiptir. İş yerlerinde karşılaşılan problemlerin ne kadarının kuşak farklılıklarından ne kadarının ise farklı sebeplerden olduğunu anlamak ve bu problemlerin farkında olarak çözüm aramak, gelecekte daha verimli ve huzurlu çalışma ortamlarının oluşturulmasında etkili olacaktır.

Tez kapsamında yapılan mimarlık ofislerinde daha verimli ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkıda bulunmak amacı ile bir alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu alan çalışmasından mimarlık ofislerindeki çalışanların motivasyon faktörleri konusunda veriler toplanarak, bu veriler yönetici – çalışan ve X Kuşağı ve Y Kuşağı karşılaştırması ile değerlendirilmiştir.

4. İŞ YAŞAMINDA MOTİVASYON VE KUŞAK KAVRAMI İLİŞKİSİ

Kuşaklar ile ilgili yapılan çalışmaların genel amacı, ortak kalıplar tespit ederek benzerlik ve farklılıkları anlamak olarak özetlenebilir. Günümüzde bu benzerlik ve farklılıkları anlamak için birçok sektörde araştırmalar yapılmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarından üniversitelere, araştırma şirketlerinden iş dünyasına pek çok kuruluş kuşaklar arasındaki uçurumun kapatılmasına yardımcı olmak için çeşitli çalışmalar yürütmektedir.

Tüm bu çalışmalar farklı kuşaklardan bireylerin hem özel hayatlarında hem de iş hayatlarında ortaya koydukları farklılıkları belirlemede ve bu farklılıklardan ortaya çıkabilecek problemlerin yok edilmesinde yardımcı kaynaklar oluşturmaktadır. İş yaşamında kuşak farklılıkları, bireylerin “iş” kavramına bakış açılarını, çalışma ortamındaki önceliklerini ve motivasyon kaynaklarını etkilemektedir. Kuşakların iş hayatı üzerine yapılan araştırmalar, geçmiş yıllarda X Kuşağı’nı motive etmek için uygulanan bazı yöntemlerin, günümüzde Y Kuşağı ve Z Kuşağı için yeterli motivasyonu oluşturmadığını göstermektedir.

Konu hakkında yurtdışında ve yurtiçinde yapılan araştırmalardan seçilen örnekler aşağıda incelenmiştir. Örneklerin seçiminde, araştırmanın geniş kapsamlı olması, yakın tarihli yapılmış olması ve konu hakkında benzer araştırmalar yapmış ve yapmayı sürdüren kurumlar tarafından gerçekleştirilmiş olması gibi özellikler dikkate alınmıştır.

4.1 Yurtdışından Motivasyon ve Kuşak İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Bu bölümde yurtdışında motivasyon ve kuşak ilişkisini inceleyen Net Impact Yetenek Raporu ve Deloitte Y Kuşağı (Millennial) Araştırması incelenmiştir.

4.1.1 Net Impact Yetenek Raporu: 2012'de Çalışanlar Ne İstiyor?

Net Impact, 1993 yılında kurulmuş olan, çeşitli sosyal ve çevresel nedenleri desteklemek için iş becerilerini kullanmak isteyen öğrenciler ve profesyoneller için

kar amacı gütmeyen bir üyelik organizasyonudur. 2012 yılında, MacArthur Vakfı ve Heldrich İşgücü Geliştirme Merkezi ile, çalışanların sürdürülebilir ve geliştirilebilir bir kariyer yapma konusundaki önceliklerini belirlemek için yapılan bir ankette bir araya gelmiştir. Günümüzde insanların iş aramakta ve kabul etmekte sahip oldukları öncelikleri özellikle Y Kuşağı için tespit etmek için uygulanan bu ankette eğitim görmekte olan ve çalışma hayatında olan katılımcılara ayrı özel sorular hazırlanmıştır. Kullanılan sorular aşağıda belirtilmiştir.

Eğitim görmekte olanlar için:

- Günümüz öğrencileri, özellikle kariyerleriyle fark yaratmaya ne kadar kararlılar?
- Maaş, iş güvenliği, sağlık yardımı, yapılacak ilginç işlere sahip olmak gibi etmenler iş seçimine nasıl katkıda bulunmaktadır?

Çalışma hayatında olanlar için:

- İşverenlerin çalışanlarına sağladığı en önemli etmenler nelerdir? “Etki yaratan işler”, değerler ve kurumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik ne kadar önemlidir?
- Çalışanlar, çalışmalarında bir fark yarattıklarını hissetmeleri kuruluşlarda finansal değişimler yapacak mı?
- Y Kuşağı, onlardan önce gelen kuşaklardan (Nesil X ve Baby Boomers) ne kadar farklıdır?

Bu soruların cevaplanması için katılımcılar yaş gruplarına göre dörde ayrılmıştır.

Anket,

- 2012 yılında dört yıllık lisans programlarında eğitim görmekte ya da yeni mezun durumda bulunan 431 kişi,
- Dört yıllık bir lisans programından mezun olup çalışma hayatında bulunan Y Kuşağı 807 kişi,
- Dört yıllık bir lisans programından mezun olup çalışma hayatında bulunan X Kuşağı 230 kişi,
- Dört yıllık bir lisans programından mezun olup çalışma hayatında bulunan Bebek Patlaması Kuşağı 258 kişi,

olmak üzere toplam 1726 kişi üzerinde 15-28 şubat 2012 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Anket sonuçları, kuşaklar arası farklılıkları tespit etmeyi, özel kuruluşlar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve kamu kuruluşları arasında karşılaştırma yapmayı, eğitim görmekte olan katılımcılar ile çalışmakta olan katılımcılar arasında karşılaştırma

yapmayı amaçlamıştır. İş hayatı ve çalışma koşulları ile ilgili pek çok konu hakkında soru içeren araştırma, farklı kuşaklardan bireylerin iş tatmini ve iş yeri beklentileri ile ilgili çıkarımlara sahiptir.

Yapılan araştırmadaki temel bulguya göre, çalışanlar için bir işi en tatmin edici yapan faktörler konfor ve esneklik. Katılımcılar için, iş hayatı ile sosyal hayat arasında rahat bir denge bulmak konusunda bir fikir birliğine sahiptir. Olumlu ya da destekleyici bir örgüt kültüründe çalışmak da iş hayatı ve sosyal hayat dengesi gibi önemli bir yere sahiptir. Bu iki maddeyi maaş ve iş güvenliği gibi temel ekonomik unsurları takip etmektedir. Yapılacak işten sağlanacak iş tatmini için belirtilen son madde ise, yapılan işin ilgi çekici olmasıdır. Bu beş temel faktör, katılımcıların en az üçte biri tarafından temel olarak sınıflandırılmıştır.

Araştırmaya katılan her bir kuşağın yaklaşık olarak %40'ı, olumlu bir sosyal veya çevresel etkiye sahip olan bir ürün veya hizmet üzerinde doğrudan çalışmak istediğini belirtmiştir. Ek olarak, Y Kuşağı'nın üçte birinden biraz azı ve X Kuşağı ve Bebek Patlaması Kuşağı'nın üçte birinden fazlası son 12 ay içinde diğer organizasyon üyeleriyle gönüllü faaliyetlerde bulunduğunu belirtmiştir. Son olarak, çalışanların yaklaşık dörtte biri şirketin çevre duyarlılığı ile ilgili ekibine katkıda bulunduğunu ve kurumsal sosyal sorumluluğa katkı sağladığını belirtmiştir. Bu veriler açısından kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Son olarak, iş değiştirmiş katılımcıların önceki iş yerlerinden neden ayrıldığı incelenmiştir. Büyük çoğunluk (Y Kuşağının %87'si, diğer kuşakların ise %82'si) kendi istekleri ile ayrıldıklarını belirtmiştir. Katılımcıların yarıdan fazlası (%52'si) daha iyi ve daha çok istedikleri bir iş bulduklarını, %29'u eski iş yerlerinde yükselme şanslarının az olmasından dolayı ayrıldıklarını, yaklaşık %25'i ise tazminat ve yan haklar kaynaklı tatminsizlikten dolayı ayrıldığını söylemiştir. Katılımcıların %10'undan biraz fazlası ise, eski işlerinde ilgilerini çekmeyen bir işte çalıştıklarını, kendilerini geliştirme imkânlarının düşük olduğunu, iş güvenliği ile ilgili eksikliklerin bulunduğunu ya da yöneticileri ile kişisel problemler yaşadığını belirtmiştir. Katılımcıların %3'ü ise eski işlerinden ayrılma sebeplerinin yaptıkları işin topluma katkı sağlama potansiyeli olmaması sebebiyle ayrıldıklarını belirtmiştir (Zukin ve Szeltner, 2012).

4.1.2 Deloitte Y Kuşığı (Millennial) Araştırması 2018

İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”) şirketi, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda hizmet sağlayan dünyanın önde gelen profesyonel hizmetler firmalarından birisidir. Dünya çapında farklı bölgelerde ve 150’den fazla ülkede yer alan küresel üye firma ağına sahiptir.

2011 yılından itibaren düzenli olarak her yıl Y Kuşığı üzerine araştırmalar yapan Deloitte’in yayınlanmış son araştırması 2018 yılına aittir ve başlığı, “Y Kuşığı Endüstri 4.0’a Hazır mı?” olarak belirlenmiştir.

Türkiye’den de 308 Y Kuşığı katılımcının yer aldığı 36 ülkeden toplam 10.455 Y Kuşığı, 1.844 Z Kuşığı katılımcıya sahip araştırma, Y Kuşığı ve Z Kuşığı bireylerin iş yaşamına bakışı ile ilgili genel bir fikir sağlamayı ve Y Kuşığı ile Z Kuşığı arasındaki farklılıkların belirlenmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Daha önceki yıllarda yapılmış olan araştırmalara benzer şekilde katılımcılar iş yerlerinin önceliklerini yeni iş kolları açma, inovasyon, çalışanlarının hayatlarını ve kariyerlerini iyileştirmek olarak tanımlamıştır. Ayrıca katılımcılar, iş yerlerinin bir diğer amacının toplumun geneline olumlu katkı sağlamak olduğunu düşünmektedir. Ancak katılımcılara çalıştıkları şirketlerin hangi konulara odaklandıkları sorulduğunda, şirketlerinin önceliklerinin kâr elde etmek, verimlilik ve satış hacmini artırmak olduğu ve inovasyon, yeni iş olanakları yaratma ve kariyer iyileştirme konularına çok daha az önem verdikleri belirtilmiştir. Rapora göre Y kuşığı çalışanları, belirledikleri önceliklerin gerçekleştirilmesi konusunda şirketlerin kâr etmesi gerektiğinin farkında olmakla birlikte; yine de şirketlerin finansal hedeflerin yanı sıra diğer amaçları gerçekleştirmeleri gerektiğini de ifade etmektedir.

Ayrıca, Y Kuşığı katılımcıların %43’ü 2 yıl içinde çalışmakta olduğu iş yerinden ayrılmayı düşünmektedir. 2017 yılında %38 olan bu oranda ciddi bir artış olduğu görülmektedir. Mevcut iş yerinde 5 yıldan daha uzun süre çalışmaya devam edeceğini düşünenlerin oranı ise 2017 yılı verilerinde %31 iken, 2018 yılı verilerinde %28 olarak tespit edilmiştir. Z Kuşığı için bu oranlar, 2 yıl içinde çalışmakta olduğu iş yerinden

ayrılmayı düşünenler için %61 iken, mevcut iş yerinde 5 yıldan daha uzun süre çalışmaya devam edeceğini düşünenlerin oranı yalnızca %12'dir.

Ankette bunlara ek olarak, çalışanların iş seçiminde önem verdiği konuların tespiti ile ilgili çalışmalar mevcuttur. Y Kuşağı'nın iş seçiminde en çok önem verdiği konuların iş yerinde, %63 ile maddi ödüller uygulanması, %52 ile iş yerinin olumlu çalışma kültürüne sahip olması, %50 ile esnek çalışma saatlerine sahip olması ve %48 ile eğitim fırsatlarına sahip olması olarak belirlenmiştir. Z Kuşağı için, önem verilen maddeler değişmezken önem sırasında değişiklikler mevcuttur. Bundan yola çıkarak, Z Kuşağı'nın maddi ödüllerden çok (%51), pozitif çalışma kültürünü önemsedığı (%57), esnek çalışma saatleri ve eğitim imkanlarına ise %44 ile eşit önem verdikleri söylenebilir. Çalışanların en az önem verdikleri maddenin ise, Y Kuşağı için %12, Z Kuşağı için ise %19 ile, gönüllülük esaslı ile düzenlenen sosyal sorumluluk projeleri gelmektedir (Deloitte Millennial Survey, 2018).

4.2 Türkiye'den Motivasyon ve Kuşak İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Bu bölümde Türkiye'de motivasyon ve kuşak ilişkisini inceleyen Universum 2018 Türkiye'nin Öğrenci Ve Çalışan Y Kuşağı İçin En Çekici İşverenler Araştırması ve Sia Insight'ın 2018 Türkiye Gençliği Araştırması incelenmiştir.

4.2.1 Universum 2018 Türkiye'nin Öğrenci Ve Çalışan Y Kuşağı İçin En Çekici İşverenler Araştırması

Uluslararası bir araştırma şirketi olan Universum'un Türkiye ayağı tarafından ülkemizde 2013 yılından itibaren her yıl düzenli olarak yapılan En Çekici İşveren Araştırması, 2018 yılında Şubat-Haziran ayları arasında uygulandı. Araştırma İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Eskişehir, Kocaeli, Konya, Trabzon, Samsun, Kayseri, Antalya, Diyarbakır, Sakarya, Sivas, Denizli, Zonguldak, Muğla, Çanakkale, Bolu illerindeki katılımcılar üzerinde internet üzerinden uygulanan anketler ile yapılmıştır. Yapılan bu araştırma 46 üniversiteden İktisadi İdari Bilimler, Mühendislik, Bilişim Teknolojileri, Fen Bilimleri, Sağlık, Tıp, Edebiyat, Eğitim ve Sosyal Bilimler öğrencilerinden oluşan, yaş ortalaması 22,4 olan toplam 41.117 öğrenci ve ortalama 3 yıldır iş yaşamında olan ve yaş ortalaması 28,7 olan 13.116 genç çalışan üzerinde

uygulanmıştır. Araştırmada öğrencilerin ve genç çalışanların iş yaşamında karar alma süreçlerini şekillendiren 40 temel faktörün karşılaştırılması amaçlanmıştır.

Anket sonuçlarına göre, öğrencilerin kariyer hedeflerinde daha önceki yıllarda üst sıralarda yer alan “Yaratıcılık ve Yenilikçilik” gerilemiştir ve ilk sırada “Uluslararası Kariyer” yer almaktadır. Genç çalışanlarda da benzer olarak “Yaratıcılık ve Yenilikçilik” gerilemiş ve “Uluslararası Kariyer” yükselmiştir. Fakat öğrencilerden farklı olarak genç çalışanlar için ilk sırada “İş/Özel Hayat Dengesi” bulunmaktadır.

Türkiye’deki Y Kuşağı’nın kariyer öncelikleri incelendiğinde “Topluma Hizmet”, diğer ülkelerdeki araştırmalarla kıyaslandığında oldukça büyük bir fark yaratmakta ve son sıralarda yer almaktadır.

Hem üniversite öğrencilerinde hem de genç profesyonellerde “Düşünsel Seviyeyi Zorlamak” en az ilgi gören kariyer hedefi durumundadır. Araştırma kapsamında sorulan bir başka soru ise üniversite öğrencilerinin ve genç çalışanların işverenden beklentileridir. Kariyer hedeflerinde son sırada bulunan “Düşünsel Seviyeyi Zorlamak” faktörüne karşılık, hem üniversite öğrencilerinin hem de genç çalışanların işverenden beklentisinde ilk sırada “Profesyonel Eğitim ve Gelişim İmkanları Sağlanması” gelmektedir. Bir diğer ifadeyle gençlerde, “şirketim beni geliştirsün, gelişimime yatırım yapsın” talebi çok yüksekken, bu gençler bireysel olarak kendine meydan okumayı daha az tercih etmektedir (Kuran, 2018b).

4.2.2 Sia Insight 2018 Türkiye Gençliği Araştırması

2018 Türkiye Gençliği Araştırması, Sia Insight araştırma şirketi tarafından 12.10.2017 – 19.11.2017 tarihleri arasında Türkiye’nin 15 illinde yaşayan 15-24 yaş aralığındaki 2000 genç üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları Çatışmadan Konforizme başlığı ile yayınlanmıştır.

Araştırmaya katılan gençlerin %43’ü yalnızca okumakta olan gençlerden, %23’ü çalışmayan ve okumayan gençlerden, %22’si yalnızca çalışan gençlerden, %13’ü ise hem okuyup hem de çalışmakta olan gençlerden oluşmaktadır.

Çalışmakta olan gençlerin %69’u çalıştıkları iş yerinden memnun olduklarını ancak kurumun performansından memnun olmadıklarını belirtmektedir. İş güvencesi konusunda kendini güvende hisseden gençlerin oranı ise %55’tir. Başka bir iş

bulamadığı için mevcut iş yerinde çalıştığını söyleyenlerin oranı %77'dir. Bu verilerin bir sonucu olarak gençlerin %49'u mevcut işinden ayrılmayı düşünmektedir. Bu oranın yanı sıra, katılımcıların %37'si mevcut işini bir yıl içinde bırakacaklarını belirtmektedir.

Çalışmakta olan katılımcıların %43'ü düşük ücretten, %40'ı uzun çalışma saatlerinden, %24'ü ise yorucu iş yükü ve yöneticiler ile olan olumsuz ilişkilerden dolayı memnuniyetsiz durumdadır. Ayrıca katılımcıların yalnızca %35'i maaşlarını düzenli olarak banka aracılığı ile aldığını belirtmiştir.

İyi bir yöneticiyi kendileri ile iyi bir iletişim içinde bulunan, açık, dürüst ve adil bir yönetici olarak tanımlayan katılımcılar ideal yöneticiyi “çalışanlarını dinleyen, eleştirel düşünceye sahip olan, herkese eşit mesafede durmasını bilen ve sevgi dolu” bir kişi olarak tanımlamaktadır.

Katılımcıların iş hayatı ile ilgili en olumsuz düşünceleri izin kullanamama, fazla mesai yapma ve esnek olmayan çalışma saatleri üzerinedir. Bunun bir sonucu olarak genç katılımcıları kendilerinden önceki kuşaklardan ayıran en temel özellik ise kendilerine ve ailelerine zaman ayırma isteği olarak tespit edilmiştir (Karahasan, 2018).

4.3 Motivasyon ve Kuşak İlişkisini İnceleyen Çalışmaların Değerlendirilmesi

Yurtiçinde ve yurtdışında iş yaşamının kuşaklar ile olan ilişkisini inceleyen çalışmalarda, Y Kuşağı iş yerlerindeki çalışma koşullarında ve iş yerlerinin sağladığı imkanlarda kendisinden önceki kuşaklara göre farklı beklentilere sahip olduğu ortak olarak görülmektedir. Z Kuşağı'nın iş yaşamındaki rolü henüz çok küçük olsa da, yapılan çalışmalara dayanarak Z Kuşağı'nın da Y Kuşağı'nın beklentilerine benzer beklentilere sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Hem yurtiçinde hem de yurtdışındaki araştırmalarda iş hayatı ve özel hayat dengesi, yönetici ile kurulacak iyi ilişkiler, iş yerine bağlılık ve iş değiştirme sıklığı konularındaki sonuçlar benzerlik göstermekteyken, gönüllülük esaslı çalışmalar yürütmek ve iş yerinde inovasyon ve kendini geliştirme imkanları gibi konularda farklılıklar mevcuttur.

Y Kuşığı ve Z Kuşığı bireylerin ebeveynleri olan Bebek Patlaması ve X Kuşığı bireyler, genel olarak yoğun çalışma saatlerine sahip olmuş ve “Çalışmak için yaşamak” benzeri cümleler ile motive olmuştur. Ebeveynlerinin yoğun çalışma saatleri nedeniyle ailelerine ve kendilerine yeterince vakit ayırmadığını düşünen ve ebeveynlerinin iş kaynaklı yaşadıkları stresi gören Y Kuşığı ve Z Kuşığı bireyler, iş hayatı ve özel hayat dengesine kendilerinden önceki kuşaklara oranla büyük önem vermektedir. Ayrıca Y Kuşığı’nın aile ilişkilerine önem veren bir kuşak olması da bu durum üzerinde etkilidir.

İş yerinde stresten uzak durmak isteyen Y Kuşığı bireyler, yöneticileri ile olan ilişkilerde de kendilerinden önceki kuşaklardan farklı davranış ve beklentilere sahiptir. Y Kuşığı’ndan önceki kuşaklar yoğun çalışma tempoları nedeniyle çocukları ile yeterince zaman geçirememiştir. Bu durumu telafi etmek için, mümkün olan her boş anında çocuğu ile ilgilenen, çocuğunu sürekli cesaretlendirerek ve övgülerde bulunan, çocuğunu her an kontrol altında tutmak isteyen ebeveynler ile birlikte, “helikopter ebeveyn” kavramı ortaya çıkmıştır. Çocukluk ve gençlik dönemlerinde helikopter ebeveynleri sebebi ile sıklıkla geribildirim ve onay almaya alışmış olan Y Kuşığı bireyler, iş yerinde de bu ihtiyacı devam ettirmektedir (Karahasan, 2018). Yöneticilerinden sıklıkla geribildirimlere ihtiyaç duyan Y Kuşığı, aynı zamanda yöneticileri ile daha arkadaşça ve samimi bir ilişki beklentisi içindedir.

Çalıştıkları iş yerlerinde beklentileri karşılanmayan Y Kuşığı bireylerin iş yerine bağlılıkları ve iş değiştirme sıklıkları geçmiş kuşaklardan oldukça farklı yönelimdedir. Kendilerinden önceki kuşaklarda uzun süre aynı iş yerinde çalışarak çalıştıkları iş yerinden emekli olmak önemli iken, Y Kuşığı için bunu söylemek mümkün değildir. Uzun çalışma saatleri, işverenler ile kötü ilişkiler, düşük ücretler, iş yerinde yükselme imkanı olmaması gibi sebepler ile hem yurtiçinde hem de yurtdışındaki Y Kuşığı bireyler yüksek bir oranla 1 ya da 2 yıl içinde mevcut iş yerinden ayrılacağını öngörmektedir. İşverenler açısından bu durum oldukça olumsuz bir tablo yaratmaktadır. Çalışanların iş yerlerinde 1-2 yıl gibi kısa sürelerde çalışıp daha sonra işten ayrılması hem iş yerlerine ek maliyetler yaratmakta hem de iş yerinde sürdürülmekte olan işlerde aksamalara neden olmaktadır.

Y Kuşığı’nın tespit edilen bu ortak özelliklerine göre düşünecek olursak, kendine ve ailesinesine vakit ayırmayı fizyolojik bir ihtiyaç gibi görmekte olduğunu, yöneticisi ve

iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde kendisinden önce gelen kuşaklardan farklı olarak, saygıdan çok sevgiyi önemseydiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla bu ihtiyaçları giderilmediği takdirde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi'sine göre Ait Olma İhtiyacı ortaya çıkmayacağı için iş yerine bağlılığı da zayıf kalacaktır. Y Kuşağı'nı daha iyi anlayarak yönetim anlayışında yapılacak bazı temel değişiklikler, Y Kuşağı'nın ve kendisinden sonra gelecek olan kuşakların iş yeri bağlılığını arttıracak ve işten ayrılma oranlarında ciddi düşüslere sebep olacaktır.

Konu hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde yurtdışındaki çalışmalar ile yurtiçindeki çalışmalar arasında gönüllülük esaslı toplumsal çalışmalarda bulunma konusunda önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Yurtdışı çalışmalarda yaptığı iş kapsamında gönüllülük esaslı çalışmalar yaparak toplumda bir farklılık yaratma beklentisi oldukça yüksek iken, Türkiye'de bu beklenti son sıralarda yer almaktadır. Bu durumun sebeplerinden en belirginini Türkiye'deki eğitim sistemi ve toplumsal yapı ile Batı'daki ülkeler arasındaki farklılıklar oluşturmaktadır. Yurtdışındaki örnek alınan çalışmaların yapıldığı Batılı ülkelere gençler eğitimleri sırasında grup çalışmalarında ve sosyal faaliyetlerde bulunmaları konusunda teşvik edilirken, ülkemizdeki sınav sistemleri gençleri sürekli bir rekabet içine sokarak bireysel başarı odaklı yetiştirmelerine sebep olmaktadır. Bunun bir sonucu olarak Türkiye'de yaşamakta olan genç bireyler sanata, spora veya toplum yararına yapılan projelere katılmaya vakit ayıramamaktadır. Dolayısıyla ülkemizde gençlerin iletişim ve kriz çözme yetenekleri yeterince gelişmemektedir. İş yaşamında gençler birlikte üretme ve takım çalışması gibi süreçlerde zorlanmakta, sosyal ve toplumsal projelere yeterli önemi göstermemektedir.

Türkiye'deki çalışmalarda yurtdışı örneklerinden farklılık gösteren bir başka konu ise iş yerlerinde inovasyon ve kendini geliştirme imkanları ile ilgilidir. Hem yurtdışında hem de yurtiçindeki çalışmalarda Y Kuşağı bireylerin önem verdiği tespit edilen iş yerinde kendini geliştirme ve yenilik imkanları sağlanması durumu, yurtiçinde tüm imkanlar sağlansa bile gençlerden yeterli ilgiyi görmemektedir. Bu durumun sebebebi olarak ülkemizdeki yoğun çalışma koşulları düşünülebilir. İş yerlerinde çalışanlar mevcut işinde fazla mesailerle yoğun bir şekilde çalıştığı için, kalan vakitte kendisine ve ailesine zaman ayırmayı tercih etmekte, ek olarak düzenlenen eğitim, etkinlik tarzı programların kendilerini geliştirmek için alacakları eğitimlerin iş yerlerinde

kendilerine maddi ya da manevi bir üstünlük sağlamayacağı düşüncesindedir. Ayrıca Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi düşünüldüğünde en üst kademede yer alan Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı'na ulaşmak için daha öncelikli olan temel ihtiyaçlarının tamamen tatmin edilmesi gerekmektedir.



5. MOTİVASYON VE KUŞAK İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ALAN ÇALIŞMASI VE VERİLERİN ANALİZİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, konusu ve amacı, araştırmanın veri toplama araçları, araştırmanın evreni, verilerin analizi ve bulgular incelenmiştir.

5.1 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak yürütülmüştür. İki yöntemin bir arada kullanılması birbirini tamamlayıcı bir sonuç ortaya çıkarmıştır. Nicel araştırmalarda olgu ve olaylar sayısal olarak ifade edilir ölçülürken, nitel araştırmalarda görüşmeler ve açık uçlu sorulardan elde edilen yorumlamaya açık veriler incelenir.

Verilerin toplanması için hazırlanan ankette nicel verilerin toplanabilmesi için 5’li Likert ölçeğinin kullanıldığı çalışan motivasyonuna ait ifadeler ve demografik özellikler ile ilgili çoktan seçmeli sorular ile birlikte, nitel anlamda da veri sağlama amacı ile açık uçlu bir bölüm bırakılmıştır. Bu bölüm ile anket katılımcılarının kendi düşünce ve yorumlarını belirtmeleri sağlanmıştır. Bu sayede katılımcıların konu hakkındaki düşünceleri daha detaylı bir şekilde incelenmesine olanak vermiştir. Anket çalışması 2019 yılının Ocak ayı içerisinde planlanmaya başlanmış ve İstanbul’daki mimarlık ofisleri ile telefon, mail ve yüzyüze görüşmeler ile iletişime geçilerek randevu talep edilmiştir. Anket uygulanması için randevu talep edilen mimarlık ofislerinin azımsanamayacak bir kısmı işlerinin yoğunluğu sebebi ile ankete katılamamıştır. Ayrıca randevu ayarlanması için gerçekleştirilen görüşmeler sırasında, görüşülen çalışanların anketa ilgi ile yaklaştığı ancak yönetimden izin almada problemler yaşandığı için anketin uygulanamadığı ofisler de olmuştur. Anket uygulaması için randevu sağlanabilen ofisler ile, 2019’un Şubat ayı içerisinde planlanmış olan görüşmelere başlanmış ve anketler Mart ayı içerisinde tamamlanmıştır.

5.2 Araştırmanın Konusu ve Amacı

Mimarlık ofisleri, mimarlık mesleğinin yapısı gereği sahip olduğu özellikler sebebi ile genel olarak stresli bir yapıya sahiptir. Bu durumun sebeplerinden bazıları; sürekli belirli bir tarihe yetişme gerekliliğinde olan projeler, aynı anda birden fazla proje ile çalışılması ya da mevcut projelerin tamamlanarak yenilerinin gelmesinden kaynaklı değişken yapı, projelerin mühendislik hizmetlerini veren ekipler, işverenler, kamu personelleri gibi çok sayıda katılımcıya sahip olması ve yasal gerekliliklerin yarattığı zorunluluklardır. Tüm bu sebeplerin yol açtığı stres mimarlık ofislerinde özellikle çalışanlar üzerinde motivasyon düşüklüklerine ve iş verimliliğinin düşmesine sebep olmaktadır. Aynı zamanda mimarlık ofislerindeki stresli ortamın da etkisi ile yöneticiler ile çalışanlar arasında çatışmalar, diğer sektörlere oranla daha sık gözlemlenebilmektedir. Mesleki anlamda yaşanan olumsuzlukların yanı sıra mimarlık ofislerinde çalışma şartlarının yoğun olması, gerek teknolojik gereçler ve sistemler gerekse yapı ve malzeme bilgisi açısından güncel kalmanın önemli olması sebebi ile çalışanlar genellikle genç kuşaklardan oluşmaktadır.

Araştırmada farklı kuşaklardan çalışanların ve yöneticilerin sektörden bağımsız olarak genel motivasyon faktörlerine yaklaşımları (ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler, örgütsel ve yönetsel faktörler gibi) ve mimarlık mesleği özelinde motivasyonlarını yükselten veya düşüren faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda tespit edilen olumlu ve/veya olumsuz durumların araştırmaya katılan kişiler ya da ofisler ile paylaşılması, en azından araştırma kapsamında konuya ilgi gösteren mimarlık ofislerinde yönetim anlayışında bir farkındalık oluşmasına yardımcı olacaktır. Bu farkındalık sonucu ofislerdeki stres seviyesinin düşürülmesi durumunda çalışanlar ve yöneticiler mimarlık mesleğini daha verimli bir şekilde uygulayabileceklerdir. Ayrıca alan çalışmasına katılan ofislerden elde edilen veriler sayesinde mimarlık ofislerinde çalışan için motivasyon faktörleri ve kuşak ilişkisi konusunda sektör geneli için çıkarımlar yapılarak, mimarlık ofislerinin proje ve insan kaynakları yönetimi konusunda gelişmesini sağlayacak öneriler geliştirilmiştir.

Bu çalışmanın konusu İstanbul'daki mimarlık ofislerinde uygulanan anketler ile mimarlık ofislerinde çalışanlar için motivasyon faktörlerinin kuşaklar ile olan ilişkisini incelemek ve değerlendirmektir.

Bu araştırma ile;

- Mimarlık ofislerindeki yöneticilerin, çalışanların (ve geçmiş çalışma tecrübesine sahip olan fakat şu anda çalışmayan mimarların) kuşaklarının mesleki anlamdaki motivasyon faktörlerine etki düzeylerinin saptanması,
- Belirlenen motivasyon faktörlerine ve kuşaklar ile olan ilişkilere göre çalışanların motivasyonunu arttıracak önerilerin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Bu amaca ulaşabilmek için motivasyonu etkileyen faktörler, motivasyon teorilerinin temelini oluşturan ve en detaylı verileri sağlayan teori olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi temel alınarak fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ihtiyacı, saygı görme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere beş ana grupta incelenmiştir. Ayrıca inceleme sırasında katılımcılar, Strauss – Howe Kuşak Teorisi'nde yer alan kuşaklara göre gruplandırılmış ve motivasyon faktörleri konusunda verilen cevaplar ile elde edilen verilerin, kuşaklar ile olan ilişkilerine yer verilmiştir. Kuşaklara ek olarak katılımcılar, yönetici ve çalışan olmalarına göre de gruplandırılmış, bu sayede hem aynı kuşakta olup farklı pozisyonda bulunanlar arasında hem de farklı kuşaklarda olup aynı pozisyonda çalışan katılımcılar arasında daha detaylı bir karşılaştırma yapma imkanı oluşturulmuştur.

5.3 Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

İstanbul'daki mimarlık ofisi çalışanlarının motivasyon faktörleri ile kuşaklar arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada, veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan anket çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümde çalışanların motivasyon faktörlerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde mimarlık ofisi çalışanları ve yöneticilerinin demografik özelliklerine yönelik sorular bulunmaktadır. Son bölüm olan üçüncü bölümde ise çalışanların ve yöneticilerin mimarlık mesleği ile ilgili genel olarak motivasyonlarını yükselten ya da düşüren konuları kısaca açıklaması, görüşlerini, düşüncelerini ve varsa yorumlarını belirtmesi istenmiştir. Sorunun cevaplanması ise zorunlu tutulmayarak katılımcının insiyatifine bırakılmıştır.

İlk bölümde çalışanların motivasyon faktörlerini tespit edebilmek amacı ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi temel alınarak toplam 22 soru sorulmuştur. Bu

ifadeler 5’li Likert ölçeği olarak “1 – kesinlikle katılmıyorum”, “2 – katılmıyorum”, “3 – kararsızım”, “4 – katılıyorum”, “5 – kesinlikle katılıyorum” şeklinde ifadeler ile değerlendirilecek şekilde hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde çalışanların ve yöneticilerin demografik özelliklerine (cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, mesleği, iş tecrübesi, mevcut iş yerindeki hizmet süresi, aylık gelir aralığı ve kurumdaki çalışma pozisyonu) dair sorular sorulmuştur. Bölümdeki sorulardan çalışanların ve yöneticilerin yaşlarının sorulduğu soru, anket değerlendirmesinde Strauss – Howe Kuşak Teorisi’ne uygun olarak gruplandırılmak üzere açık uçlu olarak, diğer soruların tümü ise çoktan seçmeli olarak uygulanmıştır.

5.4 Araştırma Evreni

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket formları toplamda 9 mimarlık ofisinden 13 yönetici, 53 çalışan ve şu anda çalışmayan 12 potansiyel çalışan olmak üzere 78 kişi üzerinde uygulanmıştır. Ankete katılanlardan 3 çalışan ve 2 potansiyel çalışanın anket formları; cevaplarının diğer veriler ile karşılaştırmaya dahil edilememesi sebebi ile değerlendirmeye alınmamıştır. Uygulanan anketler 13 yönetici, 50 çalışan ve 10 potansiyel çalışan olmak üzere 73 anket formu kullanılarak değerlendirilmiştir.

5.5 Verilerin Analizi

Doldurulmuş olan anket formlarının değerlendirilmesi için, toplanan veriler bilgisayar ortamına aktararak 5’li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilen ifadelerin ve çoktan seçmeli soruların cevapları için Microsoft Excel ile tablolar oluşturulmuştur. Oluşturulan çizelgeler üzerinden elde edilen değer ortalamaları, yüzdeleri ve oranları ile anket sonuçları değerlendirilmiştir. Değerlendirme sırasında, 5’li Likert ölçeği ile toplanan verilerde değer ortalamaları alınmış, demografik özellikler ile ilgili sorularda değerler ve oranlar kullanılmıştır.

Anketin son bölümünde yer alan açık uçlu sorunun değerlendirmesi için ise, cevap veren katılımcıların cevapları bilgisayar ortamına aktararak en yoğun ve ortak olarak kullanılan kelime ve kavramlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların kişisel düşünceleri ve verilmiş ise yorumları ile elde edilen verilerdeki ortak konu

başlıklarının belirlenmesi ve görüşmeler sırasında yapılan gözlemler ile elde edilen veriler birleştirilerek ankette verilmiş olan cevaplar incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

5.5.1 Demografik özellikler ile ilgili sonuçlar

Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine yönelik veriler aşağıda verilmiştir (Çizelge 5.1).

Çizelge 5.1: Katılımcıların demografik özellikleri

Cinsiyet	Gruplar	Yöneticiler		Çalışanlar		P. Çalışanlar		Çal. + P.Çal.	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	3	23,1	32	64,0	9	90,0	41	68,3
	Erkek	10	76,9	18	36,0	1	10,0	19	31,7
Yaş	24-39 (Y Kuşağı)	6	46,2	45	90,0	10	100,0	55	91,7
	40-54 (X Kuşağı)	4	30,8	5	10,0	0	0,0	5	8,3
	55-70 (BB Kuşağı)	3	23,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Eğitim Durumu	Lisans	5	38,5	34	68,0	7	70,0	41	68,3
	Yüksek Lisans	8	61,5	16	32,0	3	30,0	19	31,7
Meslek	Mimar	13	100,0	43	86,0	10	100,0	53	88,3
	Diğer*	0	0,0	7	14,0	0	0,0	7	11,7
Toplam İş Tecrübesi	0-4 yıl	0	0,0	22	44,0	10	100,0	32	53,3
	5-9 yıl	1	7,7	14	28,0	0	0,0	14	23,3
	10-14 yıl	4	30,8	8	16,0	0	0,0	8	13,3
	15-19 yıl	4	30,8	6	12,0	0	0,0	6	10,0
	20 yıl +	4	30,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Mevcut İşyerindeki İş Tecrübesi	0-4 yıl	2	15,4	37	74,0	10	100,0	47	78,3
	5-9 yıl	3	23,1	6	12,0	0	0,0	6	10,0
	10-14 yıl	5	38,5	7	14,0	0	0,0	7	11,7
	15-19 yıl	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	20 yıl +	3	23,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelir Aralığı	0-2.500 TL	0	0,0	6	12,0	0	0,0	6	10,0
	2.501-5.000 TL	0	0,0	26	52,0	0	0,0	26	43,3
	5.001-10.000 TL	7	53,8	12	24,0	0	0,0	12	20,0
	10.001 TL +	3	23,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Belirtmeyenler	3	23,1	6	12,0	10	100,0	16	26,7
İşyeri Unvanı	İş Gören	0	0,0	37	74,0	0	0,0	37	61,7
	Alt Kademe Yönetici	0	0,0	5	10,0	0	0,0	5	8,3
	Orta Kademe Yönetici	3	23,1	5	10,0	0	0,0	5	8,3
	Üst Kademe Yönetici	6	46,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Diğer **	4	30,8	3	6,0	10	100,0	13	21,7

* “Diğer” seçeneğini seçen çalışanların meslekleri, 5 iç mimar, 2 grafik tasarımcıdır.

**“Diğer” seçeneğini seçenlerin iş yeri ünvanları, yöneticiler için “firma ortağı”, çalışanlar için “proje lideri”dir.

Katılımcıların geneline bakıldığında kadın katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Yapılan görüşmelerde sağlanan veriler ile bu bilgi birleştirildiğinde anket katılımcıları için, erkeklerin daha geleneksel bir yönetim bakış açısına sahip olduğu, kadınların ise daha açık fikirli olduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların yaşları anket formunda açık uçlu olarak sorulmuş ve daha sonra verilmiş olan cevaplar Strauss ve Howe Kuşak Teorisine göre Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı'nın kapsadığı yıllar dikkate alınarak gruplandırılmış ve değerlendirilmiştir. Buna göre, 24-39 yaş arası bireyler Y Kuşağı, 40-54 yaş arası bireyler X Kuşağı, 55-70 yaş arası bireyler ise Bebek Patlaması Kuşağı olarak kabul edilmiştir.

Katılımcıların yönetici ve çalışan olarak alt kademelere ayrılmasında, anketin uygulandığı ofislerdeki katılımcıların unvanları dikkate alınmıştır. Anketin uygulandığı iş yerindeki en üst kademe unvana sahip kişi ya da kişiler yönetici olarak kabul edilirken, diğerleri çalışan olarak sınıflandırılmıştır. Dolayısıyla eğer iş yerinde üst kademe bir yönetici ile anket uygulanabilmiş ise, aynı iş yerindeki orta kademe yönetici çalışan sınıfına alınmıştır.

5.5.1.1 Yöneticilerin demografik özellikler ile ilgili bulgular

Yöneticiler için bir profil çizilmeye çalışıldığında, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Erkek yöneticilerin oranı %76,9 iken, kadın yöneticilerin oranı %23,1'de kalmıştır. Bu veriden yola çıkarak mimarlık ofislerinde yönetim kademesinde daha çok erkeklerin bulunduğunu söyleyebiliriz.

Yaş gruplarına baktığımızda en çok çeşitlilik görülen grubu oluşturan yöneticiler arasında çoğunluk Y Kuşağı üyesidir. Ancak X Kuşağı ve Bebek Patlaması Kuşakları, Y Kuşağı karşısında benzer özellikler göstermektedir. Bu nedenle bu kuşaklar bir arada incelenerek, X Kuşağı ve Bebek Patlaması Kuşağı bir grup, Y Kuşağı diğer grup olarak belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin yaşları dikkate alındığında, Y Kuşağı yöneticilerin bir çoğu, 35 yaş üstü olup Y Kuşağı'nın yaş olarak daha büyük olan kesimindendir. Yapılmış olan gruplamaya göre ise, X Kuşağı ve Bebek Patlaması Kuşağı'nın toplamı %53,9 ile yöneticiler için çoğunluğu oluşturmaktadır. Y Kuşağı yöneticilerin oranı ise %46,2'dir. Eğitim konusunda yöneticilerin çoğunun yüksek

lisans mezunu olduğu gör÷lmektedir. Yüksek lisans mezunlarının oranı %61,5 ile lisans mezunlarından %38,5'tir.

Toplam iş tecrübesine bakıldığında yöneticilerin 10-14 yıl, 15-19 yıl ve 20 yıl ve üzeri seçenekleri arasında %30,8 ile eşit bir dağılım göstermekte olduğu gör÷lmektedir. Buna karşılık, mevcut iş yerinde bulunma sürelerine bakıldığında çoğunluk 10-14 yıldır sabit bir iş yerinde çalışmaktadır. Yöneticiler için çoktan aza doğru sırasıyla mevcut iş yerinde çalışma süreleri, %38,5 ile 10-14 yıl, %23,1 ile 5-9 yıl ve 20 yıl üzeri ve %15,4 ile 0-4 yıldır.

Katılımcıların gelir aralıkları incelendiğinde yöneticiler için, %53,8 5.001-10.000 TL aralığında, %23,1 10.001 TL ve üzeri gelire sahipken %23,1'i gelirini belirtmemiştir.

Son olarak ankete katılan yöneticilerin iş yeri unvanları incelendiğinde, %46,2'sinin üst kademe ve %23,1'inin orta kademe yönetici olduğu gör÷lmektedir. %30,8 oranıyla diğer seçeneğini işaretleyen yöneticilerin unvanları ise, firma sahibi veya firma ortağı olarak belirtilmiştir.

5.5.1.2 Çalışanların demografik özellikler ile ilgili bulgular

Çalışanlar için bir profil çizilmeye çalışıldığında, ankete katılan çalışanların çoğunluğunu kadınların oluşturduğu gör÷lmektedir. Kadın çalışanların oranı % 64,0 iken, erkek çalışanların oranı % 36,0'dır. Potansiyel çalışanlarda ise çalışanlarda olduğu gibi kadınlar çoğunlukta iken, kadın – erkek oranı %90 - %10 ile daha belirgin durumdadır. Bu veriden yola çıkarak mimarlık ofislerinde daha çok kadın çalışanların tercih edildiğini söyleyebiliriz.

Yaş gruplarına baktığımızda, çalışanların çoğunluğunu ve potansiyel çalışanların tamamını Y Kuşağı bireylerin oluşturduğu gör÷lmektedir. Çalışanlarda büyük çoğunluğu oluşturan Y Kuşağı'nın oranı %90,0'dır. Ayrıca çalışanlar arasında %10 oranında X Kuşağı katılımcılar mevcuttur.

Y Kuşağı'nın katılımcılar arasındaki oranının sayıca baskın olmasının ana sebebi olarak, anket formunun uygulanabilmesi için iletişime geçilen ofisler arasında, genellikle gençlerin çalışmakta olduğu ofislerin ve kuruluş yıllarına göre görece yeni ofislerin ankete daha çok ilgi göstererek ve geri dönüş sağlamış olması düşünülebilir.

Çalışanlarda yüksek lisans mezunlarının oranı %32,0, lisans mezunlarının oranı ise %68,0, potansiyel çalışanlarda ise yüksek lisans mezunlarının oranı %30,0, lisans mezunlarının oranı %70,0'dır. Ancak potansiyel çalışanlar arasında lisans mezunlarının tamamı yüksek lisans öğrencisi konumundadır. Çalışanların arasında da yüksek lisans öğrenimine devam edenler mevcuttur.

Katılımcıların çoğunluğunun Y Kuşağı çalışanlardan oluştuğu düşünüldüğünde iş tecrübesi 0-4 yıl arası olanların çoğunlukta olması beklenmektedir. Çalışanlarda %44,0 oranında bir çoğunluk 0-4 yıl arası tecrübeye sahiptir. Potansiyel çalışanların ise tamamı 0-4 yıl arası tecrübeye sahiptir. Çalışanlar için diğer yıl aralıklarının oranları ise, 5-9 yıl için %28,0, 10-14 yıl için % 16,0, 15-19 yıl için %12,0'dır.

Mevcut iş yeri tecrübelerine bakıldığında çalışanların büyük çoğunluğunun 0-4 yıldır aynı iş yerinde çalışmakta olduğu görülmektedir. Çalışanlar için çoktan aza doğru sırasıyla mevcut iş yerinde çalışma süreleri, 0-4 yıl için %74,0, 10-14 yıl için %14,0 ve 5-9 yıl için % 12,0'dır.

Katılımcıların gelir aralıkları incelendiğinde çalışanların, %12,00'ı 0-2.500 TL arası, %52,0'ı 2.501-5.000 TL arası, %24,00'ı 5.001-10.000 TL arası gelire sahipken %12,0'ı gelirini belirtmemiştir. Potansiyel çalışanlar için ise mevcut olarak çalıştıkları bir iş yeri bulunmadığından soru dikkate alınmamış ve tüm cevaplar "Belirtilmedi." olarak kabul edilmiştir.

Son olarak iş yeri unvanlarına bakıldığında çalışanların, %74,0'ının iş gören, %10,0'ının alt ve orta kademe yönetici, %6,0'sının ise diğer seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Diğer seçeneğini seçenlerin iş yeri unvanları "proje lideri" olarak belirtilmiştir. Potansiyel çalışanlar için ise mevcut olarak çalıştıkları bir iş yeri bulunmadığından soru dikkate alınmamış ve tüm cevaplar "Diğer" olarak kabul edilmiştir.

5.5.2 Motivasyon faktörlerine ilişkin bulgular

Mimarlık ofislerinde çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin kuşaklar ile olan ilişkisini araştırmak amacı ile hazırlanmış olan anketin motivasyon faktörleri ile ilgili olan ilk bölümündeki ifadeler Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi temel alınarak oluşturulmuştur. Bu bölümdeki ifadelerden "1-5" arası ifadeler Maslow'un İhtiyaçlar

Hiyerarşisi'nin ilk kademesi olan ısınma, havalandırma gibi fiziksel ihtiyaçlar, “6-9” arası ifadeler güvenli çalışma ortamı, yan haklar ve iş güvencesi gibi güvenlik ihtiyaçları, “10-13” arası ifadeler çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler gibi ait olma ihtiyacı, “14-17” arası ifadeler yüksek statü ve sorumluluk gibi saygı görme ihtiyacı ve “18-22” arası ifadeler mesleki eğitim ve gelişim olanakları gibi kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile ilgili ifadelerdir.

Özellikle proje yönetimi ve insan kaynakları alanlarında yeterli gelişmişliğe sahip olamayan alanlarda öncelikli olarak çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının ve güvenlik ihtiyaçlarının giderilmesi büyük önem taşımaktadır. Dolayısı ile uygulanan anketin sonuçlarında Maslow'un teorisinde en temel ihtiyaçlar olan fiziksel ihtiyaçlardan, en özelleşmiş ve karmaşık ihtiyaçlar olan kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına doğru oluşturulmuş olan kademelerde, fiziksel ihtiyaçların en çok önem verilen motivasyon faktörlerini oluşturması ve ihtiyaçların Maslow'un hiyerarşisindeki kademeleri arttıkça motivasyon faktörlerine verilen önemin azalması beklenmektedir. Çalışanların öncelikli ve zorunlu ihtiyaçlarının bile tamamının karşılanamadığı durumlarda, çalışanların kişisel gelişimleri ve gönüllülük projeleri gibi konularda ihtiyaç hissetmesi ve motivasyon sağlaması mümkün değildir.

Aşağıdaki çizelgede Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre hazırlanmış olan anket ifadelerinin, her bir ihtiyaç çeşidi için 5'li Likert ölçeğine göre verilmiş olan cevaplarının yöneticilere ve çalışanlara ait ortalamaları yer almaktadır (Çizelge 5.2).

Çizelge 5.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin basamaklarına göre gruplandırılmış cevap ortalamaları

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (en azdan en çoğa)	Katılımcı Tipi	Yöneticiler (13 kişi)	Çalışanlar (50 kişi)	Potansiyel Çalışanlar (10 kişi)	Çal. + P. Çal. (60 kişi)
İşyerindeki Fiziksel İhtiyaçlar İle İlgili İfadelerin Değerleri		4,32	4,38	4,32	4,37
Güvenlik İhtiyaçları İle İlgili İfadelerin Değerleri		4,37	4,68	4,85	4,70
Ait Olma İhtiyacı İle İlgili İfadelerin Değerleri		4,02	3,95	4,17	3,96
Saygı Görme İhtiyacı İle İlgili İfadelerin Değerleri		4,10	4,05	4,50	4,06
Kendini Gerçekleştirme İle İlgili İfadelerin Değerleri		3,77	3,73	4,10	3,79

Uygulanan 5'li Likert ölçeğinde 1 “Kesinlikle Katılmıyorum”, 5 ise “Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerini göstermektedir. Dolayısıyla verilen puanın değeri arttıkça anket katılımcılarının motivasyonu açısından önemi artmaktadır. Katılımcıların verdiği cevapların Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’nin basamaklarına göre gruplandırılmış haliyle ortalamaları her bir ifade için aşağıdaki çizelgede verilmiştir (Çizelge 5.3).

Çizelge 5.3: Alt kategorilerine göre katılımcıların motivasyon faktörlerine ilişkin cevapları ortalamaları

İfadeler	Yöneticiler (13 kişi)	Çalışanlar (50 kişi)	Potansiyel Çalışanlar (10 kişi)	Çal. + P. Çal. (60 kişi)
İşyerindeki Fiziksel İhtiyaçlar İle İlgili İfadelerin Değerleri				
1 İşyerindeki çalışma alanının temiz ve düzenli olması çalışan motivasyonunu artırır.	4,46	4,64	5,00	4,70
2 Çalışma ortamındaki fiziksel şartların (ısıtma, havalandırma, aydınlanma vb.) iyi seviyede olması çalışan motivasyonunu artırır.	4,69	4,84	5,00	4,87
3 İşletmede atıştırmalık, çay, kahve gibi ikram yiyecek-içecekler bulunması çalışan motivasyonunu artırır.	4,31	4,58	4,90	4,63
4 Çalışanların aldığı ücret tatmin edicidir.	3,46	2,98	1,80	2,78
5 Çalışanların ücretlerinin zamanında verilmesi çalışan motivasyonunu artırır.	4,69	4,84	4,90	4,85
Güvenlik İhtiyaçları İle İlgili İfadelerin Değerleri				
6 Çalışanların iş garantisinin olması çalışan motivasyonunu artırır.	4,46	4,64	4,80	4,67
7 Yemek, ulaşım, konut ve/veya ikramiye amaçlı ek ödemeler çalışan motivasyonunu artırır.	4,31	4,78	5,00	4,82
8 Çalışma ortamında iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmesi çalışan motivasyonunu artırır.	4,00	4,52	4,80	4,57
9 Sigortalı çalışmak çalışan motivasyonunu artırır.	4,69	4,76	4,80	4,77
Ait Olma İhtiyacı İle İlgili İfadelerin Değerleri				
10 Üst kademe yöneticilerin, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) desteklemesi ve organize etmesi çalışan motivasyonunu artırır.	3,77	4,30	4,60	4,35
11 Kendimi bu işyerine ait hissediyorum ve bu iş yerinde olmaktan gurur duyuyorum.	4,08	3,48	*	3,48
12 İşimi severek yapıyorum.	4,31	3,58	3,30	3,53
13 İnsanlar daha iyi imkana sahip bir iş bulmak için daima fırsatlara açık olmalıdır.	3,92	4,44	4,60	4,47

Çizelge 5.3 (devam): Alt kategorilerine göre katılımcıların motivasyon faktörlerine ilişkin cevapları ortalamaları

Saygı Görme İhtiyacı İle İlgili İfadelerin Değerleri					
14	İşyerinde yetki ve sorumluluğa sahip olmak çalışan motivasyonunu artırır.	4,08	4,26	4,30	4,27
15	Çalışanların başarılarının fark edilmesi ve övgü alması çalışan motivasyonunu artırır.	4,38	4,52	4,60	4,53
16	Çalışanların karar verme yetkisine sahip olduğu görevler alması çalışan motivasyonunu artırır.	4,15	4,36	4,60	4,40
17	Çalışmakta olduğum işyerinde adil ve tarafsız olarak terfi imkanı vardır.	3,77	3,04	*	3,04
Kendini Gerçekleştirme İle İlgili İfadelerin Değerleri					
18	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılması çalışan motivasyonunu artırır.	4,08	4,26	4,70	4,33
19	Çalışanlar için yüksek ünvana sahip olduğu bir işte çalışmak, yüksek maaşlı bir işe göre daha motive edicidir.	3,15	2,74	3,30	2,83
20	İş yükü mesai saatleri içinde tamamlanacak düzeydedir.	3,77	3,12	3,20	3,13
21	Çalışanların yaptığı iş hakkında memnuniyet içinde olmaları çalışan motivasyonunu artırır.	4,23	4,50	4,80	4,55
22	Çalışmakta olduğum işyerinde toplumsal konularda gönüllülük esaslı faaliyetlerin yapılması benim için önemlidir.	3,62	4,04	4,50	4,12

“*” Konulmuş ifadeler, potansiyel çalışanlar alt kategorisinde bulunanların çalışmakta olduğu bir iş yeri bulunmadığından cevaplandırılmamıştır.

Anket soruları cevaplandırılırken, çalışanlardan ve potansiyel çalışanlardan soruları kendileri için ve mevcut çalışmakta oldukları iş yerine göre düşünerek cevap vermeleri, yöneticilerden ise çalışanlarına sağlayabildikleri imkanları düşünerek, çalışan gözünden bakarak cevap vermeleri istenmiştir. Anket sonuçlarına göre, beklendiği şekilde hem yöneticiler hem de çalışanlara göre fiziksel ihtiyaçlar (yönetiler için 4,32, çalışanlar için 4,38) ve güvenlik ihtiyaçları (yöneticiler için 4,37, çalışanlar için 4,68) en yüksek önem verilen motivasyon faktörlerini oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçları ait olma ihtiyacı (yöneticiler için 4,02, çalışanlar için 3,95) ve saygı görme ihtiyacı (yöneticiler için 4,10, çalışanlar için 4,05) takip etmekte iken en az önem verilen motivasyon faktörlerini kendini gerçekleştirme ihtiyaçları (yöneticiler için

3,77, çalışanlar için 3,73) oluşturmaktadır. İhtiyaçların ve bunlara bağlı motivasyon faktörlerinin ana başlıklarının önem sırasında yöneticiler ile çalışanlar arasında belirgin bir farklılık gözlemlenmemiştir. Ancak her ne kadar önem sıralamasında farklılıklar olmasa da cevapların geneline bakıldığında, çalışanların yöneticilere göre motivasyon faktörlerini genel olarak daha fazla önemseydiği gözlemlenmektedir. Ayrıca potansiyel çalışanların, kendini gerçekleştirme ihtiyacı konusuna en çok önem veren grup olduğu tespit edilmiştir.

5.5.2.1 Fiziksel ihtiyaçlar ile ilgili ifadelere ait bulgular

Mimarlık ofislerindeki fiziksel ihtiyaçlar ile ilgili ifadelere verilen cevaplar incelendiğinde, çalışan motivasyonunu sağlanmasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki ilk kademede incelenen başlıklar içinde en önem verilen konuların, çalışma ortamındaki fiziksel şartların iyi seviyede olması (yöneticiler için 4,69, çalışanlar için 4,84) ve çalışanların ücretlerinin zamanında verilmesi (yöneticiler için 4,69, çalışanlar için 4,84) olduğu görülmüştür. Bu bölümdeki ifadeler arasında en düşük puana sahip konu hem çalışanlar hem de yöneticilere göre, çalışanların aldığı ücretin tatmin edici olmasıdır. Çalışanlar aldıkları ücretin tatmin edici olduğu konusunda 2,98 ortalama ile olumsuz daha yakın olacak şekilde kararsız olduklarını belirten bir ortalamaya sahipken, yöneticiler bu konuda daha olumlu yaklaşmaktadır ve yöneticiler için bu ifade 3,46 ortalamaya sahiptir. Verilen cevaplara göre, çalışma alanının temiz ve düzenli olması konusuna çalışanlar, yöneticilerden daha fazla önem vermektedir (yöneticiler için 4,46, çalışanlar için 4,64). Çalışanların yöneticilerden daha fazla önemli bulduğu bir diğer konu olan iş yerinde ikram yiyecek ve içecekler bulunmasının çalışan motivasyonuna etkisi konusunda, çalışanlar 4,58 ortalamaya, yöneticiler 4,31 ortalamaya sahiptir.

Potansiyel çalışanlar ise fiziksel ihtiyaçlar ile ilgili ifadelerden, "iş yerinin temiz ve düzenli olması" ve "fiziksel şartlarının iyi seviyede olması" ifadelerine 5,00 vererek çalışma ortamının genel düzenine çok önem verdiğini göstermişlerdir. Potansiyel çalışanların iş yerinde atıştırmalıklar bulunması ve çalışan ücretlerinin zamanında verilmesi ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamaları 4,90 iken, çalışanların aldığı ücretlerin tatmin edici olması konusundaki ortalama 1,80'dir. Bu sonuçlara bakıldığında şu anda çalışmakta olmayan potansiyel çalışanların iş yerinin fiziksel

şartları ile ilgili talepkar olduğu ve ücretleri belirgin bir şekilde yetersiz bulduğu söylenebilir.

Anket katılımcılarının yöneticiler, çalışanlar ve potansiyel çalışanlar olarak oluşturulmuş alt kategorilere ve Strauss – Howe Kuşak Teorisi’nde kullanılan kuşaklara göre vermiş olduğu cevapların ortalamaları aşağıdaki çizelgede belirtilmiştir (Çizelge 5.4).

Çizelge 5.4: Fiziksel ihtiyaçlar ile ilgili ifadelerin kuşak bazlı değerleri

İfade No	Yöneticiler				Çalışanlar		
	BB Kuşağı Yöneticiler (%23,1)	X Kuşağı Yöneticiler (%30,8)	BB + X Kuşağı Yöneticiler (%53,9)	Y Kuşağı Yöneticiler (%46,1)	Y Kuşağı Çalışanlar (%86,0)	Y Kuşağı Potansiyel Çalışanlar (%100,0)	Y Kuşağı Çalışanlar + P. Çalışanlar (%91,7)
1	4,33	4,50	4,43	4,50	4,64	5,00	4,71
2	4,33	4,75	4,57	4,83	4,84	5,00	4,87
3	4,33	4,25	4,29	4,33	4,58	4,90	4,64
4	3,33	3,75	3,57	3,33	3,00	1,80	2,78
5	4,67	4,75	4,71	4,67	4,84	4,90	4,85

*BB Kuşağı = Bebek Patlaması Kuşağı

İş yerindeki fiziksel ihtiyaçlara ait ifadelerin cevaplarına kuşaklar açısından baktığımızda, iş yerinin temiz ve düzenli olması ve fiziksel şartlarının iyi seviyede olması ifadelerinde yöneticiler alt kategorisi için, Bebek Patlaması Kuşağı’ndan Y Kuşağı’na doğru genç kuşaklara gelindikçe her bir kuşakta diğerine göre daha çok önem verildiği görülmüştür. Ayrıca çalışanların ve potansiyel çalışanlar da bu ifade için Y Kuşağı yöneticiler ile benzer cevaplar vermiştir. Bu verilere dayanarak, Y Kuşağı katılımcıların, iş yerinin fiziksel koşullarına kendilerinden önceki kuşaklara göre daha çok önem verdiği söylenebilir.

5.5.2.2 Güvenlik ihtiyaçları ile ilgili ifadelere ait bulgular

Mimarlık ofislerindeki güvenlik ihtiyaçları ile ilgili ifadelere verilen cevaplar incelendiğinde, çalışan motivasyonunu sağlanmasında Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’ndeki ikinci kademede incelenen başlıklar içinde en önem verilen konunun yöneticiler için 4,69 ortalama ile sigortalı çalışmak olduğu görülmüştür. Çalışanlar için ise 4,69 ortalama alan sigortalı çalışmakla birlikte 4,78 ortalama ile kendilerine

sağlanan maaş dışındaki ek ödemeler en önemli motivasyon kaynaklarıdır. Potansiyel çalışanlar da tıpkı çalışanlar gibi sağlanan ek ödemeleri motivasyon için güvenlik ihtiyaçları arasında birinci sıraya koymakta ve 5,00 ortalama ile çok önemli olduğunu belirtmektedir. Ek ödemeler, yöneticiler için 4,31 ortalama sahip olması ile çalışanlar ve potansiyel çalışanlara göre daha az önemsenen bir konu başlığıdır. Çalışanların iş garantisinin olmasının motivasyona etkisi konusunda ise yöneticiler 4,46, çalışanlar 4,64 ortalamaya sahiptir. Mevcut durumda çalıştıkları bir ofis bulunmayan potansiyel çalışanlar için ise 4,80 ortalama ile bu konu güvenlik ihtiyaçları içinde önem sıralamasında son sırada yer almıştır.

Hem yöneticilerin sahip olduğu 4,00 ortalama hem de çalışanların sahip olduğu 4,52 ortalama ile güvenlik ihtiyaçları arasında iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmesinin çalışan motivasyonuna etkisi son sırada yer almıştır. Ortalama değerlerinin 4 ve üzeri olması sebebi ile iş güvenliğinin son sırada olmasına rağmen önemsendiği söylenebilir. Ancak anketin hedef kitlesi olan mimarlık ofislerinde, inşaat sektöründeki diğer çalışma alanlarına kıyasla iş güvenliğinin yeterince dikkate alınmadığı düşünülebilir. Ayrıca verilen cevaplara göre iş güvenliği, çalışanlar açısından, yöneticilere göre çok daha fazla önemsenen bir konu başlığıdır.

İş yerindeki güvenlik ihtiyaçlarına ait ifadelerin cevaplarına kuşaklar açısından baktığımızda, çalışanların iş garantisi olmasının çalışan motivasyonuna etkisi konusunda özellikle yöneticiler alt kategorisinin kuşaklara göre incelenmesinde büyük farklılıklar mevcuttur (Çizelge 5.5).

Çizelge 5.5: Güvenlik ihtiyaçları ile ilgili ifadelerin kuşak bazlı değerleri

İfade No	Yöneticiler				Çalışanlar		
	BB Kuşağı Yöneticiler (%23,1)	X Kuşağı Yöneticiler (%30,8)	BB + X Kuşağı Yöneticiler (%53,9)	Y Kuşağı Yöneticiler (%46,1)	Y Kuşağı Çalışanlar (%86,0)	Y Kuşağı Potansiyel Çalışanlar (%100,0)	Y Kuşağı Çalışanlar + P. Çalışanlar (%91,7)
6	3,67	4,75	4,29	4,67	4,67	4,80	4,69
7	4,33	4,50	4,43	4,17	4,78	5,00	4,82
8	4,33	4,00	4,14	3,83	4,56	4,80	4,60
9	4,67	4,50	4,57	4,83	4,76	4,80	4,76

*BB Kuşağı = Bebek Patlaması Kuşağı

Bebek Patlaması Kuşağı Yöneticiler iş garantisinin motivasyona etkisi konusunda kararsız kalırken, X Kuşağı ve Y Kuşağı yöneticiler konuya büyük önem vermektedir. Çalışma ortamında iş sağlığı ve güvenliği sağlanmasının çalışan motivasyonuna etkisi konusunda, yöneticiler alt kategorisinde verilen önem genç kuşaklara doğru gittikçe azalmaktadır. Ancak çalışanlar ve potansiyel çalışanlarda genç kuşakların konuya kendilerinden önceki kuşaklardan çok daha fazla önem verildiği görülmektedir. Yapılan ek ödemeler konusunda ise Y Kuşağı yöneticiler ve çalışanlar arasında ciddi bir farklılık mevcuttur. Y Kuşağı çalışan ve potansiyel çalışanlar yapılan ek ödemeleri oldukça fazla önemsemekteyken, Y Kuşağı yöneticiler bu konuya çalışanlar ya da üst kuşak yöneticiler kadar önemli görmemektedir. Sigortalı çalışmanın çalışan motivasyonuna etkisi konusuna verilen önemin genç kuşaklara gelindikçe artması, Y Kuşağı yönetici ve çalışanların sigortalı çalışma konusunda daha fazla farkındalık sahibi olduğunu göstermektedir.

5.5.2.3 Ait olma ihtiyacı ile ilgili ifadelere ait bulgular

Mimarlık ofislerindeki ait olma ihtiyacı ile ilgili ifadelere verilen cevaplar incelendiğinde, yöneticiler ile çalışanlar arasında belirgin farklılıklara sahip konular dikkat çekmektedir. Yöneticiler açısından bakıldığında, yöneticilerin işlerini severek yaptıkları (4,31) ve kendilerini iş yerlerine ait hissettikleri (4,08) görülmektedir. Yöneticiler için en önemsiz görülen konu, 3,77 ortalama ile düzenlenen sosyal etkinliklerin çalışan motivasyonuna etkisi olmuştur. Ayrıca yöneticiler daha iyi iş imkanları bulmak için fırsatlara açık olma konusunda 3,92 ortalamaya sahiptir. Çalışanların bu soruya cevaplarının ortalaması 4,44'tür ve ait olma ihtiyacı ile ilgili soru kategorisinde en yüksek değere sahiptir. Çalışanlar açısından bakıldığında 3,48 ortalama ile en düşük değere sahip ifadenin "Kendimi bu iş yerine ait hissediyor ve bu iş yerinde olmaktan gurur duyuyorum." olduğu görülmektedir. Bu iki ifade birlikte değerlendirildiğinde çalışanların, çalışmakta oldukları iş yerlerine bağlılıklarının düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanlar yöneticiler tarafından düzenlenecek etkinliklere 4,30 ortalama ile önem verirken, 3,58 ortalama ile işini severek yapma konusunda düşük bir motivasyona sahiptir.

Potansiyel çalışanlar için 4,60 ile en yüksek ortalama olan fırsatlara açık olmak ve yöneticiler tarafından düzenlenen sosyal etkinliklerin motivasyona etkisi konusunda eşittir. Mimarlık mesleğini severek yapma konusunda 3,30 ile hem yöneticiler hem de

Çalışanlardan daha düşük ortalamaya sahip olan potansiyel çalışanların mimarlık ile ilgili olan genel motivasyonunun düşük olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmakta olduğu iş yerine ait hissetme konusunda ise potansiyel çalışanların çalışmakta oldukları bir iş yeri olmadığından dolayı cevapları dikkate alınmamıştır.

İş yerindeki ait olma ihtiyacı ile ilgili ifadelerin cevaplarına kuşaklar açısından baktığımızda (Çizelge 5.6), yöneticiler alt kategorisinde hem sosyal etkinlikler konusunda hem de işi severek yapma konusunda genç kuşaklara doğru gidildikçe azalan bir motivasyon söz konusudur.

Çizelge 5.6: Ait olma ihtiyacı ile ilgili ifadelerin kuşak bazlı değerleri

İfade No	Yöneticiler				Çalışanlar		
	BB Kuşağı Yöneticiler (%23,1)	X Kuşağı Yöneticiler (%30,8)	BB + X Kuşağı Yöneticiler (%53,9)	Y Kuşağı Yöneticiler (%46,1)	Y Kuşağı Çalışanlar (%86,0)	Y Kuşağı Potansiyel Çalışanlar (%100,0)	Y Kuşağı Çalışanlar + P. Çalışanlar (%91,7)
10	4,00	3,75	3,86	3,67	4,36	4,60	4,40
11	4,67	3,75	4,14	4,00	3,49	2,50	3,31
12	4,67	4,25	4,43	4,17	3,58	3,30	3,53
13	3,67	4,25	4,00	3,83	4,44	4,60	4,47

*BB Kuşağı = Bebek Patlaması Kuşağı

Benzer şekilde işini severek yapma konusunda çalışanlarda da Y Kuşağı için motivasyon oranı oldukça düşüktür. Ayrıca alışanlar için yeni iş imkanları için fırsatlara açık olma konusunda motivasyonun çalışanlar ve potansiyel çalışanlar için oldukça yüksekken, yöneticilerin bu konuya daha şüpheli yaklaştığı görülmektedir.

5.5.2.4 Saygı görme ihtiyacı ile ilgili ifadelere ait bulgular

Mimarlık ofislerindeki saygı görme ihtiyaçları ile ilgili ifadelere verilen cevaplar incelendiğinde, çalışan motivasyonunu sağlanmasında incelenen başlıklar içinde önem verilen konuların sıralaması hem yöneticiler hem de çalışanlar için aynı olduğu görülmektedir. alışan motivasyonu için en çok önemsenen ifade, çalışanların başarılarının fark edilerek övgü almaktır. Bu ifade için yöneticilerin ortalaması 4,38 ve çalışanların ortalaması 4,52'dir. İkinci olarak önemli görülen nokta, çalışanların yaptıkları işte karar verme yetkisine sahip olmasıdır. Bu ifade için yöneticilerin ortalaması 4,15 iken, çalışanların ortalaması 4,36'dır. Üçüncü derecede önemli görülen ifade ise ikinci ile benzer bir ifade olan çalışanların iş yerinde yetki ve

sorumluluğa sahip olmasıdır. Bu ifadede yöneticiler 4,08, çalışanlar ise 4,26 ortalamaya sahiptir. Bu iki ifadeye baktığımızda, özellikle çalışanlar için yapmakta oldukları işte yetki ve sorumluluk sahibi olmak önemli bir motivasyon kaynağı olarak görülebilir. En düşük ortalamaya sahip olan ifade yöneticiler için 3,77, çalışanlar için 3,04 ortalama ile iş yerinde adil ve tarafsız terfi imkanı olmasıdır. Özellikle küçük mimarlık ofislerinin genel yapısı gereği firma sahibi ya da ortaklarının yanında 2 ya da 3 çalışan bulunmaktadır. Dolayısıyla terfi söz konusu değildir. Ofis içindeki yükselmeler ancak projenin bir parçasından ya da bütününden sorumlu olmak ve karar yetkisine sahip olmak gibi şekillerde çalışana verilen sorumlulukların artırılması ile mümkün olabilmektedir. Anketin uygulandığı küçük ofislerde bu sebeple bu ifade için kararsız kalınması normal karşılanabilmektedir. Ancak anketin uygulandığı terfi imkanına sahip olan büyük ofislerde de çalışanların bu ifadeyi düşük puanlandırması düşündürücüdür. Bu kategori için her ne kadar yönetici ve çalışanlara göre ifadelerin önem sıralaması aynı olsa da, ifadelerin değerlerine bakıldığında çalışanların, iş hayatında daha fazla saygı görme beklentisinde olduğu görülmektedir.

Mimarlık ofislerindeki saygı görme ihtiyaçlarında potansiyel çalışanlar için, başarılarının fark edilmesi ve övgü almak ile karar verme yetkisine sahip olmak 4,60 ortalama ile eşit derecede önemli durumdadır. İş yerinde yetki ve sorumluluğa sahip olmak konusunda ise potansiyel çalışanlar 4,30 ortalamaya sahiptir. Mevcut durumda çalışılan iş yerindeki terfi imkanı ile ilgili ifade konusunda ise potansiyel çalışanların çalışmakta oldukları bir iş yeri olmadığından dolayı cevapları dikkate alınmamıştır.

İş yerindeki saygı görme ihtiyacı ile ilgili ifadelerin cevaplarına kuşaklar açısından değerleri aşağıdaki çizelgede belirtilmiştir (Çizelge 5.7).

Çizelge 5.7: Saygı görme ihtiyacı ile ilgili ifadelerin kuşak bazlı değerleri

İfade No	Yöneticiler				Çalışanlar		
	BB Kuşağı Yöneticiler (%23,1)	X Kuşağı Yöneticiler (%30,8)	BB + X Kuşağı Yöneticiler (%53,9)	Y Kuşağı Yöneticiler (%46,1)	Y Kuşağı Çalışanlar (%86,0)	Y Kuşağı Potansiyel Çalışanlar (%100,0)	Y Kuşağı Çalışanlar + P. Çalışanlar (%91,7)
14	4,00	3,75	3,86	4,33	4,29	4,30	4,29
15	4,67	4,50	4,57	4,17	4,49	4,60	4,51
16	4,33	3,75	4,00	4,33	4,36	4,60	4,40
17	4,33	3,25	3,71	3,83	3,04	2,80	3,00

*BB Kuşağı = Bebek Patlaması Kuşağı

Kuşaklar açısından, genel ortalama da en yüksek değere sahip olan çalışanların başarılarının farkedilerek övgü alması ifadesinin yöneticilere göre genç kuşaklara gidildikçe önemi azalmıştır. Ayrıca Y Kuşağında bulunan çalışanlar ve potansiyel çalışanlar daha çok yetki ve sorumluluk sahibi olmak istediğini göstermektedir. Bu durumun bir sebebi olarak mesleğe yeni başlamış olmanın getirdiği heyecan gösterilebilir. Çalışanlara verilecek sorumluluklar konusunda Y Kuşağı yöneticiler, çalışanlar ile benzer bir düşünce yapısına sahipken, daha üst kuşaklardan olan yöneticiler konuya daha kararsız yaklaşmıştır.

5.5.2.5 Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile ilgili ifadelere ait bulgular

Mimarlık ofislerinde kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile ilgili ifadelere verilen cevaplar incelendiğinde, çalışan motivasyonunu sağlanmasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki en üst kademede incelenen başlıklar içinde en önem verilen konunun tüm alt kategoriler için "çalışanların yaptığı iş hakkında memnuniyet içinde olması" olduğu görülmüştür. Bu ifade için yöneticiler 4,23, çalışanlar 4,50, potansiyel çalışanlar ise 4,80 ortalamaya sahiptir. Tüm alt kategoriler için ikinci sırada, "uzman kişiler tarafından verilen eğitimler" yer almaktadır. Bu ifade için yöneticiler 4,08, çalışanlar 4,26, potansiyel çalışanlar ise 4,70 ortalamaya sahiptir. Tüm alt kategoriler için üçüncü sırada, "iş yerinde toplumsal konularda gönüllülük esaslı faaliyetlerin yapılması" gelmektedir. Bu ifade için yöneticiler 3,62, çalışanlar 4,04, potansiyel çalışanlar ise 4,50 ortalamaya sahiptir. Tüm kategorilerde aynı önem sıralamasında bulunması dışında bu ifadenin, özellikle yöneticiler tarafından diğer alt kategorilere göre düşük bir değere sahip olduğu görülmektedir. Anket sonuçlarına göre çalışanlar ve özellikle potansiyel çalışanlar, çalışacakları iş yerindeki gönüllü toplumsal faaliyetleri yöneticilere göre daha çok önemsemektedir.

"Çalışanlar için yüksek ünvana sahip oldukları bir işte çalışmak, yüksek maaşlı bir işe göre daha motive edicidir." ifadesinde yöneticiler için ortalama 3,15 iken, çalışanlar için 2,74 ve potansiyel çalışanlar için 3,30'dur. Bu ifade tüm anket ifadeleri arasında en düşük ortalama ya sahip ifadedir. Anket sonuçlarına göre çalışanlar yüksek ünvana sahip olmaktansa yüksek maaşa sahip olmayı tercih etmektedir. Mimarlık ofislerinde terfi imkanının az olması ve iş yoğunluğuna ve diğer sektörlere kıyasla daha düşük maaşlara çalışılması, yüksek maaşı yüksek unvanın önüne koymaktadır.

İş yükünün mesai saatleri içerisinde tamamlanabilecek düzeyde olması ifadesinde ise yöneticiler 3,77, çalışanlar 3,12, potansiyel çalışanlar 3,20 ortalamaya sahiptir. Verilen cevaplardan tüm alt kategorilerin mimarlık ofislerinin yoğunluğunun farkında olduğu ancak çalışanların ve potansiyel çalışanların bu konuda daha büyük problemler yaşadığı görülmektedir.

“Çalışanların yaptıkları iş hakkında memnuniyet içinde olmaları çalışan motivasyonunu artırır.” ifadesi tüm alt kategoriler için en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu ifadeye kuşaklar açısından baktığımızda yöneticiler alt kategorisinde genç kuşaklara gidildikçe daha düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir (Çizelge 5.8). Çalışanlar ve potansiyel çalışanlar aynı ifade için oldukça yüksek ortalamalara sahiptir.

Çizelge 5.8: Kendini gerçekleştirme ile ilgili ifadelerin kuşak bazlı değerleri

İfade No	Yöneticiler				Çalışanlar		
	BB Kuşağı Yöneticiler (%23,1)	X Kuşağı Yöneticiler (%30,8)	BB + X Kuşağı Yöneticiler (%53,9)	Y Kuşağı Yöneticiler (%46,1)	Y Kuşağı Çalışanlar (%86,0)	Y Kuşağı Potansiyel Çalışanlar (%100,0)	Y Kuşağı Çalışanlar + P. Çalışanlar (%91,7)
18	4,33	4,00	4,14	4,00	4,24	4,70	4,33
19	3,67	3,00	3,29	3,00	2,69	3,30	2,80
20	4,00	4,25	4,14	3,33	3,09	3,20	3,11
21	4,67	4,25	4,43	4,00	4,51	4,80	4,56
22	4,00	3,50	3,71	3,50	4,00	4,50	4,09

Ayrıca çalışanlar ve potansiyel çalışanları alt kategorilerinde uzmanlar tarafından verilen eğitimlere verilen önem oldukça yüksektir. İş hayatında rekabetin gittikçe arttığını düşünürsek, çalışılan ofisler tarafından sağlanacak bu tarz imkanların çalışanlar için gittikçe önem kazanmaktadır.

5.5.3 Mimarlık ile ilgili motivasyon konulu açık uçlu soruya ait bulgular

Mimarlık ofislerinde çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin kuşaklar ile olan ilişkisini araştırmak amacı ile hazırlanmış olan anketin son bölümünde açık uçlu olarak “Genel anlamda mimarlık mesleğini yaptığınız süre içinde çalışma motivasyonunuzu yükselten ya da motivasyonunuzu düşüren konular hakkında lütfen kısaca bilgi veriniz.” ifadesi yer almaktadır. Bu bölüm 7 yönetici, 31 çalışan ve 10 potansiyel çalışan olmak üzere toplam 48 katılımcı tarafından doldurulmuştur. Bu

bölümde yazılı olarak yer alan ifadeler, ofislerle yapılan görüşmelerde yapılan gözlemlerle birlikte değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin cevaplarına bakıldığında kuşak farklılığı olmaksızın genel olarak mimarlık mesleğini severek yaptıkları görülmektedir. Fakat özellikle proje sahibi işverenler ile yaşanan problemlerin motivasyon düşürücü olması öne çıkmaktadır. Yöneticilerin bir çoğu, ofislerin diğer sektörlere kıyasla çok düşük bedellerle iş yapıyor olmasından, bu nedenle çalışanlarına yeterli maddi kazancı sağlayamadıklarından ve bu ödemeleri zamanında ve tam olarak alamadıkları için çalışan maaşlarının düzensiz ödeniyor olmasından rahatsızdır. Ayrıca özellikle mimarlık ve inşaatla ilgili yeterliliğe sahip olmayan işverenlerin, proje aşamasında ya da uygulama sırasında ekonomik ve bazı durumlarda tamamen keyfi sebeplerden tasarımcı mimara danışmadan projeye müdahalelerde bulunarak projeyi değiştirmesi ve yalnızca daha kârlı projeler ortaya çıkarmak için kendi tasarım ilkelerinden ödün vererek tasarımı değiştirmek zorunda kalmak öne çıkan olumsuzluklardandır. Ayrıca kuşaklar ile ilgili düşünceleri sorulduğunda yöneticiler, genç kuşakların sadakatlerinin düşük olduğundan, çok sık iş değiştirdiklerinden, projeleri sahiplenmediklerinden yakınmışlardır. Fakat genel olarak sektördeki tüm firmalarda benzer olumsuzluklar bulunduğu için, çalışanların mevcut iş yerlerinden ayrılırlar bile benzer problemleri yaşamaya devam edeceklerini belirtmişlerdir.

Tüm olumsuzluklara rağmen yöneticilerin cevapları incelendiğinde genel olarak pozitif bir tutum görülmektedir. Özellikle iş yerinde iyi niyetli ve yapıcı bir şekilde sağlanan geribildirimlerle ofis ortamının ve mimarlık mesleğinin daha yüksek motivasyonla gerçekleştirilebileceği belirtilmiştir. Bir takımın parçası olmak, bir projenin tasarım aşamasından uygulama aşamasına kadar içinde bulunarak projenin hayata geçtiğini görmek ve ortaya çıkan sonuç ile ilgili takdir görmek yöneticilerin düşüncelerine göre mimarlık mesleğinde motivasyonunu yükselten en önemli etkenlerdir.

Bu bölümde, çalışanların ve potansiyel çalışanların cevapları da birbirine benzemekte olduğundan birlikte değerlendirilmiştir. Verilen cevaplar arasında ise öne çıkan temel konu mimarlık ofislerinde yapılan fazla mesailer ve bu yoğun çalışma durumuna uygun bir maddi gelire sahip olmamak gelmektedir. Bir çok çalışan tarafından maaşlarının ve sigortalarının asgari tutar üzerinden yatırıldığı, üstünün elden verildiği,

mesai ücreti almadan çalışıldığı belirtilmiştir. Aynı zamanda çalışanlardan bazıları, çalışmakta olduğu iş yerinde mimarlık görev tanımı dışında temizlik, sekreterlik, çay-kahve servisi gibi işlerle de görevlendirildiklerini belirtmişlerdir. Bu problemler, mimarlık sektöründe, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki en öncelikli ihtiyaçların giderilmesi ile ilgili bile problemler olduğunu göstermektedir. İş yerinde mobbing'e maruz kalmak, yaptığı işlerle ilgili sorumluluğa sahipken bu sorumluluklarını yerine getirebilecek yetkiye sahip olamamak, yöneticiler tarafından yıpratıcı derecede olumsuz eleştirilere maruz kalmak, yapılan işler için yeterli zamana sahip olamamaktan dolayı sürekli mesai yaparak ve stres içinde çalışmak çalışanlar için öne çıkan diğer başlıca problemlerdir.

Fakat tüm bu olumsuzlukların dışında çalışanların geneline baktığımızda, çalışanlar mimarlığı sevmektedir. Fazla mesailer ve düşük ücretler dışında ofislerinde yaşadıkları en büyük sıkıntıların temelinde kendilerinin de birer mimar oldukları dikkate alınmayarak yöneticiler tarafından yaptıkları işe müdahale edilmesi, kendi yetki ve sorumluluklarının yeterli olmaması, yapıcı eleştiriler yerine yıkıcı eleştiriler almak olduğu görülmektedir. Yani bir çok çalışan iş yerinde yoğun olarak saygı görme ihtiyacı yaşamaktadır. Bu durum motivasyonlarını düşüren en önemli faktörlerdendir. Buna rağmen özellikle içinde bulundukları projelerin hayata geçmesi ile mimarlık mesleğinden sağlanan tatmin, yağılan işin sonucunda diğer kişilerden takdir görmek, uyumlu bir ekiple huzurlu bir ortamda çalışmak, ofiste iş dışı sosyal etkinlikler düzenlenmesi gibi ifadeler aslında çalışanların motivasyonlarını yükseltmenin çok da zor olmadığını göstermektedir.

Mimarlık ofislerinin bir diğer özelliği olan sürekli projelerin bitip yenilerinin gelmesinin oluşturduğu dinamik ortam ise çalışanlar için aynı anda hem motive edici hem de motivasyon kırıcı olarak ifade edilmiştir. Biten projenin yaşattığı tatmin, yeni projelerin getirdiği heyecan ve sürekli değişen projelerle yeni şeyler öğrenme imkanı sağlaması motive edici olarak gösterilmişken; sürekli bir teslim tarihine iş yetiştiriyor olmak ve zaman zaman bu dinamik ortamın yorucu olması motivasyon düşürücü olarak gösterilmiştir.



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde alan çalışmasından elde edilen bulguların literatür çalışması ile birlikte incelenmesi, değerlendirilmesi, sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

6.1 Çalışmanın Değerlendirilmesi

Alan çalışmasının sonuçları tez kapsamında incelenmiş olan farklı motivasyon teorileri ve kuşak teorileri kapsamında değerlendirilmiştir. Alan çalışmasının temel aldığı motivasyon teorisi, anket sorularının hazırlanmasında da temel olarak alınan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(1954)'dir. Bu teorinin temel alınmasının sebebi, ihtiyaçları basitten karmaşığa doğru beş kademede incelemesidir. Beş kademeli sistemi sebebi ile diğer teorilere göre daha geniş açılı bir bakış açısına sahip olması ve daha detaylı sonuçlar elde edilebilmektedir. Alan çalışması aynı zamanda Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne ek olarak, literatür çalışması içerisinde incelenmiş olan diğer kapsam ve süreç teorileri açısından da incelenmiştir. Bu incelemeler, alan çalışmasına katılanların profillerinin oluşturulmasında ve çalışma sonuçlarının değerlendirilmesinde daha farklı bakış açılarından bakabilme imkanı sağlamıştır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi dışında kullanılan kapsam teorileri, Alderfer'in ERG Teorisi(1969), Herzberg'in Çift Faktör Teorisi(1966), McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi(1961) 'dir. Kullanılan süreç teorileri ise, Nedensellik Yükleme Teorisi(1958), Hedef Belirleme Teorisi(1968) ve Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi(1963)'dir.

Alan çalışması sonuçları Alderfer'in Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ni temel alan üç kademeli ERG Teorisi(1969) ile karşılaştırılmış ve benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Herzberg'in motivasyona Maslow ve Alderfer'den farklı bir bakış açısına sahip olan ve motivasyon sağlanmasını, motivasyon faktörleri ve hijyen faktörleri olmak üzere iki çeşit faktörün varlığına bağlayan Çift Faktör Teorisi(1966) de alan çalışmasının yorumlanmasında tamamlayıcı niteliktedir. Kullanılan bir diğer kapsam teorisi olan McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi(1961) ise alan çalışması katılımcılarının kişilik yapılarını belirlemede kullanılmıştır. Süreç teorileri ise alan

alışmasında belirlenen motivasyon faktörleri ve açık uçlu soru ve yapılan görüşmeler ile elde edilen nitel verilerin değerdendirilmesinde tamamlayıcı role sahiptir.

Alan çalışmasında motivasyon faktörleri dışında temel alınan bir diğder teori ise kuşakları kendi içinde bir döngü olarak ele alan Strauss – Howe Kuşak Teorisi(1997) olmuştur. Dünya çapında kuşaklar konusunda en yaygın olarak kabul görmekte olan Strauss – Howe Kuşak Teorisi temel alınarak yaş gruplarına ayrılan katılımcıların cevapları, teoride belirtilen kuşak özellikleri ile karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Çalışmada temel olarak alınan Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’nde sıralanan ihtiyaçların ana başlıkları ve sıralamaları sabit kalsa da, kuşak teorileri açısından baktığımızda bu başlıkların içerikleri kuşaklar arasında farklılık gösterebilmektedir. Çalışma kapsamında, kuşaklar arası farklılaşan bu ihtiyaçlara bağılı olarak değışen motivasyon faktörleri karşılaştırılmıştır.

Ayrıca motivasyon ve kuşak teorilerinin yanı sıra, iş yaşamında motivasyon ve kuşak ilişkisini inceleyen çalışmalardan yurtdışı ve yurtiçi örnekler incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda elde edilen bulgular, alan çalışmasının sonuçlarının değerdendirilmesinde ve alan çalışmasına katılanların genel profilinin diğder çalışmalara katılanların profilleri ile olan benzerlik ve farklılıklarının belirlenmesinde kullanılmıştır.

Yapılmış olan bu literatür çalışmaları sonucunda, alan çalışmasında motivasyon faktörlerinin önem sıralamasının Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’ndekine benzer bir sıralamaya sahip olması, özellikle Y Kuşağı alışanlar ile daha üst kuşaklardan olan yöneticiler arasında kuşak farklılıklarından kaynaklı motivasyon faktörlerinde farklılıklar olması ve özellikle Y Kuşağı katılımcıların incelenmiş olan örnek çalışmalardakine benzer bir profil çizmesi öngörülerinde bulunulmuştur. Yapılan alan çalışması sonucunda bu öngörülere benzer sonuçlar alınmakla birlikte, Türkiye’de mimar olmanın ve proje odaklı çalışılan bir mesleğe sahip olmanın beraberinde getirdiğı dışsal etkenlerden kaynaklı motivasyonu etkileyen sonuçlara da ulaşılmış ve mimarlık ofislerinde çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne sebep olan konuların iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

6.2 Alan Çalışması Sonuçları, Bulgular ve Çıkarımlar

Çalışanlar ile yöneticilerin cevapları karşılaştırıldığında bu iki ana grup için temel bazı konularda benzerlik gösterdikleri söylenebilir. Her iki grubun meslek hayatında yaşadığı ana problemler, ofislerin genel olarak yaptıkları projelerde düşük ücretlerle çalışması, buna bağlı olarak çalışanlara düşük maaş sağlayabilmesi ve mesai ücreti verememesidir. Ayrıca çalışanlar için yöneticiler tarafından, yöneticiler içinse işverenler tarafından yapılan tasarımlara ve alınan kararlara müdahale edilmesi motivasyon düşürücü faktörlerdendir. Fakat tüm bu motivasyon düşürücü durumlara rağmen her iki grup da mimarlık mesleğini sevdiğini belirtmektedir.

Alan çalışmasının sonuçlarını motivasyon ve kuşak teorileri kapsamında incelediğimizde, çalışma öncesinde tahmin edilen sonuçlara benzer sonuçlar ile karşılaşmıştır. Öncelikli olarak anketteki ifadelerin hazırlanmasında temel alınan motivasyon teorisi olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde yer aldığı üzere, katılımcılar için motivasyon faktörlerinin önem sırası, fiziksel ve temel ihtiyaçlardan kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru basitten karmaşığa bir sıralamaya sahiptir. Verilen cevapların değerlerine baktığımızda Maslow'un beş kademeli sisteminde bulunan ihtiyaçlardan en önemli görülen ihtiyaçlar fiziksel ihtiyaçlar ile güvenlik ihtiyaçları, ikinci sırada yer alanlar ihtiyaçlar ait olma ihtiyacı ile saygı görme ihtiyacı ve en az önemli görülen ihtiyaç kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak sıralanmaktadır. Bu gruplanmaya bakıldığında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(1954) dışında Alderfer'in ERG Teorisi(1969)'ne de uygun bir gruplanma göze çarpmaktadır.

5'li Likert ölçeğine sahip ifadeler ve açık uçlu olarak doldurulan son bölümdeki cevaplar, yeterli gelişmişliğe sahip olmayan sektörlerdeki geçerliliği tartışmalı olan Herzberg'in Çift Faktör Teorisi(1966) açısından incelendiğinde, mimarlık ofisleri için hem hijyen faktörlerinde hem de motivasyon faktörlerinde eksiklikler görülmektedir. Özellikle hijyen faktörlerinden olan yaptığı iş karşılığında yeterli ödeme almak konusunda hem çalışanlar hem de yöneticiler ve küçük ölçekli firma sahipleri sorun yaşamaktadır. Öte yandan hem çalışanların hem de yöneticilerin motivasyonunu kıran en önemli faktör, kendi tasarım kararlarına saygı duyulmayarak müdahale edilmesi olarak tespit edilmiştir. Mimarlık mesleği gereği, katılımcılar kararlarına saygı duyulması ve kendi potansiyellerini kullanabilme beklentisindedir. Ayrıca düşük ücretlendirmeler motivasyon düşüklüğüne sebep olsa da, iş yerinde sevgi ve saygı

ortamı olduğunda düşük ücret almanın tek başına mimarlığı severek yapmaya engel bir durum oluşturmadığı görülmüştür.

Katılımcıların tamamının kendi kararlarına saygı duyulması beklentisinin yanında iş yerinde yetki ve sorumluluk alma isteği, içinde bulunduğu projenin tamamlandığını görmenin yüksek tatmin yaratması gibi verilen cevaplar düşünüldüğünde, katılımcıların genel profilinin McClelland (1961)'in teorisine göre başarıma ihtiyacı yüksek bireylerle benzerlik gösterdiği görülmektedir. Yoğun mesailer, düşük ücretler, mobbing gibi tüm olumsuzluklara rağmen katılımcıların çoğu mimarlık mesleğini gerçekleştirirken kendilerini motive eden şeylerin olduğunu belirtmiştir. Bunların başında, yeni bir projeye başlama heyecanı, her projeyle yeni bir şeyler öğrenerek kendini geliştirme imkanı sağlaması ve projesinde bulunulan yapıların hayata geçtiğini görmek olarak belirtmiştir. Belirtilen durumlar katılımcıların başarıya odaklı, kazanılan başarı ile motive olan kişiler olarak başarı odaklı kişilik tipinde olduklarını destekler niteliktedir.

Süreç teorileri açısından anket sonuçlarına baktığımızda, Heider'in Nedensellik Yükleme Teorisi(1958)'nde yer alan içsel ve dışsal yönelimler açısından anket katılımcıların projelerde yer almak istedikleri roller ve sorumluluklar düşünüldüğünde kendi yetenekleri ve yapabileceklerine olan güvenlerinin yüksek olduğunu dolayısıyla içsel yönelimin baskın olduğu söylenebilir. Ancak yöneticiler ve proje sahibi işverenler tarafından yapılan değişiklikler, yıkıcı eleştiriler ve piyasa kaynaklı yaşanan olumsuzluklar gibi sebeplerden bu içsel yönelimin ortaya çıkması konusunda dışsal bir takım engeller olduğu düşünülmektedir. Locke'un Hedef Belirleme Teorisi(1968) kapsamında düşünüldüğünde de bu dışsal engeller çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır.

Bir başka süreç teorisi olan Ödül Adaleti Ve Eşitliği Teorisi(1963) açısından bakıldığında, özellikle açık uçlu olarak doldurulan kısımdaki çalışanların cevaplarına göre, çalışanlar kendi içlerinde olmasa da firma sahiplerinin projelerden elde ettikleri kazançlar üzerinden kendilerine adil bir pay verilmediğini düşünmektedir. Özellikle proje sürecinde çalışanlar bir çok proje aşamasını (tasarım, çizim, maket vb.) yöneticilerden çok kendilerinin gerçekleştirdiğini, ancak bunun karşılığında yöneticiler yüksek bir proje bedeli alırken kendilerinin düşük maaşla çalıştığını düşünmektedir. Ayrıca benzer şekilde para motivasyonu dışında projede

tamamlandığında süreçte yer alan çalışanların değil firma sahibinin imzasını taşıması ve çalışanların isimlerinin çoğu zaman hiç geçmemesi de çalışanlarda adaletsizlik duygusuna ve motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır.

Kuşak teorileri açısından anket sonuçlarını incelediğimizde motivasyon faktörleri ile kuşaklar arasında belirgin bir ilişki bulunamamıştır. Öte yandan katılımcıların Strauss – Howe Kuşak Teorisi(1997)’nde yapılmış olan kuşak tanımlarına uyumlu özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Teorideki tanımına göre Bebek Patlaması Kuşağı bireylerin yüksek sadakat düzeyi, takım çalışmasına yatkınlığı, kanaatkar olması gibi özelliklerinin etkisi ile Bebek Patlaması Kuşağı yöneticiler, çalışanlara karşı daha yapıcı davranışlar göstermektedir. Ancak Bebek Patlaması Kuşağı yöneticiler, aradaki yaş farklılığı, gelişen teknoloji ve değişen sistemler sebebi ile kendilerinden genç kuşaklarla çeşitli problemler yaşamaktadır. Y Kuşağı’nın otoriteye karşı, bireyci, düşük sadakatli ve bağımsız yapısı diğer kuşaklar ile problemlerinin ana sebebidir. Y Kuşağı’nın sadakatinin düşük olmasının bir sebebi olarak da henüz yeterli tecrübeye sahip olmamasından kaynaklı olarak şansını farklı yerlerde deneme isteği ve farklı bir iş yerinde mevcut iş yerinden daha uygun koşullara sahip olma umududur. Ancak anket sonuçları mimarlık ofislerinde yaşanan olumsuzlukların ofisten ofise büyük farklılıklar göstermediğini, her ofiste az ya da çok benzer problemlerin yaşandığını göstermektedir. X Kuşağı çalışanların ve yöneticilerin, bu durumun farkında olduğu ve her iş yerinde benzer sorunların yaşanabileceğini düşünerek mevcut işine daha bağlı bir yapıda olduğu görülmektedir. Öte yandan özellikle çalışanlara göre daha genç katılımcılardan oluşan potansiyel çalışanlar başlığında incelenen katılımcıların iş yerleri ve meslekleri konusunda çok daha yüksek beklentilere sahip olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında incelenmiş olan örnek çalışmalar ile yapılan alan çalışmasının sonuçlarını karşılaştırdığımızda benzer sonuçların elde edildiğini söylemek mümkündür. İncelenen araştırmalara göre Y Kuşağı bireyler, iş yerinde stresten uzak, huzurlu bir ortam ve yöneticilerle kendilerinden önceki kuşaklara göre daha samimi bir iletişim beklentisi içindedir. Uygulanan alan çalışmasında da Y Kuşağı çalışanların huzurlu çalışma ortamı ve yönetici ile iyi ilişkiler içinde bulunarak yapıcı eleştirilerle karşılaşmayı önemseydiği görülmektedir. Y Kuşağı çalışanların özelliğine baktığımızda iş yerinde saygılı bir iletişim ortamından çok, sevginin ağır bastığı arkadaşça bir ortam

beklentisinde olduğu gör÷lmektedir. Aynı zamanda Y Kuşığı'nın karakteristik bir özelliği olarak geçen iş yerine bağlılığın düşük olmasıyla, hem incelenen çalışmalarda hem de yapılan alan çalışmasında karşılaşılmıştır. Bir başka ortak sonucun gözleendiği alan ise kendini geliştirme imkanlarına verilen önemin artmasıdır. Yapılan alan çalışmasında özellikle Y Kuşığı çalışanların önemli gördüğü bir madde olan, iş yerinde gönüllülük esaslı sosyal projelerde yer almak, incelenen çalışmalardan yurtiçinde yapılmış olanlarda çok önemsenmeyen bir konu iken, yurtdışında yapılmış olanlarda en önemli gör÷len konulardan biri olarak gör÷lmektedir. Mimarlık ofislerinde çalışanların bu konu hakkındaki görüşü yurtdışı araştırmaları ile benzerlik göstermektedir.

6.3 Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak, yönetici, çalışan ya da potansiyel çalışan farketmeksizin anket katılımcılarının yaşadığı problemler benzerlik göstermektedir. Fakat tüm bu benzerliğe rağmen katılımcılar içinde bulundukları kuşakların özelliklerini göstermektedir. Motivasyon faktörlerinin genel sıralaması aynı kalsa da özellikle Y Kuşığı özelliklerini gösteren çalışanlar, yöneticilerinden daha fazlasını beklemektedir. Çalışma ortamının fiziksel şartları, sağlanan yan haklar, iş yerinde daha çok yetki ve sorumluluk alma, mesleki eğitimler alma konularına kendilerinden önceki kuşaklardaki yöneticilerinden daha çok önem vermektedir.

Çoğunlukla kısa sürede tamamlanması gereken projeler sebebi ile özellikle küçük mimarlık ofisleri yoğun ve stresli bir çalışma ortamına sahipken, proje bedellerinin düşük olması ve zamanında ödenmemesi çalışanların ödemelerine de yansımaktadır. Maddi problemlerin yanısıra öne çıkan bir diğer problem anket katılımcılarının yaptıkları işlere dışarıdan yapılan müdahalelerdir. Ofis içi yapılan müdahaleler dışında sektörel anlamda en büyük olumsuzluğu yaratan, inşaat sektöründe herhangi bir eğitim sahibi olamayan mal sahibi ve/veya işverenler tarafından, projelere yapılan müdahalelerdir. Bu müdahalelerin özellikle yetersiz ve eğitimsiz kişilerce yapılması anket katılımcılarını ve sektör genelinde mimarları rahatsız etmektedir. Bu kişilerce yapılan müdahaleler sonrası projenin mimarın tasarımından uzaklaşması ve ortaya çıkan sonucun mimarın çizdiği projeden oldukça farklı bir hale gelmesi, mimarlara yapılan büyük bir saygısızlıktır. Ayrıca bu kişilerce yapılan müdahalelerin temel dayanağını kâr odaklı projeler oluşturmaktır. Projenin maksimum kâr sağlayabilmesi

için kullanışsız mimari çözümler üretilmesi, kalitesiz malzemeler kullanılması, yönetmeliklere aykırı projeler çizilmesi mimarlara dayatılmaktadır. Tüm bunların sonucu olarak son kullanıcıların memnun kalmadığı projeler, can güvenliğini tehlikeye atacak boyutta kalitesiz malzeme ve uygulamalara sahip yapılar ve estetik bir mimariye sahip olmayan binalar ve kentler ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca alışanlar açısından bu müdahaleleri, yönetici tarafından çalışanların da diplomalı birer mimar olduğu dikkate alınmadan yapılan ve tasarım kararına etki eden müdahalesi olarak düşünmek mümkündür. Ofis ii müdahaleler konusunda, yeterli tecrübeye sahip olmayan çalışanların işlerine müdahalelerde bulunulması beklenen bir durumken tecrübe sahibi çalışanlara, kendilerinin de birer mimar oldukları unutulmadan davranılmalıdır. Yapılan işlere müdahil olurken yöneticilerin kullandıkları dil ve tavır çok önemlidir. Bir çok çalışan iş yerinin huzurlu, sevgi ve saygı ortamına sahip, eleştirilerin yapıcı bir şekilde yapıldığı ve mobbing yapılmayan iş yerleri olmasını beklemektedir. Bu beklentiler iş yerlerinin bireylerin günün çoğunu geçirdiği bir ortam olduğu düşünüldüğünde oldukça yerindedir. Özellikle Y Kuşağının iş yerinde en önemli gördüğü konular arasında yer alan daha huzurlu bir iş yerlerine sahip olmak, beraberinde daha verimli çalışma ortamını ve aidiyet duygusu yüksek çalışanları beraberinde getirecektir. Bu durum ancak iş yerlerinde sağlanacak olan sağlıklı bir iletişim ortamıyla mümkündür.

Anket uygulaması için gidilen ofislerde özellikle çalışanların ankete katılmaktan mutluluk duyduğu, bu anket benzeri motivasyon anketlerinin kendi ofislerinde düzenli olarak yapılmasından memnuniyet duyacaklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin ise çoğu ankete ilgiyle yaklaşmış, ancak çalışan motivasyonundaki problemlerin sektörel ve ekonomik problemler göz önünde bulundurulduğunda ikinci planda kaldığını belirtmişlerdir. Bu da mimarlık ofislerinde motivasyon faktörleri açısından Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre düşünüldüğünde, fiziksel ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları gibi temel ihtiyaçlar konusunda bile sorunlar yaşandığını göstermektedir.

Mimarlık ofislerinin daha huzurlu ve verimli çalışan iş yerleri olması için geliştirilmesi gereken bir çok konu mevcuttur. Bu konuların başında mimari proje bedellerinin düşüklüğü gelmektedir. Çok sayıda mimarlık ofisi ve freelance çalışan mimar bulunduğundan mimarlık piyasasında rekabet artmakta ve proje sahiplerinde "Sen yapmazsan başkası yapar." düşüncesi oluşmaktadır. Sektördeki rekabet ortamı daha iyi işler ortaya çıkartmak için kullanılabilecek bir durumken bu düşünce yapısı sebebi

ile piyasadaki proje bedelleri düşmektedir. Özellikle iş bulmakta zorlanan ofisler projeleri oldukça düşük bedeller karşılığında yapmayı kabul etmek zorunda kalmaktadır. Bu durum ofis giderlerini karşılayabilmek adına kısa sürede çok sayıda proje alma zorunluluğuna sebep olurken, bunların bir sonucu olarak çalışanlar da elde edilen gelir ile orantılı olarak düşük ücretlere çalışmakta ve yoğun çalışma temposuna sahip olmaktadır. Ayrıca düşük ücret ve yoğun çalışma temposu gibi olumsuzluklar sonucunda huzursuz ve stresli bir çalışma ortamı oluşmaktadır. Bu durum ise yapılan işlerdeki hata payını arttırmaktadır. Stresli bir şekilde az zamanda çok iş yapmak için uğraşan çalışanlar, şüphesiz ki potansiyellerinin tümünü kullanamamakta ve hatalar yapmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak da başarısız projelere sebep olmaktadır.

Düşük proje bedelleri gibi dışsal faktörlerden kaynaklanan problemler için değişim ve gelişim bireysel çabadan çok Mimarlar Odası gibi sivil toplum örgütlerinin yardımı ile gerçekleştirilebilir. Bireysel olarak tek bir ofisin piyasadaki proje bedellerinin yükselmesini sağlaması ne yazık ki mümkün değildir. Konu hakkındaki düzelme ancak toplu bir bilinç kazanılması ve projelerin gerçek bedellerinin talep edilmesi ile sağlanabilir. Mimarlar Odası'nın her yıl güncellediği “En Az Bedel Hesabı” ve çalışanlar için belirlediği asgari çalışma bedelleri ne yazık ki pek çok ofis için gerçeği yansıtmamaktadır. Bu konuda mimarlık ofislerine yapılacak çeşitli denetlemeler ve getirilecek yaptırımlar ile sektör genelinde bir iyileşme sağlanabilir.

Sivil toplum örgütlerinin sağlayabileceği faydaların yanısıra mimarlık ofislerinde temel problemlerin çözülebilmesi için yöneticilerin ve çalışanların yapabileceği şeyler de mevcuttur. Alan çalışmasında verilen cevapların geneline baktığımızda mimarlık ofisi çalışanlarının maddi getiriden çok çalışma ortamında huzurlu bir ortamı, kendilerine ve işlerine saygı duyulmasını ve geribildirim alırken yapıcı bir şekilde alabilmeyi önemseddiği görülmektedir. Bunlar yöneticilerin kolaylıkla iyileştirebileceği, maddi gereksinimleri olmayan durumlardır. İş yerinde daha huzurlu ve karşılıklı sevgi ve saygı çerçevesinde kurulacak olan bir iletişim hem çalışanların hem de yöneticilerin yaptıkları işi daha iyi sahiplenerek daha başarılı işler ortaya çıkarmasında önemli katkı sağlayacaktır.

Ayrıca Y Kuşağı katılımcıların kendini gerçekleştirme ihtiyacına, kendilerinden önceki kuşaklara göre çok daha fazla önem verdiği görülmektedir. Ofis içinde sağlanacak eğitim ve mesleki gelişim imkanları, Yapı Fuarı ve konferanslar gibi etkinliklere katılımın desteklenmesi gibi adımlar ile çalışanların mesleki anlamda daha

donanımlı bireyler olması sağlanacaktır. Bu sayede daha gelişmiş bilgi ve birikime sahip çalışanlar ile daha başarılı işler ortaya çıkartılacaktır. Düşük proje bedelleri ve ofislerin kontrolünü sağlayamama anlamında eleştiride bulunan Mimarlar Odası, bu konuda oldukça başarılı imkanlara sahiptir. Piyasadaki firmaların altında bedellere sahip olarak verilen mesleki yazılımların eğitimleri, sergiler, konferanslar ve çeşitli konularda eğitimleri düzenli olarak gerçekleştiren Mimarlar Odası'nın bu etkilikleri ne yazık ki mimarlık ofisleri tarafından yeterince dikkate alınmamaktadır. Büyük maddi imkanlara sahip olmasalar bile mimarlık ofislerindeki yöneticilerin yol göstermesi ve teşvik etmesi ile bu ve benzeri etkinliklere katılan mimar sayısının artması mesleki anlamda daha donanımlı bir kuşak oluşturacaktır.

Çalışanlar açısından iyileştirilebilecek konuların başında işi sahiplenme ve iş yeri sadakati gelmektedir. Y Kuşağı'nın özellikleri arasında da sayılan "sadakatsizlik" durumu mimarlık ofislerinde de kendini göstermektedir. Çalışanlar bir sonraki iş yerinde çok daha iyi bir çalışma ortamına sahip olacağını düşünerek en küçük olumsuzlukta çözüm aramak yerine işten ayrılmayı/iş değiştirmeyi tercih etmektedir. Bu durum mimarlık ofisi yöneticilerinin açısından bakıldığında maddi ve manevi olumsuzluklara sebep olmaktadır. Ancak çalışma sonuçlarında görülmektedir ki, Y Kuşağı çalışanlar yetki ve sorumluluk istemektedir. Bu iki durum birbiri ile çelişiyormuş gibi görünüyorsa da aslında birbirini tamamlayıcı etkiye sahiptir. İş yerinde en çok önemsenen nokta olan huzurlu ve saygılı bir çalışma ortamına sahip olan ofislerde, yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olan çalışanların işi sahiplenme güduları ve iş yerine bağlılıkları artacaktır. Bu sayede yaptığı işi kendi işi olarak sahiplenen çalışanlar ortaya daha başarılı işler çıkacaktır.

Motivasyon faktörlerinin kuşaklar ile olan ilişkisini özetlemek gerekirse, alan çalışmasına konu olan, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, yetki ve sorumluluk talep etme, iş yeri bağlılığı gibi konularda katılımcıların cevapları, Strauss – Howe Kuşak Teorisi'nin öngördüğü kuşak özelliklerine uygun bir dağılım gösterse de, alan çalışmasında belirtilen düşük ücret, fazla mesai, mobbing gibi konularda kuşaklar arası bir farklılık bulunmamaktadır. Bu da Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki temel ihtiyaçlar olan fiziksel ihtiyaçların ve güvenlik ihtiyaçlarının kuşak farkı olmaksızın herkesin hassas olduğu konular olduğunu gösterirken, daha karmaşık ihtiyaçlar olan ait olma ihtiyacı, saygı görme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı konusunda kuşaklar arasında bakış açısı farklılıkları olduğunu ortaya koymaktadır.

Alan çalışmasında çalışma evrenini mümkün olan en geniş duruma getirmek amacıyla, yaklaşık 30 ofise mail yoluyla, 15 ofise ise telefon yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. İletişime geçilen ofislerden, mail yoluyla ulaşılmaya çalışanlardan yalnızca 2 ofis geri dönüş sağlamıştır. Telefon yoluyla iletişime geçilen ofislerde, telefonda konuşulan çalışanlar alan çalışmasına katılmak için istekliyken, ofis yöneticileri alan çalışmasına katılmaya yoğunluk sebebi ile sıcak bakmamıştır ve ancak 7 ofisten olumlu geri dönüş alınmıştır. Toplamda 9 ofisten toplam 73 katılımcı ile gerçekleştirilen alan çalışmasına katılan ofislerin 4'ü 10 kişiden az çalışana sahip küçük ofisler, diğer 5 tanesi ise 15 kişi ve üzeri çalışana sahip büyük ofislerdir. Sınırlı zamanda tamamlanması gereken bu çalışmanın devamında yapılacak olan benzer çalışmalarda çalışma evreninin genişletilmesi daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesi için daha faydalı olacaktır.

Çalışma kapsamında, alan çalışmasına katılım sağlayan kişi sayısının düşük olması ve çalışma değerlendirmesinin kısıtlı zamanda yapılması gerekliliği sebebi ile istatistiki analiz yapmak mümkün olmamıştır. Ancak istatistiki analiz yapılmamış olsa da çalışma sonuçları, Excel'de hazırlanan tablolardan elde edilen ortalama ve değerlendirme sonuçlarına göre mümkün olan en ayrıntılı şekilde değerlendirilmiştir.

Alan çalışmasının yapıldığı dönemde ülkemizde gerçekleştirilen yerel seçimler ve yaşanan ekonomik problemler sebebi ile piyasanın durgun ve stresli olması da, mimarlık ofislerinin alan çalışmasına gösterdiği ilgiyi etkilemiştir. İletişime geçilen pek çok mimarlık ofisi yöneticisi, küçülmeye gidildiğini, yanında çalışan kimse olmadığını ya da az sayıda kişi olduğunu bildirmiştir. İletişime geçilen çalışanların ise pek çoğu şu anda çalıştığı ofiste kendisinden başka kimse bulunmadığını, mevcut çalıştığı bir yer olmadığını ya da freelance olarak çalışmakta olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak, mimarlık sektörünün proje yönetimi alanında daha iyi bir gelişmişlik düzeyine gelebilmesi için, hem çalışanların hem yöneticilerin hem de mesleki sivil toplum örgütlerinin yapabileceği şeyler mevcuttur. Bu çalışma ile gelecek kuşaklar için daha iyi bir çalışma ortamı hazırlayabilmek adına bir adım atılmıştır. Unutulmamalıdır ki, çalışanların yüksek motivasyon ile sahiplenerek gerçekleştirdiği işlerde, hem yöneticiler için, hem işverenler için, hem de son kullanıcılar için daha tatmin edici sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

KAYNAKLAR

- Acıloğlu, İ. (2015). *İş'te Y Kuşağı*, Ankara: Elma Yayınevi
- Adıgüzel, O., Batur, H.Z., Eksili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 2014/1, Sayı:19, 165-182.
- Apospori, E., Papalexandris, N., Galanaki, E. (2005). Entrepreneurial and Professional CEO's, Differences in Motive and Responsibility Profile, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 2, 141–162.
- Aytaç, S. (2005). Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar, A. Keser (Editör), *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, İkinci Baskı, Bursa: Nobel Yayın Dağıtım
- Bayhan, V. (2013). Türkiye'de Gençlik Sorunlar ve Değerler ve Değişimler, M. Zencirkıran (Editör), *Dünden Bugüne Türkiye'nin Toplumsal Yapısı*, Dördüncü Baskı, Bursa: Dora Yayınları, 367-404.
- Bayhan, V. (2014). Milenyum veya Y kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı, *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, No:3, 8-25.
- Bozkurt, V. (2000). *Püritanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği*, Birinci Basım, Bursa: Alesta Basım Yayım Dağıtım
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik*, İstanbul: Kaknüs Yayınları
- Carell, A. (1997). Humor communities, *International Journal of Humor Research*, Volume 10, Issue 1, Pages 11–24. doi: <https://doi.org/10.1515/humr.1997.10.1.11>.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Daft, R. (2007). *Management*, Sekizinci Baskı, Ohio, ABD: Thompson Learning
- Deloitte (2018). *2018 Deloitte Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*. Erişim adresi: <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2018.html>
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Ergün, Ö. (2013). Yaşa Göre Değer Farklılıkları ve Siyasi Kuşak Aidiyeti, *Sosyoloji Dergisi*, Cilt:3, Sayı:26, 45-76.
- Forte, A. (2005). Locus of Control and the Moral Reasoning of Managers, *Journal of Business Ethics*, Sayı:58, 65–77.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşaklar Farklılıkları; Mit mi Gerçek Mi?, *İş ve İnsan Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, 39-57.

- Inglehart, R.** (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*, New Jersey, ABD: Princeton University Press
- Kağıtçıbaşı, Ç.** (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*, 10. Baskı, İstanbul: Evrim Yayınevi
- Karahasan, F.** (2018). *Açılın Gençler Geliyor*, 1. Baskı, İstanbul: CEO Plus
- Koçel, T.** (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları
- Kupperschmidt, B. R.** (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management, *The Health Care Manager*, Cilt:19, Sayı:1, 65-76.
- Kuran, E.** (2018a). *Telgraftan Tablete, Türkiye'nin 5 Kuşağına Bakış*, 1. Baskı, İstanbul: Destek Yayınları
- Kuran, E.** (2018b). Türkiye'nin Y Kuşağı Şirketlere Ne Söylüyor?, *Harvard Business Review Türkiye*, Sayı: Eylül 2018, 42-55.
- Levickaite, R.** (2010). Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania, *Limes*, Cilt:3, Sayı:2, 170-183.
- Lipset, S. M.** (1964). *Siyasi İnsan*, Ankara: Türk Siyasi İlimler Derneği Yayınları
- McClelland, D. C.** (1961). *The Achieving Society*. Princeton, New York: Van Nostrand
- McClelland, D. C.** (1965). Achievement and Entrepreneurship:A Longitudinal Study, *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt:1, Sayı: 4, 389–392.
- Moore, L. L., Grabsch, D. K., Rotter, C.** (2010). Using Achievement Motivation Theory to Explain Student Participation in a Residential Leadership Learning Community, *Journal of Leadership Education*, Cilt:9, Sayı:1, 22-34.
- Moorhead, G., Griffin, R. W.** (1989). *Organizational Behavior*, 2. Baskı, ABD: Houghton Mifflin Company
- Morsümbül, Ş.** (2014). Kültürel Değerlerin Üç Kuşak Arasındaki Değişimi Üzerine Bir İnceleme: Ankara Örneği, *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, Sayı:21, 137-160.
- Onaran, O.** (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara: Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları
- Pilcher, J.** (1994). Mannheim Sociology Of Generations - An Undervalued Legacy, *British Journal Of Sociology*, Cilt:45, Sayı:3, 481-495.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.** (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Furkan Offset
- Shragay, D. ve Tziner, A.** (2011). The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, *Revistade Psicologiadel Trabajoydelas Organizaciones*, Cilt:27, Sayı:2, 143-157.
- Smith, K. T.** (2010). Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y, *Services Marketing Quarterly*, Cilt:31, Sayı:4, 434-447.

- Strauss, W., Howe, N.** (1997). *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us about America's Next Rendezvous with Destiny*, Oregon – ABD: Broadway Books
- Tiryaki, Ş., Gödelek, E.** (1997). Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Türk Sporcular için Uyarlama Çalışması, *1. Uluslararası Spor Psikolojisi Sempozyumu Bildirileri*, Bağırhan Yayınevi, 128
- Tulgan, B.** (2004). Trends point to a dramatic generational shift in the future workforce, *Employment Relations Today*, Cilt:30, Sayı:4, 23 – 31.
- Tulgan, B. ve Martin, C. A.** (2006). *Managing the Generation Mix: From Urgency to Opportunity*, Massachusetts – ABD: HRD Press
- Türk, A.** (2013). *Y Kuşağı*, 3. Baskı, İstanbul: Kafekültür Yayıncılık
- Twenge, J. M.** (2013). *“Ben” Nesli*, Dördüncü Baskı, İstanbul: Kaknüs Yayınları
- Vroom, H. V.** (1964). *Work and Motivation*, ABD: John Wiley&Sons Inc.
- Zukin, C., Szeltner, M.** (2012). *Talent Report: What Workers Want in 2012*, John J. Heldrich Center for Workforce Development Rutgers, ABD: The State University of New Jersey
- Url-1** <<http://www.tdk.gov.tr>>, erişim tarihi 12.12.2018.



ÖZGEÇMİŞ



Ad-Soyad : Sinem Balkanlı
Doğum Tarihi ve Yeri : 29.04.1991 Balıkesir
E-posta : sinem.blknl@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2009 – 2014, Yıldız Teknik Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü
- **Yükseklisans** : 2016 – , İstanbul Teknik Üniversitesi, Mimarlık Anabilim Dalı, Proje Yapım ve Yönetimi Programı

MESLEKİ DENEYİM:

- 2014 – 2015 yılları arasında Nord Mimarlık'ta Studio Santral projesi için mimari proje çizimi ve saha mimarlığı
- 2016 – 2019 yılları arasında Kolart İnşaat'ta farklı mimarlık ofisleri tarafından hazırlanan projeler için keşif, metraj, bütçe çalışmaları ve ihale dökümanlarının hazırlanması
- 2017-2018 yılları arasında Kolart İnşaat'ta 170 dairelik bir rezidans projesi ve 5 dairelik bir apartman projesi için proje sorumlusu olarak, proje tasarımı, ruhsat projesi çizimi ve uygulama projesi çizimi